

<https://doi.org/10.31971/2299-2332.2023.18.2>

Praca zdalna jako forma świadczenia pracy w kontekście nowych uwarunkowań gospodarczych i społecznych

Remote work as a form of work in the context of new economic
and social conditions

JACEK MĘCINA

ORCID: 0000-0002-6972-2912

Katedra Ustroju Pracy i Rynku Pracy, Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych,
Uniwersytet Warszawski / Department of Labor System and Labor Market, Faculty of Political Science
and International Studies, University of Warsaw*
e-mail: j.mecina@uw.edu.pl

Summary: *The article concerns remote work analysed in the context of the pandemic and new labour law regulations in this area. The pandemic forced organizations to suddenly switch from stationary to remote work, and became a catalyst for the process of introducing new flexible forms of work organization. Changes in the labour market would have been forced by the Fourth Industrial Revolution anyway, but the process would have been more spread out over time and economic operators would have had more time to prepare for their introduction. The digitization of the economy and social life requires not only efficient management at various levels of socio-economic life, but also taking care of the well-being of employees and not forgetting that the efficiency and effectiveness of digitization and technological changes largely depend on them. However, remote work does not only bring benefits, so recognizing the risks associated with its dissemination can contribute to eliminating them or mitigating their negative effects.*

Key words: *remote work, labour market, employment, technological changes in the labour market*

Streszczenie: *Artykuł dotyczy pracy zdalnej analizowanej w kontekście pandemii. Pandemia wymusiła nagłe przedstawianie się organizacji z pracy stacjonarnej na zdalną; stała się katalizatorem procesu wprowadzania elastycznych form organizacji pracy w większym zakresie. Zmiany na rynku pracy i tak by nastąpiły wymuszone przez czwartą rewolucję przemysłową, jednak proces ten byłby bardziej rozłożony w czasie, a podmioty gospodarcze miałyby więcej czasu na przygotowanie się do ich wprowadzenia. Cyfryzacja gospodarki i życia społecznego wymaga nie tylko sprawności zarządzania na różnych szczeblach życia społeczno-gospodarczego, ale także dbania o dobrostan pracowników i niezapominania, że to właśnie od nich w dużym stopniu zależy efektywność i skuteczność cyfryzacji i przemian technologicznych. Jednak praca zdalna niesie ze sobą nie tylko korzyści, dlatego też rozpoznanie zagrożeń związanych z jej upowszechnieniem może przyczynić się do ich wyeliminowania lub złagodzenia ich negatywnych skutków.*

Słowa kluczowe: *praca zdalna, rynek pracy, zatrudnienie, zmiany technologiczne na rynku pracy*

Wprowadzenie

Praca zdalna przed wybuchem epidemii koronawirusa była przede wszystkim traktowana jako instrument pozyskiwania i zatrzymywania wyjątkowo cennych dla przedsiębiorstw pracowników; była rodzajem nagrody. Pojawienie się epidemii i związanych z nią ograniczeń, m.in. konieczność zachowania dystansu fizycznego, przyczyniło się do upowszechnienia

pracy wykonywanej w trybie zdalnym, a tym samym do wzrostu jej znaczenia. Pracę przestała być jedynie benefitem, a stała się sposobem zachowania dystansu fizycznego. Jej wykonywanie umożliwił dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, który z kolei wpłynął na rozwój sposobów komunikacji. Praca zdalna z jednej strony może zaburzać granicę na linii praca-życie pozazawodowe, ale jednocześnie

* ul. Nowy Świat 67, 00-046 Warszawa, pok. 103, 104, tel. 22 552 02 86

nie stwarza możliwość radzenia sobie z tym wyzwaniem.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych wyników badań empirycznych poświęconych kwestii świadczenia pracy zdalnej w czasie pandemii, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści i szans oraz ograniczeń związanych z tym sposobem wykonywania pracy, zwłaszcza w obszarze godzenia ról zawodowych i osobistych.

Sytuacja na rynku pracy w Polsce na początku trzeciej dekady XXI w.

Na początku 2020 r. w związku z sytuacją epidemiczną nastąpiły duże zmiany na rynku pracy. Wiązało się to z ograniczeniem działalności podmiotów gospodarki narodowej w dotychczasowej postaci i zapowiadało kryzys (recesję) gospodarczy. Przejawiało się to z jednej strony likwidacją miejsc pracy, a z drugiej otwarciem się pracodawców na formy zatrudnienia pozwalające na zachowanie dystansu społecznego.

W pierwszym kwartale 2020 r. zlikwidowano 119 900 miejsc pracy, z czego 25% (30 tys.) w związku z Covid-19. Po raz pierwszy od 2012 r. na koniec I kwartału 2020 r. liczba pracujących była niższa niż w końcu kwartału poprzedniego roku. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego likwidacja miejsc pracy miała przede wszystkim miejsce w sektorze prywatnym (80%), głównie w przedsiębiorstwach zatrudniających mniej niż 50 osób.

Polska gospodarka musiała się zmierzyć nie tylko z ograniczeniami wynikającymi z *lockdownu*, ale także z czasowym brakiem pracowników, którzy z powodu kwarantanny oraz izolacji ma-

jącej na celu ograniczenia rozprzestrzeniania się choroby zakaźnej korzystali z zasiłku chorobowego. Według danych GUS na 31 marca 2021 r. stanowili oni 3,7% ogółu pracujących¹.

Przed pracodawcami stało trudne zadanie przygotowanie takich rozwiązań organizacji pracy, które umożliwiłyby wykonywanie pracy przez osoby zatrudnione na umowę o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze etatu, a które do tej pory świadczyły pracę w siedzibie pracodawcy w stałych godzinach. Jednym z takich rozwiązań okazała się praca zdalna (mobilny styl pracy, e-praca) czyli praca na odległość (*remote working*)².

Tego typu organizacja pracy była już wcześniej praktykowana m.in. w formie telepracy³. Traktowano ją jako elastyczny sposób wykonywania pracy poza siedzibą biura, możliwy dzięki rewolucji technologicznej i komunikacyjnej. Jej efekty były przesyłane do pracodawcy za pomocą technologii informatycznych (telefon, internet).

Odchodzenie od tradycyjnego systemu zatrudnienia, które można było obserwować na przełomie XX i XXI w., wielu badaczy wiąże nie tylko z rozwojem technologicznym, ale także z budowaniem społeczeństwa opartego na wiedzy czy globalizacją. Czwarta rewolucja przemysłowa, której głównymi cechami są: zaawansowana robotyka, sztuczna inteligencja, szeroko rozbudowane usługi e-commerce, autonomiczny transport, *e-learning*, biotechnologia, niewątpliwie wpłynęła na otwarcie się pracodawców i pracowników na elastyczne formy pracy, a pandemia Covid-19 przyspieszyła ich wprowadzenie⁴.

¹ Z danych GUS wynika też, że po możliwość skorzystania z zasiłku opiekuńczego na czas opieki nad dzieckiem z powodu zamknięcia żłobka, przedszkola, klubu dziecięcego czy szkoły w I kwartale 2021 r. skorzystało 1,8% pracujących, z czego zdecydowana większość pracowała w sektorze prywatnym.

² Przed wybuchem pandemii COVID-19 praca w trybie zdalnym była stosunkowo mało popularna w Polsce. Dotyczyła tylko 3% pracujących. Joanna M. Moczyłowska, „Nowe trendy na rynku pracy – praca w systemie home office w percepcji polskich menedżerów”, *Marketing i Rynek* 4 (2021): 18–26.

³ Możliwość wykonywania telepracy została zapisana w Kodeksie pracy ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 r. przez dodanie rozdziału IIb. Według art. 675 jest ona wykonywana poza siedzibą pracodawcy w sposób regularny (pracownik nie musi być fizycznie obecny w siedzibie pracodawcy lub innym tradycyjnym miejscu pracy), jej efekty zaś są mu przedstawiane za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Pracownik zdalny korzysta z technologii informacyjnych i komunikacyjnych, takich jak komputer, internet i oprogramowanie specjalistyczne. Miejsc powinno być dostosowane do tego typu pracy. Może być ona wykonywana pełnoetatowo, częściowo lub okazjonalnie, w zależności od potrzeb pracodawcy i preferencji pracownika.

⁴ Małgorzata Król, *Praca zdalna, cechy, uwarunkowania, implikacje dla procesu pracy* (Katowice: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2022); Dariusz Makowski, „Kilka uwag o pracy zdalnej”, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 10 (2020): 10–16; Jacek Męcina, *Od robotyzacji i automatyzacji do sztucznej inteligencji – wyzwania dla gospodarki i rynku pracy* (Warszawa: SCHOLAR, 2023).

Główną przesłanką wprowadzenia pracy zdalnej była pandemia wirusa Covid-19 i ograniczenia sanitarne z niej wynikające. Jednak mimo pozytywnych ocen na wczesnym etapie jej wykorzystania (pierwsze dwa lata ograniczeń wynikających z *lockdownu*), nastąpiło przewartościowanie opinii, szczególnie po stronie pracodawców, którzy coraz częściej zaczęli dostrzegać negatywny wpływ pracy zdalnej na stosunki pracy, wydajność pracowników (brak faktycznej kontroli) i możliwości rozwojowe organizacji. Stąd mimo poczynionych w okresie pandemii wydatków (m.in. koszt sprzętu, wprowadzone rozwiązania informatyczne umożliwiające wykonywanie pracy zdalnej) można postawić tezę o tendencji do odchodzenia od powszechnego stosowania pracy zdalnej na rzecz pracy hybrydowej lub incydentalnej⁵.

Elastyczne formy świadczenia pracy mogą generować korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Niekiedy są rodzajem benefitu pracowniczego, gdyż wybór miejsca i czasu pracy mieli pracownicy szczególnie przydatni, np. z branży IT⁶. Główną zaletą pracy zdalnej jest możliwość świadczenia pracy przez pracownika w dowolnym miejscu, zyskując czas i środki na dojazd do siedziby firmy, mając jednocześnie pewną swobodę łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi czy innymi aktywnościami i potrzebami. Z kolei pracodawca ma możliwość ograniczenia kosztów wynajmu i utrzymania infrastruktury firmy, ale ma też obowiązki, polegające na dostarczeniu pracownikowi niezbędnego sprzętu, jego ubezpieczenia, instalacji, serwisu, pomocy technicznej, szkolenia z obsługi itp.

Ten rodzaj organizacji pracy jest szczególnie korzystny w przypadku firm funkcjonujących w rozproszonych zespołach, szczególnie

w ICT (Information and Communication Technologies). Stanowi jednak dla firm wyzwanie nie tylko technologiczne (potrzeba zapewnienia odpowiedniego sprzętu, oprogramowania itp.), ale też odnoszące się do aspektów społeczno-organizacyjnych. W rozproszonych zespołach utrudniona jest bowiem i bardziej czasochłonna komunikacja oraz osłabione więzi między pracownikami⁷, choć współczesne technologie komunikacyjne (aplikacje do wideokonferencji, platformy do zarządzania projektami itp.) pomagają niwelować niektóre ograniczenia pracy zdalnej.

Równolegle w przypadku pracy zdalnej zmienia się model pracy, w którym *project management* oznaczał odpowiedzialność za jakiś element końcowego produktu. Teraz coraz częściej oczekuje się od konkretnej osoby lub grupy osób odpowiedzialności za cały produkt (*end-to-end*), co wyklucza w ramach firm dopuszczanie do odseparowania ludzi działających w ramach jakiegoś łańcucha procesów. Ta jedność musi być obecnie zapewniona głównie cyfrowo.

W większości przypadków dotychczasowa organizacja pracy i rodzaj zatrudnienia (umowa o pracę) nie przewidywała wykonywania obowiązków służbowych poza biurem (oczywiście poza osobami, które korzystały już przed pandemią z elastycznych form zatrudnienia), a większość pracowników i pracodawców po raz pierwszy zetknęła się z tą formą wypełniania obowiązków zawodowych. Wykonywanie pracy w systemie zdalnym wymagało wdrożenia narzędzi, pozwalających na przeniesienie aktywności, kontaktów i komunikacji między pracownikami do przestrzeni *online* (np. wprowadzenie cyfrowych platform do współpracy) i stworzenia tzw. domowego biura (*home office*).

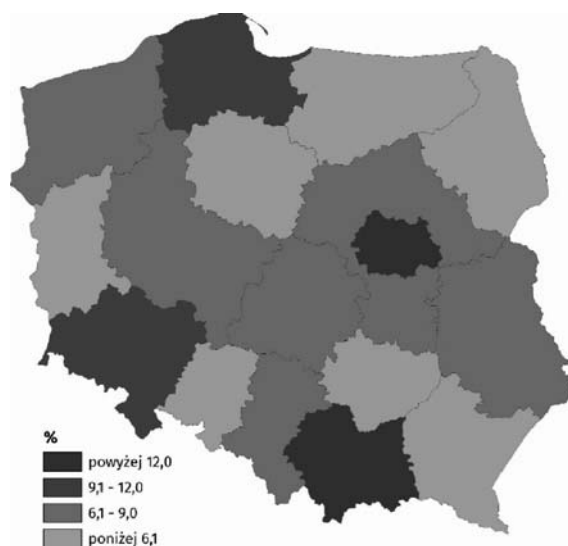
⁵ Piotr Wróbel, Tomasz Stefaniuk, *Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach. Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo* (Gdańsk: Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, 2021); Kinga Moras-Olaś, „Okazjonalna praca zdalna – problemy z liczeniem okresu okazjonalnej pracy zdalnej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze i w trakcie roku kalendarzowego na tle projektu nowelizacji kodeksu pracy”, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 8 (2022): 26–31.

⁶ Technologia informacyjna, która obejmuje dziedziny związane z przetwarzaniem, przechowywaniem i przesyłaniem informacji za pomocą komputerów i innych urządzeń elektronicznych.

⁷ Karolina Paluszek, „Praca zdalna jako alternatywna forma zatrudnienia”, w: *Swoboda działalności gospodarczej. Próba oceny polskich regulacji prawnych*, red. Jadwiga Glumińska-Pawlic, Bogusław Przywora (Warszawa: Wyd. C.H. Beck, 2021): 301–315; Aneta Karasek, „Praca zdalna w trakcie pandemii Covid-19”, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*, red. Iwona Mędryk (Warszawa: Difin, 2021): 177–188; Witold Sadecki, „Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstwach”, *Przedsiębiorczość – Edukacja* 18 (2022): 158–179.

Pandemia Covid-19 zatem istotnie wpłynęła na reorganizację i sposób pracy w wielu polskich przedsiębiorstwach⁸. Zaczęto stosować system pracy zdalnej w warunkach *lockdownu* przy stosunkowo niskim poziomie rozpoznania konsekwencji jej wprowadzenia i brakiem doświadczenia z organizacją pracy w tym systemie, a także brakiem regulaminu pracy w systemie mobilnym czy zasad realizacji pracy zdalnej (m.in. kontroli). To właśnie nadzorowanie, kontrola czy weryfikowanie efektów pracy zdalnej oraz bezpieczeństwo danych stanowiły dla pracodawców duże wyzwanie.

Mapa 1. *Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie według regionów (NUTS 2016) na koniec II kwartału 2020 r.*



Źródło: GUS, *Wpływ epidemii Covid-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.*, 3, dostęp 10.09.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html>.

Według danych GUS w skali całego kraju na dzień 31 marca 2020 r. swoje obowiązki zdalnie wykonywało 11% pracujących. Najczęściej przejście na pracę zdalną miało miejsce w Warszawie; niemal co 6 pracownik wykonywał swoje obowiązki zawodowe w ten sposób. W pozostałych regionach taka sytuacja odnosi-

ła się do co 8–14 pracującego. Najrzadziej była wykonywana w regionach: warmińsko-mazurskim, świętokrzyskim i podlaskim, gdzie na pracę zdalną został delegowany co 14 pracownik.

Po roku, tj. 31 marca 2021 r., udział osób, które pracowały zdalnie w ogólnej liczbie pracujących wyniósł 14,2% (wzrost o 3,2 pp.), natomiast skala wykorzystania pracy zdalnej w sektorze prywatnym była wciąż mniejsza niż w sektorze publicznym – prawie co 6 zatrudniony w sektorze publicznym pracował zdalnie, natomiast w sektorze prywatnym tylko co 12.

Na ogół praca zdalna miała miejsce w organizacjach zatrudniających powyżej 49 pracowników. W 2021 r. udział pracujących zdalnie w jednostkach tej wielkości wyniósł 16,6%; o 6,5 pp. więcej niż w pierwszym kwartale 2020 r. W firmach zatrudniających do 9 osób pracę zdalną świadczyło tylko 7,1% pracujących, natomiast w jednostkach od 10 do 49 osób – 13,6%.

Takie zróżnicowanie w organizacji pracy ze względu na wielkość zakładu pracy może wynikać z faktu posiadania przez większe jednostki specjalistów ds. HR (wzrost znaczenia procesu zarządzania pracownikami pracującymi zdalnie, wypracowanie nowych procedur, przemodelowania dotychczasowej pracy zatrudnionych) czy IT (wzrost oczekiwań i dodatkowe zadania związane z pracą zdalną, digitalizacja, inwestycje w oprogramowanie, chmura obliczeniowa itp.), ale także funduszy na zakup potrzebnego oprogramowania czy wyposażenie pracowników w odpowiedni sprzęt.

Jak wykazały badania przeprowadzone przez firmę Avenga: „zdecydowana większość firm już przed pandemią była w jakimś stopniu przygotowana do pracy zdalnej. Ograniczenia spowodowane epidemią zwiększyły jedynie skalę wykorzystania tej formy pracy i zmusiły do wypracowania nowych procedur. Digitalizacja procesów i dokumentów wewnątrz organizacji przyspieszyła w 2020 r. w 62% ankietowanych firm”⁹.

⁸ Praca zdalna, wcześniej określana jako telepraca, do czasu pojawienia się w Polsce pandemii SARS-CoV-2 w 2020 r. była wykonywana stosunkowo rzadko, tylko w określonych branżach, najczęściej przez osoby prowadzące działalność gospodarczą. Marek Kawa, Mirosław Grewiński, „Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19”, *Polityka Społeczna* 5–6 (2021): 1–10.

⁹ Dostęp 20.09.2023, <https://cnnews.pl/2020/12/14/praca-zdalna-coraz-wiekszym-wyzwaniem-zarzadzczym/#:~:text=Z%20odpowiedzi%20zebranych%20przez%20firm%20C4%99%20Avenga%20wynika%20C2%20C5%BCe,formy%20pracy%20i%20zmusi%20C5%82y%20do%20wypracowania%20nowych%20procedur.>

Praca zdalna wymusiła również zwiększenie inwestycji w bezpieczeństwo cyfrowe. Na zakupy dodatkowego sprzętu IT zdecydowała się co piąta organizacja.

Wykonywanie pracy zdalnej było zróżnicowane w zależności od rodzaju działalności. Na przykład w I kwartale 2021 r. w sekcji *informacja i komunikacja* praca zdalna była wykonywana przez niemal 67% pracujących. W sekcji *edukacja* tą formą pracy zostało objętych niemal 46% pracujących (w kolejnych falach pandemii szkoły wprowadziły naukę zdalną na wszystkich poziomach nauczania).

Obok wymienionych wyżej działów praca zdalna występowała w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej, działalności finansowej i ubezpieczeniowej oraz w administracji publicznej¹⁰. Grupy społeczno-zawodowe, których charakter pracy niemal zupełnie uniemożliwiał wykonywanie obowiązków poza miejscem zatrudnienia, to pracownicy usług, robotnicy i rolnicy. Oznacza to, że pracę zdalną świadczyły przede wszystkim osoby stosunkowo uprzywilejowane ze względu na pozycję społeczno-zawodową warunkowaną poziomem wykształcenia.

Z kolei jak wynika z badań CBOS¹¹, odsetek osób deklarujących taką możliwość przez cały czas wynosi zaledwie 8%. Na ogół praca zdalna podejmowana jest w określonych okolicznościach (22%), ustalanych z pracodawcą. Nadal większość badanych pracuje stacjonarnie (70%). Według autorów raportu CBOS, z trybu pracy zdalnej najczęściej mogli skorzystać przedstawiciele kadry kierowniczej i specjaliści z wyższym wykształceniem (75%). Jednak nadal ponad połowa z nich ma taką możliwość tylko w określonych okolicznościach (57%). Elastyczna organizacja pracy jest stosunkowo często akceptowalna w środowisku administracyjno-biurowym (54%), ale z reguły pod pewnymi warunkami (48%). Najczęściej

z pracy zdalnej przez cały czas mogą korzystać osoby pracujące na własny rachunek (21%).

Jedną z zalet wykonywania pracy zdalnej była ochrona przed bezrobociem oraz przed koniecznością zawieszenia prowadzonej działalności gospodarczej w trakcie trwania pandemii. Niestety, jej wykonywanie nie we wszystkich branżach gospodarki narodowej było możliwe, co skutkowało zawieszaniem działalności gospodarczej w sferze usług (np. zakłady fryzjerskie, kosmetyczne itp.).

W okresie postpandemicznym w niektórych firmach wprowadzono hybrydowy sposób świadczenia pracy (częściowo zdalnie, częściowo stacjonarnie). Pozwoliło to wykorzystać wypracowane przez miesiące rozwiązania *home office* w połączeniu z tradycyjnymi sposobami świadczenia pracy i związaną z tym komunikacją, zarządzaniem czy kontrolowaniem pracowników. Umożliwiło też pełniejsze wykorzystanie inwestycji w sprzęt czy oprogramowanie, które poniósł pracodawca w momencie wprowadzania pracy zdalnej.

Ta forma pracy stała się z czasem formą preferowaną zarówno przez pracowników, jak i pracodawców. Dlatego też ograniczenie rozprzestrzeniania się epidemii (ogłoszenie końca *lockdownu*) nie spowodowało całkowitego powrotu pracowników do zakładów pracy. Kierownictwo części firm zdecydowało się na zastosowanie systemu pracy hybrydowej lub utrzymanie pracy zdalnej, co na ogół spotkało się z akceptacją pracowników.

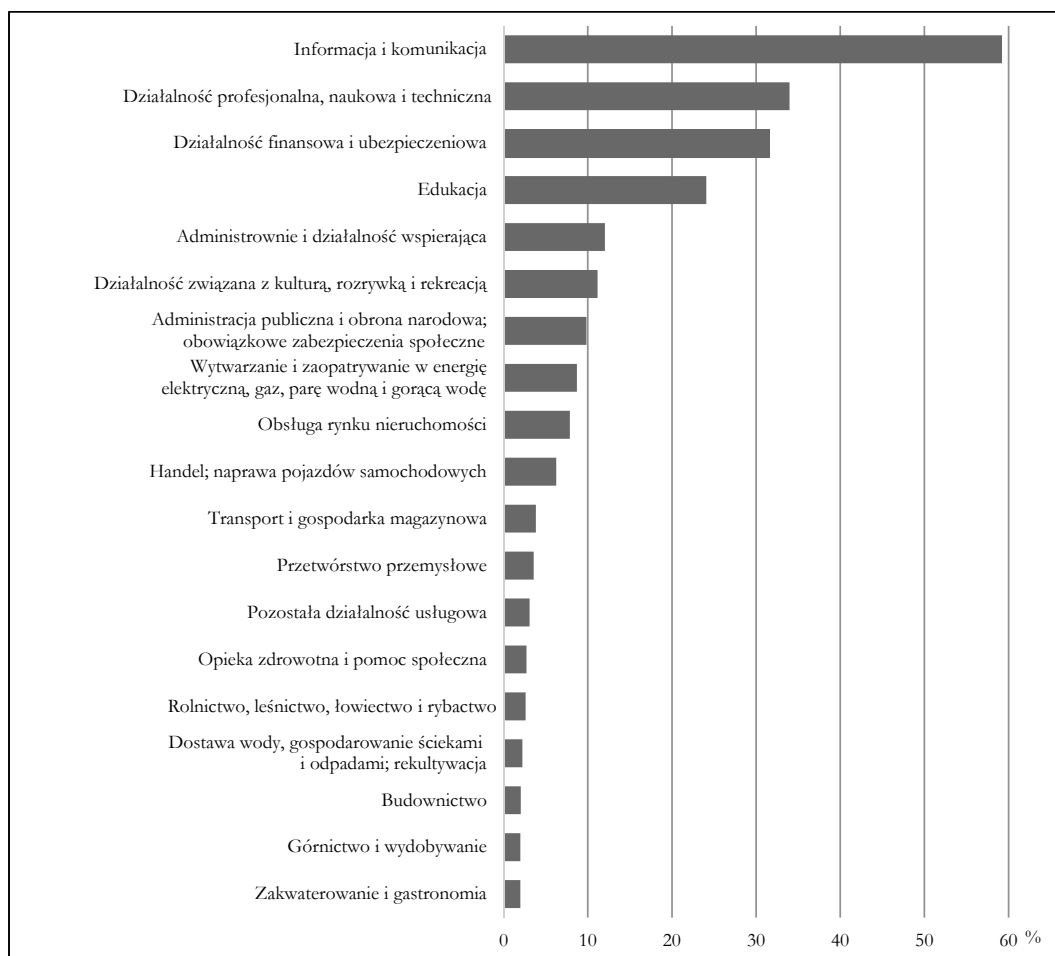
Jak pokazują badania Konfederacji Lewiatan, część pracowników nie chciała już wracać do starego trybu pracy, a co do zasady preferowaną formą jest praca hybrydowa (czyli częściowo zdalna, częściowo stacjonarna)¹². Ten rodzaj organizacji pracy ułatwia bowiem godzenie życia zawodowego z prywatnym, znalezienie właściwego balansu między zaangażowaniem w pracę a np. obowiązkami do-

¹⁰ GUS, *Wpływ epidemii Covid-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.*, dostęp 10.09.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html>.

¹¹ Grażyna J. Leśniak, *CBOS: 70 proc. Polaków pracuje stacjonarnie, a tylko 8 proc. zdalnie przez cały czas*, dostęp 23.11.2023, <https://www.prawo.pl/kadry/ilu-polakow-pracuje-zdalnie-a-ilu-stacjonarnie-badanie-cbos,512214.html>.

¹² Maciej Badowski, „Chcemy wracać do biur, ale przede wszystkim w modelu hybrydowym. Kluczowym wyzwaniem jest godzenie życia zawodowego z prywatnym”, *Dziennik Zachodni*, 11.06.2021, dostęp 23.10.2023, <https://i.pl/chcemy-wracac-do-biur-ale-przedewszystkim-w-modelu-hybrydowym-kluczowym-wyzwaniem-jest-godzenia-zycia-zawodowego-z-prywatnym>.

Wykres 1. *Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie w wybranych sekcjach PKD na koniec II kwartału 2020 r.*



Źródło: GUS, *Wpływ epidemii Covid-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.*, 4, dostęp 10.09.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html>

nowymi. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy postrzegają ją jako optymalną, pozwala bowiem łączyć tryb pracy zdalnej z obecnością w biurze zgodnie z ustalonymi zasadami i potrzebami.

Jednak praca zdalna czy hybrydowa może nieść za sobą nie zawsze pożądane skutki. Dlatego też podjęto badania dotyczące nie tylko efektywności pracy zdalnej (w perspektywie pracodawcy i pracownika), ale także „badania dotyczące społecznych skutków doświadczenia pandemii obserwowanych na przecięciu sfery pracy zdalnej oraz życia rodzin z dziećmi”¹³.

Pandemia przyczyniła się do transformacji modelu pracy w roku poprzedzającym jej pojawienie się (2019 r.). Według danych GUS dom był głównym miejscem realizacji zadań służbowych dla tylko 2% zatrudnionych. Możliwość wykonywania pracy w domu traktowano częściej jako benefit pracowniczy dostępny tylko dla wybranych ról i nie zawsze ten sposób wykonywania obowiązków służbowych był przychylnie postrzegany przez pracodawców.

W związku z ograniczeniami pandemicznymi firmy musiały w tempie ekspresowym utworzyć ramy organizacyjne dla tego rozwią-

¹³ Piotr Binder, „Praca zdalna w czasie pandemii i jej implikacje dla rodzin z dziećmi – badanie jakościowe”, *Przegląd Socjologii Jakościowej* tom 18, nr 1 (2022): 82–110, <https://doi.org/10.18778/1733-8069.18.1.05>; Iwona Zaręba, Anna Cierniak-Emerych, „Praca zdalna w warunkach niepewności – optyka pracodawców i pracowników”, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, red. nauk. Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska (Warszawa: PWE, 2023): 219–232; Agnieszka Jeran, „Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy”, *Opuscula Sociologica* 2 (16) (2016): 49–61.

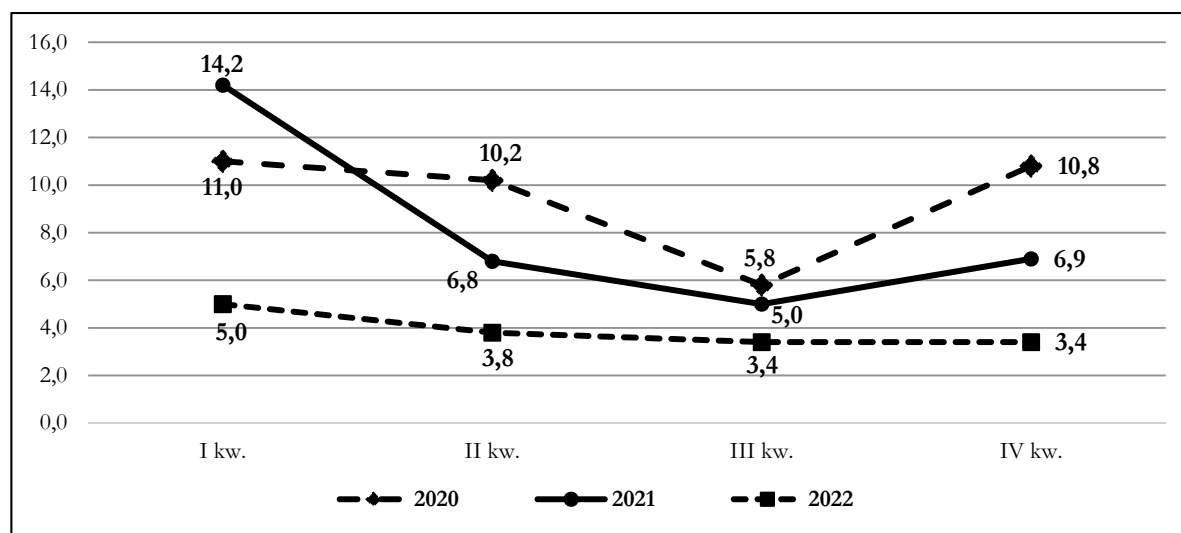
zania, a także inwestować w sprzęt i oprogramowanie, umożliwiające wykonywanie pracy poza firmą. Efektywność pracy zdalnej, a także ograniczenie kosztów pracy spowodowały, że pracodawcy i pracownicy zdecydowali się na stosowanie pracy zdalnej na dłużej. Dobrostan pracowników zyskał na znaczeniu w czasach pandemii. Na wykresie 2 zaprezentowano odsetek osób pracujących zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną w latach 2020–2022.

Dane wykresu 2 pokazują, że odsetek pracujących zdalnie był różny w zależności od kwartału. W III kwartale każdego analizowanego roku był on najniższy, co wiązało się z przypadaniem na ten kwartał miesięcy letnich,

wakacyjnych, w czasie których znaczna część pracowników korzysta z urlopów wypoczynkowych, oraz poprawą w tym czasie sytuacji epidemiologicznej, a tym samym spadkiem liczby zachorowań na Covid-19. Natomiast w I kwartale obserwowano szczyty zachorowań na Covid-19 i stąd zwiększał się odsetek osób wykonujących pracę zdalną.

Na uwagę zasługuje fakt, że w drugiej połowie 2022 r. odsetek pracujących zdalnie stanowił niewiele ponad 3% pracujących. Może to świadczyć o tym, że praca zdalna – mimo że często podkreślano korzyści płynące z jej zastosowania – stosunkowo rzadko po pandemii jest obecna w polskich firmach.

Wykres 2. *Udział osób pracujących zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną w latach 2020–2022 (stan na koniec kwartału)*



Źródło: dane GUS z poszczególnych kwartałów danego roku, dostęp 10.09.2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy>.

Aspekty normatywne wprowadzania pracy zdalnej

Przed wybuchem pandemii w Kodeksie pracy uwzględniono katalog możliwych do zastosowania systemów czasu pracy, jednak nie zdefiniowano normatywnych rozwiązań dotyczących pracy zdalnej. Wskazywano jedynie na możliwość wykonywania telepracy, która została uwzględniona w Kodeksie pracy ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 r. przez dodanie rozdziału IIb. Według art. 675 jest ona wykonywana poza siedzibą pracodawcy w sposób regularny, zaś jej efekty są mu przedstawiane za pomocą środków komunikacji elektronicznej.

Ze względu na małą elastyczność i wymóg ustalania jej norm w formie przepisów wewnątrzzakładowych telepraca była bardzo rzadko stosowana na polskim rynku pracy. Dopiero pandemia Covid-19 przyczyniła się do wprowadzenia pracy zdalnej w polskich przedsiębiorstwach w szerokim zakresie, a tym samym niejako wymusiła na ustawodawcy wprowadzenie odpowiednich zapisów regulujących jej wykonywanie, np. w ustawie z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem Covid-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych¹⁴.

¹⁴ Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem Covid-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020, poz. 374.

Art. 3 ustawy z 2 marca 2020 r. regulował kwestie trybu i zakresu poleceń wykonywania pracy zdalnej. Były to jednak regulacje niepełne i tymczasowe. Ich czas obowiązywania dostosowywany był do ograniczeń wynikających z wprowadzenia *lockdownu* (konieczne izolacje i zamrażanie działalności niektórych firm). Praca zdalna stała się ważnym elementem działań ukierunkowanych na zmniejszanie ryzyka rozprzestrzeniania się wirusa.

Jednocześnie podjęto pracę i konsultacje społeczne (związki zawodowe, związki pracodawców), aby wprowadzić regulacje dotyczące pracy zdalnej do Kodeksu pracy. Potrzeba zmian wynikała m.in. z konieczności uwzględnienia potencjału technologii cyfrowych, rozstrzygnięcia kwestii związanych z kontrolą (w przypadku pracy zdalnej akcent kładziony jest przede wszystkim na stopień wykonania powierzonych zadań, a nie na czas pracy)¹⁵.

Przygotowywane zmiany na rynku pracy wymagały dostosowania prawa związanego ze świadczeniem pracy zdalnej lub hybrydowej na podstawie dialogu z pracodawcami i pracownikami. Dialog gwarantował zminimalizowanie zaburzeń w stosunkach pracy i ograniczanie możliwości rozwoju firm. Niezbędne stało się też opracowywanie mechanizmów i instrumentów zapewnienia pomocy firmom i pracownikom, chociażby w zakresie wyposażania miejsc pracy (np. dodatkowy sprzęt IT), dofinansowania inwestycji w oprogramowanie, czy wsparcia finansowego podnoszenia kwalifikacji (kompetencji).

Otrzymanie wsparcia przez firmy pozwoliłoby maksymalnie zniwelować długofalowe skutki trzech lat pandemii. Skutki nie tylko niekorzystne dla zdrowia (w tym psychicznego), ale także dla efektywności pracy w długim okresie.

Dopiero 6 lutego 2023 r. w Dzienniku Ustaw opublikowano ustawę z 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw¹⁶, w której zdefiniowa-

no pojęcie pracy zdalnej i określono zasady oraz obowiązki pracodawców i pracowników dotyczące pracy zdalnej. Jako datę graniczną początku obowiązywania nowych przepisów wskazano 7 kwietnia 2023 r. Tym samym ustawodawca dał pracodawcom czas na przygotowanie się i dostosowanie organizacyjne miejsc pracy do zmian wprowadzonych w Kodeksie pracy.

Według nowych zapisów określono, że praca zdalna to praca świadczona na podstawie uzgodnienia stron umowy na polecenie pracodawcy. W art. 67¹⁸ zapisano, że „praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna)”.

Okazjonalnie także pracownik może wystąpić z wnioskiem do pracodawcy o możliwość wykonywania pracy zdalnej. Jednak wniosek ten nie jest wiążący dla pracodawcy, który może odmówić jego uwzględnienia.

Kodeks pracy rozróżnia trzy rodzaje pracy zdalnej:

- 1) praca zdalna całkowita – praca wykonywana wyłącznie w trybie zdalnym (100% czasu pracy zdalnie),
- 2) praca zdalna częściowa, tzw. hybrydowa – praca wykonywana częściowo w zakładzie pracy, a częściowo w formie pracy zdalnej,
- 3) praca zdalna okazjonalna – wykonywana każdorazowo na wniosek pracownika złożony w formie pisemnej lub elektronicznej, w wymiarze maksymalnie 24 dni w roku kalendarzowym.

Wprowadzenie do Kodeksu pracy elastycznych form organizacji wiąże się z prawną ochroną zatrudnienia i warunków pracy pracowników pracujących zdalnie, w tym ochroną socjalną i związkową. Dotyczy jednak ona głównie osób zatrudnionych na umowie o pracę.

¹⁵ Małgorzata Mędrala, red. nauk., *Praca zdalna w polskim systemie prawnym* (Warszawa: Wolters Kluwer, 2021).

¹⁶ Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2023, poz. 240. Więcej na ten temat podstaw prawnych wykonywania pracy zdalnej: Monika Tomaszewska, „Elementy konstytucyjne pracy zdalnej”, *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej* 30, nr 3 (2023): 211–219, <https://doi.org/10.4467/25444654SPP.23.016.17897>. Adrian Prusik, *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik po nowych przepisach* (Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2023).

Natomiast w przypadku pracy na e-platformie, pracy dorywczej i pracy na podstawie bonów pracowniczych warunki zatrudnienia i pracy są dużo mniej zadowalające niż w przypadku standardowego zatrudnienia, a ochrona socjalna pracowników wypada znacznie słabiej.

Pozytywny i negatywny obraz pracy zdalnej – perspektywa pracownika

W literaturze przedmiotu¹⁷ wiele miejsca poświęca się ocenie zalet i wad pracy zdalnej, zarówno jako niestandardowemu (elastycznemu) systemowi organizacji pracy wynikającemu z rewolucji przemysłowej 4.0, jak i w kontekście pandemii¹⁸. Niespotykana do tej pory sytuacja spowodowała znaczący wzrost liczby osób, które albo podjęły ten rodzaj pracy w większym niż dotychczas wymiarze, albo po raz pierwszy zetknęły się z tą formą wypełniania obowiązków zawodowych.

Zwolennicy realizacji pracy zdalnej wskazywali jako zaletę oszczędność czasu, a tym samym możliwość spędzania większej ilości czasu z najbliższymi, co w literaturze przedmiotu określane jest jako godzenie życia zawodowego z osobistym (rodzinnym); nierzadko jest to traktowane przez pracowników jako korzyść ułatwiająca godzenie pracy zawodowej z innymi obszarami życia.

Jak zauważyła prof. Elżbieta Mączyńska, „możliwość pracy zdalnej jest postrzegana przez pracowników jako równowartość ok. 7-proc. podwyżki wynagrodzenia¹⁹”. Powołała się przy tym na dostępne wyniki badań, które wykazują, że „praca zdalna umożliwia oszczędność czasu i oszczędności na kosztach dojazdu czy wydatkach na ubrania²⁰”. Z kolei zaoszczędzony czas może być przesłanką do podjęcia nauki, podniesienia kwalifikacji.

Brak konieczności codziennego pokonywania trasy dom-praca to nie tylko oszczędność czasu, ale także kosztów związanych z przejazdem. Pracujący w domu mieli też możliwość elastycznego planowania pracy i decydowania

o sposobie jej wykonywania. Brak współpracowników, którzy mogliby źle wpłynąć na możliwości koncentracji, skutkowało szybszym i sprawniejszym wykonywaniem zadań, co z kolei miało pozytywny wpływ na wydajność i produktywność pracy. Brak pośpiechu przekładał się na większą satysfakcję z pracy i życia oraz wzrost motywacji do pracy. W przypadku mieszkańców regionów charakteryzujących się wysokim wskaźnikiem bezrobocia podjęcie pracy zdalnej powodowało brak konieczności migracji.

Czy zatem praca zdalna to same korzyści dla pracownika? Niestety niezależnie od tego, jak elastyczne rozwiązania i wsparcie zastosowali pracodawcy, wyniki badań pokazały, że jej wykonywanie miało też negatywne cechy/skutki: wzrost frustracji i zmęczenia, stres, wypalenie zawodowe. W stosunkowo krótkim czasie pracownicy musieli dostosować się do nowej sytuacji, do pracy poza biurem, co mogło stanowić dla nich nowe wyzwania natury organizacyjnej, a także społeczno-socjalnej.

Brak odpowiednio przystosowanego stanowiska pracy zdalnej mógł prowadzić do problemów zdrowotnych (ból pleców czy karku). Z kolei brak regularnej aktywności fizycznej (np. zmiana miejsca na inne w biurze, konieczność kontaktów osobistych z osobami z innych pokoi) może wpływać na zdrowie. Pracując zdalnie, pracownicy musieli sami planować i organizować dzień pracy, co mogło niektórym z nich przy braku doświadczenia sprawiać trudności w obszarze zarządzania sobą w czasie, poczucie bycia stale w pracy.

Utrudniona i bardziej czasochłonna komunikacja w rozproszonych zespołach oraz osłabione więzi między pracownikami przekładały się na trudności w realizacji wyznaczonych zadań. Do tego dochodził brak łatwego dostępu do pewnych zasobów biurowych (drukarki, archiwum firmowe czy specjalistyczne oprogramowanie) i sprawy techniczne (problemy z dostępem do niezbędnych narzędzi, zła łączność internetowa, awaria sprzętu).

¹⁷ Zareba, Cierniak-Emerych, *Praca zdalna w warunkach niepewności*.

¹⁸ Anna Dolot, „Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalna – perspektywa pracownika”, *E-mentor* 1 (83) (2020).

¹⁹ Dostęp 12.12.2023, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Maczynska-o-zaprzepaszczonych-szansach-ryнку-pracy-w-przypadku-uchodzców-8465532.html>.

²⁰ Tamże.

Brak kontaktów społecznych, odizolowanie, niemożność budowania relacji nieformalnych dawała poczucie osamotnienia i wyobcowania. Jednocześnie niektóre osoby pracujące w systemie zdalnym mogły mieć kłopoty z zachowaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym. Granice między pracą a życiem prywatnym mogły stać się niejasne, co mogło prowadzić do przepracowania (trudności w odłączeniu się od obowiązków zawodowych po zakończeniu dnia pracy).

Wykonywanie pracy zdalnie wiązało się również z utrudnieniami technicznymi, wynikającymi z ograniczenia dostępu do zasobów organizacji, niedostatecznym oprogramowaniem, zaopatrzeniem w sprzęt czy słabym łączem internetowym. Poza tym powodowało obniżenie poziomu komfortu mieszkania przez konieczność wydzielenia z przestrzeni domowej miejsca do pracy. Praca w domu w okresie pandemii dla osób posiadających dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym, szczególnie w okresach zamknięcia przedszkoli i szkół oraz nauki *on line*, mogła być źródłem dezorganizacji pracy.

Następowało również zacieranie się granicy między pracą a życiem prywatnym. Praca zdalna z jednej strony może zaburzać granicę na linii praca-życie pozazawodowe, ale z drugiej strony ułatwiać radzenie sobie w sytuacjach wyjątkowych (np. konieczność zapewnienia opieki dzieciom czy starszym lub niepełnosprawnym członkom rodziny). Traktowanie pracy jako „siedzenia w domu” mogło jednak wpłynąć na jej deprecjację i dezorganizację. Dlatego też pracodawcy i kadra kierownicza musieli się zmierzyć nie tylko z organizacją pracy dla pracujących zdalnie, określeniem zasad współpracy i komunikacji, ale też ze skutkami, jakie niesła za sobą ta forma pracy w warunkach pandemii. Dobrostan pracowników i ich zdrowie psychiczne mocno zyskało na znaczeniu.

Jak przekonuje Joanna Świerzyńska z „Deloitte”, „inwestycje w pracowników powinny być priorytetem w organizacji, bo to właśnie oni w dużej mierze radzić sobie będą z kolejnymi kryzysami na pierwszym froncie. Co więcej, menedżerowie muszą tak przemodelo-

wać swoje strategie, żeby to zatrudnieni pełnili w nich kluczową rolę”. Jednocześnie podkreśla się, jak niebezpieczna jest dla pracowników dehumanizacja pracy i narastający problem samotności, szkodliwy dla zdrowia²¹.

Praca zdalna wady i zalety – perspektywa pracodawcy

Jak wykazały doświadczenia ostatnich lat, praca zdalna na trwale zostanie wpisana w model organizacji pracy w Polsce, co zostało unormowane w Kodeksie pracy w ustawie w 2023 r. Kultura organizacyjna związana z coraz szerszym stosowaniem pracy zdalnej skupia się na rozwoju, przystosowaniu i elastyczności form świadczenia pracy w innym systemie niż stacjonarny. Tym samym praca zdalna i coraz częściej stosowana praca hybrydowa wchodzi na trwale do powszechnego systemu organizacji pracy. Jednak w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, w Polsce ten sposób świadczenia pracy nie jest wciąż zbyt popularny. O ile w 2020 r. co ósmy Europejczyk pracował w domu (12,3%), to w Polsce wskaźnik ten wyniósł tylko 8,9%.

Wprowadzenie pracy zdalnej z punktu widzenia pracodawców może generować oszczędności, wpływać chociażby na obniżenie kosztów wynajmu powierzchni czy utrzymania biura. Jednak jej wprowadzenie wiąże się również z poniesieniem nakładów finansowych na digitalizację, inwestycje w oprogramowanie, chmurę obliczeniową, bezpieczeństwo cyfrowe i dodatkowy sprzęt IT.

Może również mieć pozytywny wpływ na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa poprzez rozszerzenie działalności na inne rynki. Jednak w obliczu kryzysu demograficznego i coraz częściej odczuwanego braku pracowników o określonych kompetencjach i wykształceniu praca zdalna może być remedium na trudności w pozyskiwaniu lub zatrzymaniu wartościowych pracowników oraz pokazać zbledność innych.

Jednym z ważnych aspektów pracy zdalnej są sposoby kontroli jej wykonywania. Dlatego

²¹ Elżbieta Mączyńska, „Praca zdalna. Dobrodrojeństwa i wynaturzenia”, *Polityka Społeczna* 5–6 (2021): 10–18; Aneta Waszkiewicz, „Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z”, *E-mentor* 5 (2022): 36–52.

też coraz częściej kładzie się nacisk na stopień wykonywania zadań, a nie kontrolę czasu pracy, wdrożenie narzędzi, które ułatwią rozliczanie pracy zdalnej (zadaniowy model rozliczania pracy) czy wypracowanie nowych strategii rozwoju kadr. Celem tych ostatnich jest stworzenie takich zespołów, które będą reagować dynamicznie na niespodziewane utrudnienia biznesowe.

Praca zdalna może być korzystna z punktu widzenia pracodawcy, ponieważ w wyniku jej zastosowania pracownicy charakteryzują się mniejszą absencją chorobową; może również obniżyć liczbę konfliktów między pracownikami²².

Wprowadzenie pracy zdalnej w danym przedsiębiorstwie może poszerzyć liczbę kandydatów do zatrudnienia, m.in. o specjalistów z innego miasta czy kraju, którzy nie są skłonni do zmiany miejsca zamieszkania ze względu na pracę, osoby niepełnosprawne czy kobiety na/po urlopach wychowawczych itp.

Elastyczne rozwiązania organizacji pracy, jako standardowe rozwiązanie oferowane przez pracodawców, pozwolą też utrzymać pracowników, którym pracodawca nie można zaoferować innych benefitów. Ułatwieniem dla pracodawców było też zwiększenie możliwości rekrutacji nowych pracowników, połączenia przez internet z kandydatami, co znacząco skracało dystans między kandydatami i pracodawcami i ułatwiało komunikację.

Oczywiście system pracy zdalnej lub hybrydowej niesie również ze sobą wiele cech negatywnych. Jedną z nich są trudności związane z nadzorowaniem pracy zespołów, z utrzymaniem zaangażowania pracowników, pogorszeniem komunikacji w firmie, ochroną danych wrażliwych. Ważnym dylematem przy organizacji pracy zdalnej jest problem zabezpieczenia wymogów BHP w przypadku pracy poza siedzibą firmy²³.

Kolejną ważną kwestią dla pracodawcy jest bezpieczeństwo danych i zachowanie odpowiednich środków ostrożności, aby nie stwa-

rzać ryzyka dla bezpieczeństwa danych firmowych.

Zakończenie

Mimo efektów rewolucji 4.0, pandemii, cyfryzacji i wprowadzania nowych procesów technologicznych (automatyzacja, robotyzacja) w Polsce wciąż dominuje standardowe zatrudnienie. Na rynku pracy pojawiają się jednak coraz bardziej zróżnicowane formy zatrudnienia i różne sposoby świadczenia pracy (zdalna, hybrydowa, platformowa).

Według prognoz nowe formy zatrudnienia (praca świadczona poza siedzibą firmy) będą się rozwijać nadal już nie tylko ze względu na pandemię i potrzebę ochrony przed zakażeniem, ale także ze względu na transformację w kierunku ery cyfrowej i gospodarki neutralnej pod względem emisji dwutlenku węgla. Nawet w obliczu kryzysu gospodarczego wywołanego przez Covid-19 i jego wpływu na rynek pracy niemożliwe wydaje się powstrzymanie zmian zachodzących w organizacji i sposobie świadczenia pracy, które często wynikają z potrzeby elastyczności podchodzenia do procesów biznesowych zarówno pracodawców, jak i pracowników. Nowe formy zatrudnienia wymagają utrzymania dotychczasowej ochrony pracowników nie tylko tych zatrudnionych na umowie o pracę, ale również tych świadczących pracę na innych zasadach.

Ważną sprawą jest kwestia czasu pracy, reprezentacji oraz zdrowia i bezpieczeństwa w przypadku kilku nowych form zatrudnienia, w tym pracy mobilnej z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), pracy za pośrednictwem platform internetowych, pracy dorywczej i pracy w systemie bonów usługowych. W przypadku niektórych nowych form zatrudnienia niejednoznaczność statusu zatrudnienia pracowników może przyczynić się do segmentacji rynków pracy.

Nie dziwi zatem, że praca zdalna i nowe formy zatrudnienia są przedmiotem zainteresowania nie tylko pracodawców i pracow-

²² Król, *Praca zdalna*.

²³ Dopiero wprowadzone w 2023 r. do kodeksu pracy przepisy o pracy zdalnej ustanowiły wiele swoistych rozwiązań z dziedziny bhp. Więcej na ten temat: Dariusz Makowski, „O przepisach kodeksu pracy dotyczących pracy zdalnej w świetle zasad prawa BHP”, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 7 (2023): 20–26.

ników (duże zainteresowanie tą formą pracy wśród osób poszukujących zatrudnienia), ale także badaczy i polityków społecznych.

Z tej perspektywy kluczowe jest monitorowanie procesu implementacji przez firmy nowych rozwiązań i wypracowanie jak najlepszych zasad wdrażania pracy zdalnej, ustalenia jej zakresu, szczególnie w małych i średnich firmach, w których proces ten jest kosztowniejszy i trudniejszy niż w dużych organizacjach.

Jednak jak zauważają eksperci oraz na podstawie badań empirycznych można stwierdzić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw szybko dostosował się do nowych warunków

i dość sprawnie przystosował do swoich potrzeb model pracy zdalnej²⁴. Praca zdalna umożliwia kontynuowanie działalności w sytuacjach kryzysowych, takich jak pandemia czy klęski żywiołowe, i jest odpowiedzią na znaczące zmiany lub nowe zjawiska.

Wreszcie, jak wskazują badania, praca zdalna jest preferowaną przez pracowników formą świadczenia pracy²⁵. Prowadzenie dalszych badań i monitorowanie rozwoju pracy zdalnej, także w kontekście nowych rozwiązań legislacyjnych na poziomie europejskim, jest ważnym zadaniem badań nad stosunkami pracy i rynkiem pracy w kontekście przyspieszającej transformacji technologicznej.

BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Badowski, Maciej. „Chcemy wracać do biur, ale przede wszystkim w modelu hybrydowym. Kluczowym wyzwaniem jest godzenia życia zawodowego z prywatnym”. *Dziennik Zachodni*, 11.06.2021. Dostęp 23.10.2023. <https://i.pl/chcemy-wracac-do-biur-ale-przedem-wszystkim-w-modelu-hybrydowym-kluczowym-wyzwaniem-jest-godzenia-zycia-zawodowego-z-prywatnym>.
- Binder, Piotr. „Praca zdalna w czasie pandemii i jej implikacje dla rodzin z dziećmi – badanie jakościowe”. *Przegląd Socjologii Jakościowej* tom 18, nr 1 (2022): 82–110. <https://doi.org/10.18778/1733-8069.18.1.05>.
- Dolot, Anna. „Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika”. *E-mentor* 1 (83) (2020).
- GUS. *Wpływ epidemii Covid-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.* Dostęp 10.09.2023. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html>.
- Jeran, Agnieszka. „Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy”. *Opuscula Sociologica* 2 (16) (2016): 49–61.
- Karasek, Aneta. „Praca zdalna w trakcie pandemii Covid-19”. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej przestrzeni fizycznej i społecznej*, red. Iwona Mędryk, 177–188. Warszawa: Difin, 2021.
- Kawa, Marek, Mirosław Grewiński. „Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii COVID-19”. *Polityka Społeczna* 5–6 (2021): 1–10.
- Król, Małgorzata. *Praca zdalna, cechy, uwarunkowania, implikacje dla procesu pracy*. Katowice: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2022.
- Leśniak, Grażyna J. *CBOŚ: 70 proc. Polaków pracuje stacjonarnie, a tylko 8 proc. zdalnie przez cały czas*. Dostęp 23.11.2023. <https://www.prawo.pl/kadry/ilu-polakow-pracuje-zdalnie-a-ilu-stacjonarnie-badanie-cbos,512214.html>.
- Makowski, Dariusz. „Kilka uwag o pracy zdalnej”. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 10 (2020): 10–16.
- Makowski, Dariusz. „O przepisach kodeksu pracy dotyczących pracy zdalnej w świetle zasad prawa BHP”. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 7 (2023): 20–26.
- Mączyńska, Elżbieta. „Praca zdalna. Dobrodziejstwa i wynaturzenia”. *Polityka Społeczna* 5–6 (2021): 10–18.
- Męcina, Jacek. *Oczekiwane warunki zatrudnienia młodych pracowników i studentów. Raport z badań, raport niepublikowany*. Warszawa, 2023.
- Męcina, Jacek. *Od robotyzacji i automatyzacji do sztucznej inteligencji – wyzwania dla gospodarki i rynku pracy*. Warszawa: SCHOLAR, 2023.
- Mędrala, Małgorzata, red. nauk. *Praca zdalna w polskim systemie prawnym*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2021.
- Moczyłowska, Joanna M. „Nowe trendy na rynku pracy – praca w systemie home office w percepcji polskich menedżerów”. *Marketing i Rynek* 4 (2021): 18–26.
- Moras-Olaś, Kinga. „Okazjonalna praca zdalna – problemy z liczeniem okresu okazjonalnej pracy zdalnej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze i w trakcie roku kalendarzowego na tle projektu nowelizacji kodeksu pracy”. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 8 (2022): 26–31.
- Paluszek, Karolina. „Praca zdalna jako alternatywna forma zatrudnienia”. W: *Swoboda działalności gospodarczej. Próba oceny polskich regulacji prawnych*, red. Jadwiga Glumińska-Pawlic, Bogusław Przywora, 301–315. Warszawa: Wyd. C.H. Beck, 2021.
- Prusik, Adrian. *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik po nowych przepisach*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2023.
- Sadecki, Witold. „Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw”. *Przedsiębiorczość – Edukacja* 18 (2022): 158–179.
- Śliż, Piotr. „Praca zdalna w czasie epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki empirycznego”. *E-mentor* 3 (85) (2020): 50–65. <https://doi.org/10.15219/em85.1474>.
- Tomaszewska, Monika. „Elementy konstytutywne pracy zdalnej”. *Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej* 30, nr 3 (2023): 211–219. <https://doi.org/10.4467/25444654SPP.23.016.17897>.

²⁴ Piotr Śliż, „Praca zdalna w czasie epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki empirycznego”, *E-mentor* 3 (85) (2020): 50–65, <https://doi.org/10.15219/em85.1474>.

²⁵ Jacek Męcina, *Oczekiwane warunki zatrudnienia młodych pracowników i studentów. Raport z badań, raport niepublikowany* (Warszawa, 2023).

- Waszkiewicz, Aneta. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z”. *E-mentor* 5 (2022): 36–52.
- Wróbel, Piotr, Tomasz Stefaniuk. *Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach. Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo*. Gdańsk: Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, 2021.
- Zaręba, Iwona, Anna Cierniak-Emerych. „Praca zdalna w warunkach niepewności – optyka pracodawców i pracowników”. W: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje*, red. nauk. Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska, 219–232. Warszawa: PWE, 2023.

STRONY INTERNETOWE/WEBSITES

- Dostęp 20.09.2023. <https://ccnews.pl/2020/12/14/praca-zdalna-coraz-wiekszym-wyzwaniem-zarzadzczym/#:~:text=Z%20odpowiedzi%20zebranych%20przez%20firm%C4%99%20Avenga%20wynika%2C%20%C5%BCe,formy%20pracy%20i%20zmusi%C5%82y%20do%20wypracowania%20nowych%20procedur>.
- Dostęp 12.12.2023. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Maczynska-o-zaprzepaszczonej-szansach-rynku-pracy-w-przypadku-uchodzcow-8465532.html>
- GUS. Dostęp 10.09.2023. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy>.

AKTY PRAWNE/LEGAL ACTS

- Ustawa z 2.03.2020 o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020, poz. 374.
- Ustawa z 1.12.2022 o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2023, poz. 240.