

## **WYZWANIA PRACY ZDALNEJ W OBLICZU COVID-19**

### **Streszczenie**

Polski rynek pracy od czasu ogłoszenia przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) pandemii koronawirusa przeszedł istotną rewolucję w zakresie rynku pracy. Pandemia COVID-19 przyczyniła się do globalnego rozpowszechnienia pracy zdalnej w wielu sektorach gospodarki. Taka forma pracy niesie za sobą wiele konsekwencji – zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, ale wiąże się z nim również wiele wyzwań. Celem niniejszej pracy było wskazanie wyzwań związanych z pracą w formie zdalnej rozpowszechnioną w czasie pandemii COVID-19. W pracy wykorzystano metodę analizy i syntezy źródeł literaturowych (w tym aktów prawnych), obserwacji rzeczywistości, a także analizę danych statystycznych. W pracy zaprezentowano aktualne uregulowania prawne pracy zdalnej w Polsce oraz jej korzyści i ograniczenia dla zarówno dla pracowników jak i pracodawców. Przedstawione aspekty stanowiły wstęp do rozważań w kwestii wyzwań pracy zdalnej. Analizie empirycznej poddano dane statystyczne dotyczące udziału osób pracujących zdalnie w związku z sytuacją epidemiczną w ogólnej liczbie pracujących, co pozwoliło na wysunięcie odpowiednich wniosków.

**Słowa kluczowe:** praca zdalna, pandemia COVID-19, rynek pracy zdalnej

### **Abstract**

The Polish labor market has undergone a significant revolution in terms of the work model since the announcement by the World Health Organization (WHO) of the coronavirus pandemic. The COVID-19 pandemic has contributed to the global spread of remote work in many sectors of the economy. Such a model of work brings many consequences - both for employees and employers, but it also involves many challenges. The aim of this paper was to identify the challenges related to the remote work prevalent during the COVID-19 pandemic. The paper uses the method of analysis and synthesis of literature sources (including legal acts), observation of reality, as well as analysis of statistical data. The paper presents the current legal regulations of the remote work in Poland and its benefits and limitations for both employees and employers. The presented aspects were an introduction to the reflections on the challenges of the remote work model. The statistical data on the share of people working remotely in connection with the epidemic situation in the total number of employees were subjected to empirical analysis, which allowed to draw appropriate conclusions.

**Keywords:** remote work, COVID-19 pandemic, remote work market

---

<sup>1</sup> mgr, k.chamera@uthrad.pl, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2415-8203>

## Wstęp

Pandemia COVID-19 wywarła ogromny wpływ na cały świat niemal w każdym aspekcie. Walka z nieznanym dotychczas wrogiem – koronawirusem SARS CoV-2 – spowodowała podjęcie działań oddziałujących na wiele dziedzin – w tym także na rynek pracy. Rozwiązania wprowadzone w pierwszym kwartale 2020 roku w polskim prawie dały możliwość wykonywania pracy zdalnej pracownikom umysłowym, a wraz nią pojawiły się liczne wyzwania związane z tą formą pracy. Mimo że zagadnienie pracy zdalnej nie jest nowym terminem to jego rozpowszechnienie zawdzięcza się pandemii koronawirusa, a w konsekwencji – prawnym uregulowaniem pracy zdalnej w dniu 7 kwietnia 2023 roku w Kodeksie Pracy.

Celem niniejszej pracy jest wskazanie wyzwań związanych z pracą w formie zdalnej rozpowszechnioną w czasie pandemii COVID-19. Struktura pracy wynika z przyjętego celu pracy i obejmuje cztery główne części oraz podsumowanie wraz z wynikami pracy oraz bibliografię. W pierwszej części pracy zwrócono uwagę na podstawy prawne wykonywania pracy w formie zdalnej. W kolejnej dokonano przeglądu literaturowego, na podstawie którego wskazano konsekwencje wynikające z pracy zdalnej zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Trzecia część obejmuje omówienie wybranych problemów pracy zdalnej w czasie COVID-19. W czwartej części zawarto analizę polskiego rynku pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19, co scaliło wszelkie informacje zawarte w poprzednich częściach i ostatecznie pozwoliło na wysunięcie odpowiednich wniosków.

## Prawne uregulowania pracy zdalnej

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele definicji pracy zdalnej. Autorzy są jednak zgodni co do jej istoty i wskazują, że praca zdalna to praca realizowana poza siedzibą pracodawcy<sup>2</sup>. Jednak samo wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy nie świadczy o fakcie wykonywania pracy zdalnej, ponieważ istotne są również jej efekty. Wskazuje się, że oczekiwane efekty pracy zdalnej powinny być zbieżne z efektami pracy realizowanymi w ramach tradycyjnego (stacjonarnego) systemu pracy<sup>3</sup>. Warto jednak zwrócić uwagę, że obecne uregulowania prawne w jasny sposób definiują pracę zdalną. Zgodnie

---

<sup>2</sup> Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, 2, s. 50.

<sup>3</sup> Zalega, T. (2003). Rynek pracy w epoce cywilizacji informacyjnej. *Nowe Życie Gospodarcze*, 5, s. 41.

z obowiązującymi zmianami od dnia 7 kwietnia 2023 roku w Kodeksie Pracy, „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”<sup>4</sup>. Jest to najnowsza, prawnie uregulowana definicja pracy zdalnej, która w sposób znaczący może przyczynić się do dalszego rozwoju pracy zdalnej na polskim rynku pracy.

Zwrócić należy uwagę, że do tego czasu w polskim prawie funkcjonował termin „telepraca”, który nierzadko w praktyce gospodarczej funkcjonuje, jako synonim pracy zdalnej. Zasadnicza różnica pomiędzy telepracą a pracą zdalną polega na tym, iż praca zdalna nie zobowiązuje pracownika do przekazywania pracodawcy efektów pracy za pomocą środków komunikacji elektronicznej<sup>5</sup>. To właśnie ta różnica sprawia, że termin pracy zdalnej jest pojęciem szerszym niż telepraca. Wielu pracodawców wykorzystywało telepracę, jako formę zatrudnienia jeszcze przed wybuchem pandemii. Obecnie, w związku z nowelizacją Kodeksu pracy i prawnym uregulowaniem pracy zdalnej, pracodawcy, którzy zatrudniają pracowników na podstawie umowy o telepracę są zobowiązani do zakończenia wykonywania pracy w tej formie do dnia 7 października 2023 roku. Jest to, zatem okres przejściowy, który pozwala na dokonanie odpowiednich zmian organizacyjnych wewnątrz danego podmiotu w celu zmiany formy zatrudnienia.

Zaznaczyć należy, że prace nad nowelizacją Kodeksu pracy w zakresie pracy zdalnej, a następnie jej unormowanie były bezpośrednim następstwem pandemii koronawirusa i prób zapobiegania jego rozprzestrzenianiu. Próby ograniczenia kontaktów międzyludzkich spowodowały wypracowanie ogólnych rozwiązań w miejscu pracy. Zgodnie z obowiązującymi w czasie pandemii przepisami prawnymi (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), pracodawca mógł polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania<sup>6</sup>. Praca zdalna w czasie pandemii wpłynęła na ograniczenie gromadzenia się pracowników w zakładach pracy. Ponadto, relacje

---

<sup>4</sup> Art. 67<sup>18</sup> Ustawy z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy, Dz. U. z 2023 r. poz. 1465.

<sup>5</sup> Prasolek, Ł., Kiełbratowska, A. (2020). *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO*. Warszawa: C.H.BECK, s. 1.

<sup>6</sup> 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 ze zm.

na linii firma-klient również zostały ograniczone do kontaktu elektronicznego – mailowego, telefonicznego czy z wykorzystaniem komunikatorów internetowych. Było to jednak możliwe w jednostkach, których charakter pracy jest określony jako umysłowy. Pracownicy fizyczni nie mieli możliwości skorzystania z pracy zdalnej, co jest zrozumiałe.

W czasie pandemii możliwe było również wykonywanie pracy zdalnej poza przepisami związanymi z telepracą czy na podstawie przepisów tzw. tarczy antykryzysowej. W praktyce gospodarczej wiele przedsiębiorstw stwarzało warunki do wprowadzenia incydentalnej pracy zdalnej z wykorzystaniem wewnątrzzakładowych regulacji. W odróżnieniu do telepracy, było to bardzo elastyczne rozwiązanie, ponieważ praca zdalna poza reżimem telepracy nie wymaga zawierania porozumień ze związkami zawodowymi, czy wprowadzania odrębnych regulaminów. Zwrócić należy również uwagę, że bez rozwoju odpowiednich technologii telekomunikacyjnych oraz współczesnych metod zarządzania personelem i kapitałem ludzkim niemożliwe byłoby wykonywanie pracy w formie zdalnej z powodów techniczno-organizacyjnych.

### **Konsekwencje pracy zdalnej w czasie pandemii i po niej**

Rozpowszechnienie pracy zdalnej w czasie pandemii koronawirusa pozwoliło na szczegółowe zbadanie tej formy pracy poprzez rozpoznanie jej konsekwencji, a także ewolucji na przestrzeni ostatnich lat. Analizując funkcjonowanie pracy zdalnej w Polsce w czasie pandemii, publikacje naukowe na ten temat, a także zdobyte doświadczenia w zakresie pracy zdalnej w okresie pandemii i tuż po niej należy wskazać, że praca w takiej formie wiąże się zarówno z pozytywnymi, jak i negatywnymi konsekwencjami dla pracowników i pracodawców, wśród których dominującą rolę odgrywały pozycje o charakterze społecznym, organizacyjnym oraz prawnym. Należy jednak podkreślić, że ewolucja przepisów prawnych dotyczących pracy zdalnej pozwoliła na zmianę charakteru niektórych pozycji konsekwencji – z negatywnych na pozytywne. W poniższej tabeli zgromadzono konsekwencje pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy i pracownika w czasie pandemii.

**Tabela 1.** Konsekwencje pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19 z perspektywy pracownika i pracodawcy

<b>Konsekwencje pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy w czasie pandemii</b>	
<b>Pozytywne</b>	<b>Negatywne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość pozyskania najlepszych specjalistów z różnych regionów kraju i świata (większe możliwości rekrutacji nowych pracowników),</li> <li>• ograniczenie kosztów wynikających ze stworzeniem, utrzymaniem stanowiska pracy (np. sprzęt biurowy lub powierzchnia biurowa, ochrona),</li> <li>• elastyczność w zakresie powiększenia personelu bez konieczności zmian w organizacji powierzchni biurowych czy narzędzi pracy,</li> <li>• ograniczenie zakłóceń organizacyjnych wywołanych zwolnieniami lekarskimi, ponieważ pracownicy w przypadku niewielkich problemów zdrowotnych nie korzystają ze zwolnień lekarskich,</li> <li>• atrakcyjna pozycja pracodawcy dla potencjalnych kandydatów, którzy obecnie cenią pracę zdalną,</li> <li>• możliwość weryfikacji wydajności pracowników – poprzez porównanie efektów wykazywanych w ewidencji wykonanych czynności podczas pracy zdalnej między pracownikami, a w konsekwencji – redukcja kosztów poprzez zwolnienia pracowników niskoefektywnych, których praca polegała na formalnym „byciu w biurze” (w ocenie pracodawcy) w trybie likwidacji stanowiska.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudności w zidentyfikowaniu zaangażowania, czasu pracy i efektywności pracowników (ograniczenie możliwości kontroli zatrudnionego pracownika),</li> <li>• ryzyko wystąpienia problemów technicznych uniemożliwiających swobodne wykonywanie pracy przez pracownika (np. słabe łącze internetowe),</li> <li>• ryzyko wypłynięcia danych chronionych przez firmę,</li> <li>• trudności w zweryfikowaniu przestrzegania zasad BHP przez pracownika w czasie pracy,</li> <li>• problemy z budowaniem zgranego, zintegrowanego zespołu z powodu ograniczenia kontaktu między pracownikami,</li> <li>• początkowo wysokie koszty pracodawcy wynikające z wdrożenia systemu pracy zdalnej,</li> <li>• trudności we wdrożeniu nowego pracownika w strukturę firmy (z uwagi na niższe zaangażowanie zespołu).</li> </ul>
<b>Konsekwencje pracy zdalnej z perspektywy pracownika w czasie pandemii</b>	
<b>Pozytywne</b>	<b>Negatywne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oszczędność czasu i kosztów związanych z dojazdem do pracy, a także pozytywne oddziaływanie na środowisko naturalne,</li> <li>• możliwość elastycznego podejścia do czasu pracy umożliwiająca pogodzenie pracy z obowiązkami i zainteresowaniami pracownika,</li> <li>• możliwość wykonywania pracy w dowolnym miejscu,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konieczność korzystania z prywatnej przestrzeni w celach zawodowych (np. pomieszczeń, narzędzi pracy),</li> <li>• wzrost opłat za media np. za prąd,</li> <li>• niedogodności natury technicznej (np. zła jakość Internetu, brak osobnego pomieszczenia),</li> <li>• trudności w rozgraniczeniu czasu zawodowego od osobistego (mieszanie się sfer życia),</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększone odczucie zadowolenia z wykonywanej pracy co wpływa korzystnie wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę, a także wzrost jej efektywności,</li> <li>• brak dress code,</li> <li>• obniżenie poziomu stresu (lepsze samopoczucie) w konsekwencji ogólnego zadowolenia z życia zawodowego i osobistego, co wpływa na poprawę zdrowia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograniczenie kontaktów bezpośrednich ze współpracownikami,</li> <li>• pogorszenie zdrowia z powodu nieergonomicznego stanowiska pracy (np. niewygodny fotel, biurko czy komputer),</li> <li>• występowanie domowych rozpraszaczy (np. szczekający pies, uruchomiona kosiarka, wizyta listonosza, chęć posprzątania),</li> <li>• ograniczona możliwość pokazania zaangażowania pracownika w wykonywane obowiązki, co znacząco może przyczynić się do zmniejszenia szans na awans.</li> </ul>
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf> (dostęp 01.06.2023).

Wskażane w powyższej tabeli główne konsekwencje (określone również jako wady i zalety) pracy zdalnej w czasie pandemii są w większości przypadków elastyczne. Negatywne konsekwencje z jakimi borykali się pracownicy i pracodawcy częściowo zmieniły swój dotychczasowy charakter. Poszukujący pracy coraz częściej ograniczają oferty pracy wyłącznie do pracy zdalnej, gdyż uważają ją za bardzo wygodne rozwiązanie. Takie osoby, nauczone doświadczeniem posiadają już odpowiednią infrastrukturę techniczną (obowiązkiem pracownika zdalnego jest zorganizowanie stanowiska pracy zgodnie z przepisami i zasadami BHP<sup>7</sup>), są samodyscyplinowani, co pozwala na zdecydowane rozgraniczenie czasu pracy od czasu zawodowego. Z kolei pracodawcy, którzy w czasie pandemii nabyli doświadczeń w zakresie pracy zdalnej, wiedzą na jakie aspekty należy zwrócić w wewnętrznych regulacjach dotyczących tej formy pracy. Ponadto, pracodawca został zobowiązany przez ustawodawcę do pokrycia kosztów związanych z wykonywaną pracą w kilku istotnych dla pracownika obszarach, z czego jedną z nich jest koszt energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych. Zatem pracodawca, mimo iż nie ponosi kosztów związanych ze stacjonarnym utrzymaniem stanowiska pracy to ponosi koszty związane z wypłatą ekwiwalentu pieniężnego lub ryczałtu dla pracownika z powyższego tytułu<sup>8</sup>.

Praca zdalna w czasie epidemii lub stanu zagrożenia epidemicznego i jej początkowo zdawkowe uregulowanie w ustawie z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych

<sup>7</sup> Art. 67<sup>31</sup> Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz. U. z 2023 r. poz. 1465.

<sup>8</sup> Art. 67<sup>24</sup> Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz. U. z 2023 r. poz. 1465.

nimi sytuacji kryzysowych (tzw. ustawa covidowa)<sup>9</sup> prowadziły do wielu konfliktów na linii pracownik-pracodawca. Ustawa ta nie określała sposobu, w jaki pracodawca mógłby zweryfikować warunki pracy oraz posiadaną infrastrukturę techniczną zatrudnionego pracownika. Jednocześnie, pracodawca powinien zapewnić odpowiedni sprzęt biurowy oraz dostęp do wszelkich zasobów, które w stacjonarnym trybie pracy byłyby dostępne w miejscu pracy. Co prawda, w czasie pandemii pracownik mógł korzystać w czasie pracy z prywatnego sprzętu komputerowego, zaś pracodawca został zwolniony z konieczności przeprowadzenia kontroli stanowiska pracy w zakresie przepisów BHP<sup>10</sup>. Zwrócić należy jednak uwagę, że bezpieczeństwo i ergonomia pracy, jak i bezpieczeństwo powierzonych pracownikowi danych stanowiły dla obu stron umowy istotne kwestie. Ustawodawca poprzez zdefiniowanie pracy zdalnej w ustawie covidowej i jednoczesnym braku zapisów szczegółowych przerzucił odpowiedzialność za pracę zdalną na pracodawców, którzy w przyspieszonym tempie dążyli do stworzenia wewnętrznych zapisów dotyczących pracy zdalnej, aby w ten sposób ograniczyć konflikty pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem.

### Wybrane problemy pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19

Pandemia COVID-19 wpłynęła na zmiany w sposobie funkcjonowania społeczeństwa niemal na całym świecie. Kryzys covidowy przyspieszył procesy zachodzące w e-gospodarce. Dynamiczny postęp technologiczny – częściowo wymuszony – przyczynił się do pojawienia się na stałe możliwości pracy zdalnej<sup>11</sup>. Popularna w czasie pandemii praca zdalna różni się znacząco od tradycyjnego modelu pracy, dlatego też w okresie pandemii wiązała się z licznymi wyzwaniami, wśród których należy wskazać:

- a) zmianę dotychczasowego modelu biznesowego w „ekspresowym” tempie,
- b) brak wcześniejszych doświadczeń w pracy zdalnej (m.in. w obszarze HR i IT),
- c) tylko częściowe uregulowanie prawne w zakresie pracy zdalnej,

<sup>9</sup> Art. 3. ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz. U. z 2020r. poz. 374.

<sup>10</sup> Szczepański, J., Zamecki, Ł. (2021). *Raport. Praca zdalna w administracji publicznej w czasie pandemii COVID-19*. Warszawa: Instytut Nauki o Polityce, s. 7.

<sup>11</sup> Raport (2021). *PP ETACIE. Nowe modele pracy w erze cyfrowej*. Warszawa: Warsaw Enterprise Institute, s. 16.

- d) początkowe ograniczenia techniczne i lokalowe pracy zdalnej,
- e) kwestię organizacji czasu pracy i weryfikowania (dokumentowania) czasu pracy wraz z kwestią wynagrodzenia,
- f) awansowanie, motywowanie i integrację pracowników zdalnych,
- g) bezpieczeństwo i higienę pracy oraz wypadki przy pracy zdalnej,
- h) ochronę danych osobowych, tajemnicy przedsiębiorstwa,
- i) wyzwania psychospołeczne (samotność),
- j) poszerzenie zakresu poszukiwanych kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej.

Pojawienie się pandemii koronawirusa w Polsce na początku 2020 roku spowodowało podjęcie kroków zmierzających do ograniczenia jego rozprzestrzeniania się. Rząd niemal z dnia na dzień podejmował decyzje o szerokim wachlarzu konsekwencji – zarówno gospodarczych, jak i społecznych. Firmy musiały niemal natychmiastowo dokonać modyfikacji dotychczasowego modelu biznesowego dostosowując go do zmieniających się przepisów, a poniekąd – także do oczekiwań społeczeństwa. W czasie pandemii ograniczenie kontaktów międzyludzkich polegało głównie na zapewnieniu fizycznego dystansu (zarówno między pracownikami, jak i klientami). Osiągnięcie zamierzonego celu możliwe było na wiele sposobów, jednak najistotniejszym rozwiązaniem było wówczas ograniczenie liczby osób przebywających w pomieszczeniu poprzez polecenie pracownikom wykonywania pracy w formie zdalnej (lub hybrydowej). W związku z tym, przejście na system pracy zdalnej skutkowało zmianą dotychczasowego modelu biznesowego na bardziej elastyczny. Brak modernizacji w obszarze mogłoby skutkować w tym czasie znaczącym ograniczeniem liczby klientów, co mogłoby spowodować pogorszeniem się pozycji danego przedsiębiorstwa na rynku<sup>12</sup>. Przed pandemią w wielu jednostkach gospodarczych obsługa klientów odbywała się wyłącznie stacjonarnie. Jednak zmodyfikowane modele biznesowe coraz częściej zaczęły obejmować zdalne formy kontaktu, np.: rozmowa telefoniczna, czat, wideorozmowa, e-mail czy kontakt z wykorzystaniem formularza kontaktowego, a także popularnych komunikatorów internetowych. W dobie rosnącej cyfryzacji, innowacyjnych rozwiązań technologicznych, przedsiębiorstwa powinny dostosowywać się do aktualnych warunków społeczno-gospodarczych. Pojawienie się pandemii przyspieszyło, a niekiedy rozpoczęło transformację wielu przedsiębiorstw, które w przyszłości planowały lub nie – rozszerzenie modelu biznesowego o zdalne formy kontaktu i zdalne kanały

---

<sup>12</sup> Janulek, P. (2022). *Projektowanie modeli biznesu usług profesjonalnych w mediach społecznościowych*. Sopot: Centrum Myśli Strategicznych, s. 242-243.



dystrybucji<sup>13</sup>. W konsekwencji wykorzystane po raz pierwszy w wielu firmach nowe (zdalne) rozwiązania (w tym także model zarządzania na odległość) pozytywnie wpłynęły na relacje z klientem, co w istotny sposób przyczyniło się do kontynuacji zastosowanych rozwiązań także po pandemii.

Nadmienić należy, że wiele firm nie było przygotowanych na tak dynamiczne zmiany. Ogromna część z nich nie posiadała żadnego doświadczenia w zakresie pracy zdalnej czy zdalnej obsługi klienta. Ówczesna nowa rzeczywistość zaskoczyła nie tylko pracodawców, ale także rządzących, którzy w czasie pandemii tylko częściowo uregulowali kwestie związane z poleceniem pracy zdalnej. Brak kompleksowego rozwiązania systemowego prowadził do wielu problemów dla pracodawców. Początkowo występowały trudności ze zweryfikowaniem, a także przystosowaniem infrastruktury technicznej oraz lokalowej pracownika zdalnego. Pojawił się również problem związany z zachowaniem i przestrzeganiem przepisów szeroko pojętego bezpieczeństwa i higieny pracy. Pracodawca był zobowiązany do zapewnienia pracownikowi (bez względu na tryb jego pracy) bezpiecznego i ergonomicznego miejsca pracy. W praktyce, pracodawca nie ma możliwości sprawdzenia warunków i zagrożeń panujących w miejscu pracy każdego pracownika zdalnego, zwłaszcza w okresie pandemii, kiedy istotne było ograniczenie kontaktów fizycznych w celu redukcji liczby zachorowań na COVID-19. W związku z tym, wśród wyzwań w zakresie BHP w czasie pandemii znalazło się również ryzyko wypadku przy pracy. W przypadku pracy stacjonarnej, ocena związku danego wypadku z pracą jest łatwiejsza. Natomiast w przypadku pracy zdalnej trudno jest jednoznacznie określić reguły zaliczenia wypadku, jako spowodowany przy pracy. Wynika to z faktu, iż granice pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym w przypadku pracy zdalnej bywa mocno zatarta, a ponadto - praca wykonywana jest najczęściej w miejscu zamieszkania. Zwrócić należy uwagę, że obecne uregulowania prawne w zakresie pracy zdalnej zdejmują z pracodawcy obowiązek zorganizowania stanowiska pracy zgodnie z przepisami i zasadami BHP.

Ponadto, dla wielu pracodawców praca zdalna stanowiła ogromne wyzwanie w kwestii organizacyjnej, np. w zakresie prawidłowej ewidencji czasu pracy, w tym także nadgodzin, od których zależała m.in. wysokość wynagrodzenia<sup>14</sup>. Prowadzenie ewidencji czasu pracy należy do obowiązków

<sup>13</sup> Sako, M. (2021). Technology Strategy and Management From Remote Work to Working From Anywhere. Tracing temporary work modifications resulting in permanent organizational changes. *Communications of the ACM*, 64(4), s. 20-22.

<sup>14</sup> PARP (2021). *Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Raport tematyczny*. Warszawa, s. 9.

pracodawców, którzy w czasie pandemii i fizycznej nieobecności pracowników w miejscu pracy (siedzibie) zobowiązani byli do znalezienia rozwiązania tego problemu. W tzw. „Tarczy Antykryzysowej 4.0” ustawodawca wskazał, iż pracodawca może polecić pracownikowi prowadzenie ewidencji wykonanych czynności<sup>15</sup>, na podstawie której mógł sporządzić ewidencję czasu pracy. Należy jednak wskazać, że taka ewidencja nie była sporządzana obowiązkowo przez wszystkich pracowników zdalnych, ponieważ obowiązek ten dotyczył wyłącznie tych pracowników, którym pracodawca polecił jej sporządzenie.

Z uwagi na fakt, iż sporządzanie przez pracowników ewidencji wykonywanych czynności było czasochłonne to pracodawcy szukali innych rozwiązań w zakresie ewidencji czasu pracy. W zależności od potrzeb i możliwości pracodawcy, czas pracy ewidencjonowany był w elektronicznym systemie czasu pracy lub listy obecności – stworzonym przez pracodawcę lub z wykorzystaniem systemów oferowanych przez firmy zewnętrzne. W praktyce gospodarczej mniejszych przedsiębiorstw w celu ograniczenia zbędnych kosztów związanych z wykorzystaniem zewnętrznych systemów dedykowanych ewidencji czasu pracy wykorzystywano czaty, korespondencję e-mailową, rozmowę telefoniczną/sms, komunikatory internetowe czy wideokonferencje czy rejestr logowania do służbowego komputera. Wątpliwości pracodawców w czasie pandemii budziły ewentualne różnice pomiędzy zadeklarowanym, a rzeczywistym czasem pracy. Ogromnym wyzwaniem był zatem poziom zaufania pracodawcy wobec swoich pracowników. Wobec tego, przejście na system pracy zdalnej w wielu przypadkach zweryfikował także efektywność poszczególnych pracowników, a to z kolei mogło znaleźć odzwierciedlenie w zmianie systemu pracy na taki, który nie będzie opierał się na liczbie przepracowanych godzin, a na realizacji określonych zadań czy osiągnięciu zamierzonych efektów (np. zadaniowy system czasu pracy).

Z punktu widzenia pracodawcy, istotnym wyzwaniem pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19 było także zabezpieczenie danych osobowych, systemów i tajemnicy przedsiębiorstwa. Pracodawca w tym zakresie powinien przystosować funkcjonujące procedury bezpieczeństwa do pracy zdalnej. Szczególne znaczenie w tym wyzwaniu miały narzędzia wykorzystywane w pracy – m.in. komputer i Internet, ale także przeprowadzenie w tym zakresie szkoleń mających na celu zabezpieczenie przed niechcianym wyciekiem danych chronionych, a w razie wycieku – procedurę postępowania. Ponadto,

---

<sup>15</sup> Art. 3 ust. 6. ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, Dz. U. z 2020 r. poz. 1842 ze zmianami oraz z 2020 r. poz. 2157.

aspekty związane z ochroną tego rodzaju danych powinny być utrwalone np. w regulaminie pracy (zdalnej).

Szczególne wyzwanie w okresie pandemii dla pracowników zdalnych dotyczyło ograniczenia kontaktów międzyludzkich<sup>16</sup>. Niska częstotliwość oraz jakość kontaktów między współpracownikami mogły wiązać się z nieporozumieniami, a także zaburzeniami wynikającymi z poczucia tęsknoty czy samotności, co mogło prowadzić do obniżenia zaangażowania, a w konsekwencji – obniżenia efektywności pracy. Jest to jednak kwestia indywidualna i zależy od predyspozycji poszczególnych pracowników, jak i całego zespołu. Zwrócić należy uwagę, że wyzwaniem dla pracodawcy była również integracja pracowników (zwłaszcza nowozatrudnionych)<sup>17</sup>. Brak fizycznego kontaktu utrudniał motywowanie pracowników a także ograniczał poznanie ich mocnych i słabych stron.

Ostatnim wyzwaniem poruszonym w niniejszej pracy jest rozszerzenie zakresu poszukiwanych przez pracodawców kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy w systemie zdalnym. Masowe przejście na tryb pracy zdalnej w czasie pandemii podkreśliło znaczenie kompetencji cyfrowych, elastyczności, umiejętności dostosowywania się do zmian, samodzielności, pracy zespołowej, a także chęci nabywania wiedzy (samorozwoju) czy kompetencji w zakresie komunikacji<sup>18</sup>. Istotną rolę w firmie w czasie pracy zdalnej odgrywała koordynacja pracy na odległość. Jednak należy zwrócić uwagę, że w zależności od zajmowanego stanowiska, rodzaj poszukiwanych kompetencji czy umiejętności był inny. Jednocześnie, pracownicy cenią pracodawców, którzy umożliwiają pracownikom pracę zdalną przez co jakość wykonywanych przez takich pracowników obowiązków może być wyższa. Pandemia doprowadziła również do zmiany sposobu postrzegania pracy zdalnej. Przed 2020 rokiem była ona znaczącym benefitem (jak np.: owocowe dni, karty sportowe, bilety do kina, paczki świąteczne) zachęcającym do wyboru poszczególnych

---

<sup>16</sup> Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., Bathaei Javareshk, M. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3, s. 107.

<sup>17</sup> Herzog, J. *Remote working challenges: How to keep current staff engaged and integrate new remote employees into your team?*, FPC. <https://fpcnational.com/remote-working-challenges-how-to-keep-current-staff-engaged-and-integrate-new-remote-employees-into-your-team/> (dostęp 01.06.2023).

<sup>18</sup> *Nowe kompetencje na wagę złota. Pandemia zmieniła wszystko*. Hays Poland (2020). <https://www.hays.pl/blog/insights/4-kompetencje-miekkie-przyszlosci> (dostęp 26.10.2021).

pracodawców oferujących pracę zdalną<sup>19</sup>. Obecnie, wielu pracowników oczekuje, że praca zdalna stanie się standardem, zwłaszcza, że począwszy od 7 kwietnia 2023 roku znalazła swoje miejsce w kodeksie pracy.

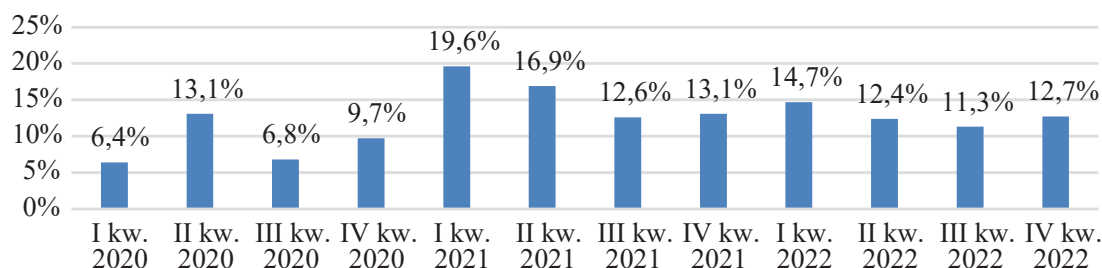
### **Polski rynek pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19**

Badaniom empirycznym poddano dane Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące rynku pracy zdalnej. Pod uwagę wzięto dane statystyczne publikowane w Badaniu Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) oraz badaniu popyt na pracę publikowane z częstotliwością kwartalną. BAEL jest najważniejszym i jednocześnie największym źródłem informacji w obszarze polskiego rynku pracy. Badania te prowadzone są od 1992 roku, ale kwestia pracy zdalnej pojawiła się w momencie wprowadzenia pierwszych lockdownów w Polsce. Wcześniej jednak, GUS informował o liczbie i udziale osób, które zwykle wykonywały swoją pracę w domu (praca zdalna nie była wcześniej prawnie uregulowana). Dane dotyczące pracy w formie zdalnej w następstwie pandemii COVID-19 różnią się pomiędzy Badaniem Aktywności Ekonomicznej Ludności, a badaniem „Popyt na prace” ze względów metodologicznych. W niniejszym badaniu zastosowanie znalazły analizy: danych statystycznych, opisowa oraz porównawcza pozwalające na zobrazowanie kształtowania się trendu dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19, a zatem w latach 2020-2022.

Przed przystąpieniem do badania należy podkreślić, iż w analizowanym okresie praca zdalna nie była związana wyłącznie z sytuacją epidemiologiczną. Część pracowników korzystała z możliwości telepracy, bądź innych – wewnętrznych przepisów regulujących wykonywanie pracy w miejscu wskazanym przez pracownika i nie miało to wpływu z panującą pandemią. W związku z tym, w celu przedstawienia sytuacji na rynku pracy zdalnej przedstawiono ogólny udział osób wykonujących obowiązki zawodowe w sposób zdalny w ogólnej liczbie osób pracujących (bez uwzględniania miejsca wykonywania pracy (wykres 1).

---

<sup>19</sup> *Praca zdalna – już nie benefit, jeszcze nie codzienność* (2022). Informacja prasowa PARP, Warszawa, s. 1.

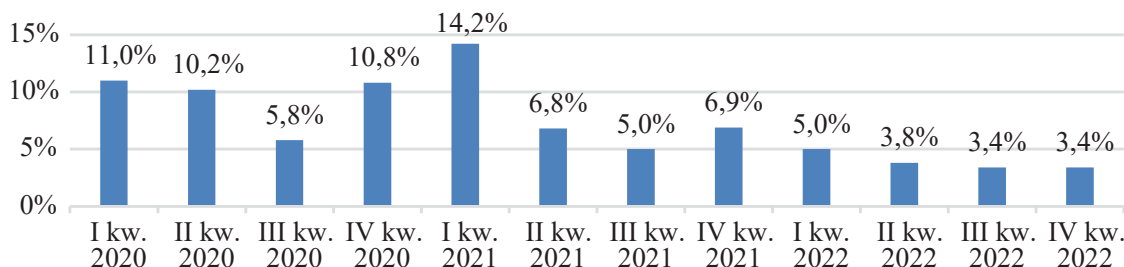


**Wykres 1.** Udział osób zwykle wykonujących swoją pracę zdalnie w ogólnej liczbie pracujących na koniec każdego kwartału w Polsce w latach 2020-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Monitoring Rynku Pracy – Kwartalne informacje o rynku pracy w I, II, III i IV kwartałach 2020, 2021 i 2022 r.*, GUS (2020-2023): <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/> (dostęp 01.06.2023).

Zgodnie z BAEL udział osób, które zwykle wykonują swoją pracę zdalnie w ogólnej liczbie pracujących na przestrzeni analizowanego okresu kształtowała się na poziomie 6,4% w I kwartale 2020 roku do maksymalnie 19,6% w I kwartale 2021 roku. Zwrócić należy uwagę, że udział tych osób wzrastał najczęściej w pierwszym kwartale każdego roku (oprócz I kwartału 2020 roku), po czym w drugim i trzecim kwartale spadał, aby w czwartym kwartale ponownie wzrosnąć. Takie kształtowanie się udziału osób zwykle wykonujących swoją pracę zdalnie w ogólnej liczbie pracujących było spowodowane czasowym nakładaniem i luzowaniem obostrzeń związanych z pandemią COVID-19, a także okresem wakacyjnym (urlopowym). Warto jednak zwrócić uwagę, że powyższe dane obejmują zarówno osoby, które w normalnym trybie pracują zdalnie, jak i te, które w związku z sytuacją epidemiologiczną i obostrzeniami wykonywały obowiązki zawodowe poza miejscem ich stałego wykonywania.

Z kolei na poniższym wykresie przedstawiono kształtowanie się udziału osób pracujących zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną w ogólnej liczbie osób pracujących w Polsce w latach 2020-2022 (wykres 2).

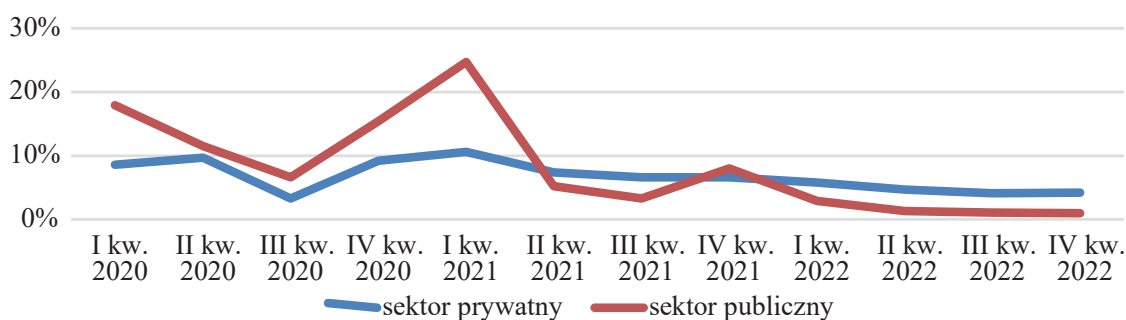


**Wykres 2.** Udział osób, które pracowały zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną w ogólnej liczbie pracujących w Polsce w latach 2020-2022

Źródło: *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I,II,III, IV kwartale 2020, 2021, 2022r.*, GUS (2020-2023): <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/> (dostęp 01.06.2023).

Dane publikowane przez GUS w kwartalnych raportach dotyczących wpływu epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce (wykres 2), a także w Monitoringu Rynku Pracy (wykres 1) pozwoliły na wysunięcie wniosku, iż kształtowanie się trendów obu wykresów ma zbliżony charakter. Świadczy to o tym, iż w okresie pandemii znaczącą część osób, które wykonywały swoją pracę w sposób zdalny stanowiły osoby, które pracowały w ten sposób w związku z sytuacją epidemiologiczną. W konsekwencji, na obu wykresach zauważalne są podobne zmiany, a zatem maksymalny udział osób, które pracowały zdalnie odnotowywano w I kwartale każdego roku, zaś najniższy – w III kwartale każdego roku, co niewątpliwie związane było z obowiązującymi wówczas obostrzeniami.

Z punktu widzenia wyzwań, jakie wiążą się z pracą zdalną w czasie pandemii, sposobem zarządzania, a także poziomem zastosowanych rozwiązań w zakresie wdrażania pracy zdalnej zasadne wydaje się zbadanie funkcjonowania tego modelu z uwzględnieniem sektora własności. W związku z tym, na poniższym wykresie przedstawiono udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie w sektorze prywatnym oraz publicznym (wykres 3).



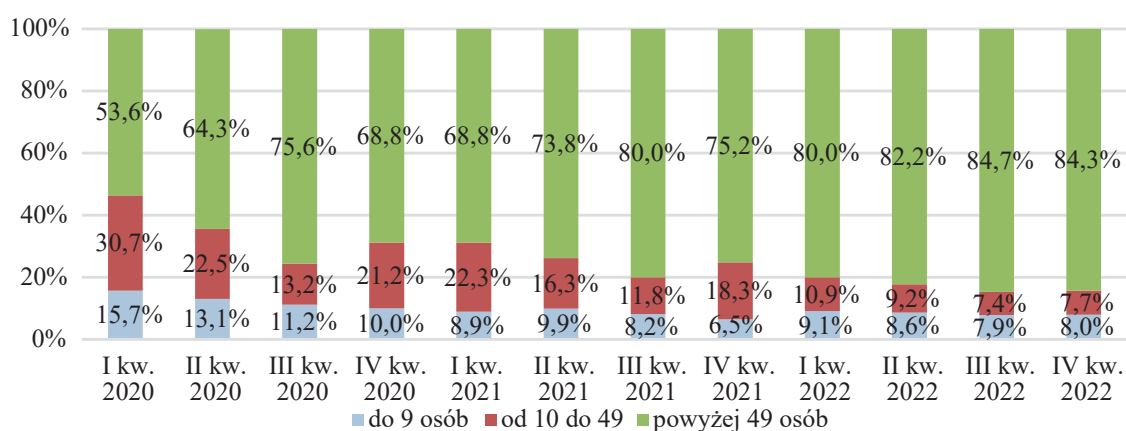
**Wykres 3.** Udział osób, które pracowały zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną w ogólnej liczbie pracujących w Polsce w latach 2020-2022 – według sektorów własności

Źródło: *Wpływ...*, op. cit. GUS (2020-2023): <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/> (dostęp 01.06.2023).

Na podstawie powyższego wykresu należy zwrócić uwagę, iż w pierwszym roku epidemii, a także w następującym po nim I kwartale 2021 roku oraz IV kwartale 2021 roku udział osób, które pracowały zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną w ogólnej liczbie pracujących w Polsce był wyższy w sektorze publicznym. Ponadto, sektor publiczny był bardziej wrażliwy na zmiany w zakresie obowiązujących obostrzeń. Niższy udział pracowników zdalnych w sektorze prywatnym zwłaszcza w początkowym okresie epidemii mógł wynikać z braku doświadczenia z pracą zdalną, ograniczoną

infrastrukturą techniczną i organizacyjną, a także brakiem zaufania pracodawców sektora prywatnego do pracowników wykonujących pracę zdalną. Należy jednak zauważyć, iż częściowe sprostanie wyzwaniom związanym z pracą zdalną poprzez między innymi zdobycie doświadczeń przez pracodawców sektora prywatnego, przystosowanie infrastruktury do wykonywania obowiązków zawodowych poza miejscem ich stałego wykonywania, a także odnalezienie licznych zalet pracy zdalnej przez pracodawców i pracowników sektora prywatnego doprowadziło do tego, iż w dwóch kwartałach 2021 roku oraz przez cały 2022 rok udział pracowników zdalnych w sektorze prywatnym przewyższał udział pracowników zdalnych w sektorze publicznym. Podkreślić należy, że w maju 2022 roku odwołano stan epidemii na rzecz stanu zagrożenia epidemicznego, co wynikało ze zmniejszonego zagrożenia zachorowaniem na COVID-19. W związku z tym, udział pracowników wykonujących pracę w sposób zdalny systematycznie zmniejszał się zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

Podkreślić należy, że nie tylko rodzaj sektora miał wpływ na wykorzystanie pracy zdalnej, ale również wielkość poszczególnych jednostek, co przedstawia poniższy wykres (wykres 4).



**Wykres 4.** Struktura pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie – według wielkości jednostek w Polsce w latach 2020-2022

Źródło: *Wpływ...*, op. cit.. GUS(2020-2023): <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/> (dostęp 01.06.2023).

Przeważającą część w badanym okresie (od 53,6% w I kwartale 2020 roku do niemal 85% w drugiej połowie 2022 roku) w strukturze pracujących zdalnie stanowiły jednostki zatrudniające powyżej 49 osób. Rosnący trend udziału pracowników zdalnych w dużych jednostkach (zatrudniających powyżej 49 pracowników) odbył się kosztem mniejszych jednostek, które prawdopodobnie słabiej radziły sobie z wyzwaniami pracy zdalnej w czasie pandemii. Potwierdza się zatem stwierdzenie, iż większe jednostki lepiej radzą

sobie z różnymi zawirowaniami, w tym także na rynku pracy. Zwrócić należy uwagę, iż przeważająca część problemów (wyzwań), z jakimi borykały się podmioty w związku z przejściem na pracę w trybie zdalnym wiązała się ze wzrostem kosztów działalności (np. w zakresie zakupu infrastruktury sprzętowej czy przeszkolenia pracowników zdalnych, koszty procedur wynikających z wykonywania pracy zdalnej). Mniejsze podmioty przed pandemią zazwyczaj nie brały pod uwagę możliwości przejścia na tryb pracy zdalnej w najbliższej przyszłości. Dlatego też nie analizowali związanych z tym modelem wyzwań. Dlatego też zmiana formy pracy na tryb zdalny w trybie narzuconym przez państwo wywołała szereg problemów, którym pracodawcy (jednostki) musieli sprostać.

### **Podsumowanie i wnioski**

Epidemia koronawirusa zmusiła gospodarkę światową do podjęcia kluczowych zmian niemal w każdej dziedzinie. Polska nie pozostała obojętna na pojawiające się problemy związane z zagrożeniem dynamicznie rozprzestrzeniającego się zagrożenia epidemicznego. Podjęto zdecydowane kroki zmierzające do ograniczenia zachorowalności koronawirusem. Wśród nich było przejście na tryb pracy zdalnej, który zdefiniowano w tzw. Tarczy antykryzysowej.

Praca zdalna wiąże się zarówno z pozytywnymi, jak i negatywnymi konsekwencjami nie tylko dla pracowników, ale również dla pracodawców. Konsekwencje te często są efektem wyzwań związanych z brakiem doświadczenia w stosowaniu pracy w formie zdalnej. Część wyzwań z jakimi mierzyły się jednostki na początku epidemii, z czasem zostało skutecznie rozwiązane, zaś zdobyte w czasie pandemii doświadczenie w zakresie funkcjonowania w analizowanym modelu pozwoliło na dostrzeżenie szans w pojawiających się wyzwaniach. Wśród największych wyzwań związanych ze zmianą formy pracy wskazano na brak doświadczenia, ograniczone możliwości związane z infrastrukturą techniczną i organizacyjną (pandemia ujawniła luki technologiczne oraz braki w kompetencjach – zwłaszcza w zakresie kompetencji cyfrowych i zarządzania na odległość), zmianę dotychczasowego modelu biznesowego na bardziej elastyczny, niepełne uregulowanie pracy zdalnej w polskich przepisach (w tym także kwestii związanych z ewidencją czasu pracy), szeroko rozumiane BHP, zabezpieczenie danych chronionych. Do wyzwań z jakimi mierzyli się pracodawcy w czasie pandemicznej pracy zdalnej należy również kwestia motywowania, awansowania i integrowania pracowników, a także wzajemnego zaufania na linii pracodawca-pracownik. Niewątpliwie, na początku pandemii były to bardzo istotne wyzwania. Jednak wraz z upływem



czasu rosło doświadczenie w każdym z poruszonych aspektów, co przyczyniło się do poszukiwania najlepszych rozwiązań.

Rynek pracy zdalnej w Polsce jest stosunkowo młody, a pandemia przyczyniła się do jego dynamicznego rozwoju, czego potwierdzeniem jest uregulowanie tej formy w kodeksie pracy obowiązującym od 7 kwietnia 2023 roku. Na podstawie analizy danych statystycznych w latach 2020-2022 należy podkreślić, że ogólny udział osób wykonujących swoje obowiązki zawodowe na odległość w ogólnej liczbie pracujących systematycznie się zmniejsza – zwłaszcza pracowników, którzy pracowali zdalnie w związku z sytuacją epidemiologiczną. Jest to niewątpliwie normalna reakcja pracodawców na poprawiającą się sytuację epidemiczną w Polsce (wygaszanie epidemii). Prawdopodobnie, wykorzystanie pracy zdalnej będzie kontynuowane, ale nie tak intensywnie jak to miało miejsce w szczytowych momentach epidemii.

Można domniemać, że doświadczenia pracodawców i pracowników zdobyte podczas pracy zdalnej w okresie pandemii pozwolą na dalszy rozwój tej formy zatrudnienia (bądź hybrydowej), zaś skutki wprowadzenia do kodeksu pracy koncepcji pracy zdalnej powinny być przedmiotem dalszych badań naukowych w tym zakresie.

## Piśmiennictwo

1. Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., Bathaei Javareshk, M. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3, s. 99-108.
2. Hays Poland (2020). *Nowe kompetencje na wagę złota. Pandemia zmieniła wszystko*. <https://www.hays.pl/blog/insights/4-kompetencje-miekkie-przyszlosci>, (dostęp 01.06.2023).
3. Herzog, J., *Remote working challenges: How to keep current staff engaged and integrate new remote employees into your team?*, FPC. Pobrane z: <https://fpcnational.com/remote-working-challenges-how-to-keep-current-staff-engaged-and-integrate-new-remote-employees-into-your-team/> (dostęp 01.06.2023).
4. Janulek, P. (2022). *Projektowanie modeli biznesu usług profesjonalnych w mediach społecznościowych*. Sopot: Centrum Myśli Strategicznych.
5. Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, 2, s. 49-61.
6. *Monitoring Rynku Pracy – Kwartalne informacje o rynku pracy w I, II, III i IV kwartałach 2020, 2021 i 2022 r.*, GUS (2020-2023). <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/> (dostęp 01.06.2023).
7. PARP (2021). *Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Raport tematyczny*. Warszawa.

8. *Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyzy.* <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf> (dostęp 01.06.2023).
9. Prasolek, Ł., Kiełbratowska, A. (2020). *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO.* Warszawa: C.H.BECK.
10. Raport (2021). *PO ETACIE. Nowe modele pracy w erze cyfrowej.* Warszawa, Warsaw Enterprise Institute.
11. Sako, M. (2021). Technology Strategy and Management From Remote Work to Working From Anywhere. Tracing temporary work modifications resulting in permanent organizational changes. *Communications of the ACM*, 64(4), s. 20-22.
12. Szczepański, J., Zamecki, Ł.(2021). *Raport. Praca zdalna w administracji publicznej w czasie pandemii COVID-19*, Warszawa: Instytut Nauki o Polityce.
13. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz. U. z 2023 r. poz. 1465.
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 ze zm.
15. *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I,II,III, IV kwartale 2020, 2021, 2022r.* GUS (2020-2023). <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/> (dostęp 01.06.2023).
16. Zalega, T. (2002). Rynek pracy w epoce cywilizacji informacyjnej. *Nowe Życie Gospodarcze*, 5, s. 40-42.