

# POLITYKA SPOŁECZNA

MIESIĘCZNIK  
POŚWIĘCONY  
PRACY  
I SPRAWOM  
SOCJALNYM.  
UKAZUJE SIĘ  
OD 1974 ROKU.  
PISMO  
PUNKTOWANE

- PANDEMICZNE ZMIANY W FORMACH  
ZATRUDNIENIA
- WADY I ZALETY PRACY ZDALNEJ  
I JEJ UWARUNKOWANIA
- PARTYCYPACJA PRACOWNICZA –  
INSTYTUCJA RADY PRACOWNIKÓW
- JAK ZWYKLE...  
✓ DIARIUSZ POLITYKI SPOŁECZNEJ

ROCZNIK XLVIII  
(566–567)

NR **5–6**

WARSZAWA

MAJ–CZERWIEC 2021

---

---

## SPIS TREŚCI

NOWE FORMY ZATRUDNIENIA NA EUROPEJSKIM RYNKU PRACY W KONTEKŚCIE ZMIAN TECHNOLOGICZNYCH I PANDEMII COVID-19 – Mirosław Grewiński, Marek Kawa.....	1
PRACA ZDALNA. DOBRODZIEJSTWA I WYNATURZENIA – Elżbieta Mączyńska.....	10
RADA PRACOWNIKÓW. ZAŁOŻENIA A RZECZYWISTOŚĆ PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ W POLSCE – Jerzy Wratny .....	19
PRACA ZDALNA W WARUNKACH PANDEMII – WYBRANE ZAGADNIENIA – Agnieszka Smoder .....	26

### VARIA

LAUREACI KONKURSU KOMITETU NAUK O PRACY I POLITYCE SPOŁECZNEJ PAN NA NAJLEPSZE KSIĄŻKI Z OBSZARU PRACY, POLITYKI SPOŁECZNEJ I ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ROKU 2021 – Dorota Głogosz .....	35
--	----

### DIARIUSZ POLITYKI SPOŁECZNEJ

Spisy treści oraz streszczenia artykułów są zamieszczane na stronie internetowej;  
<http://polityka-spoleczna.ipiss.com.pl>

---

---

## CONTENTS

NEW FORMS OF EMPLOYMENT ON THE EUROPEAN LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL CHANGES AND THE COVID-19 PANDEMIC – Mirosław Grewiński, Marek Kawa ...	1
REMOTE WORK. PROS AND CONS – Elżbieta Mączyńska.....	10
WORKER'S COUNCIL. PREMISES AND REALITY OF THE WORKER'S PARTICIPATION IN POLAND – Jerzy Wratny .....	19
REMOTE WORK IN PANDEMIC CONDITIONS – SELECTED ISSUES – Agnieszka Smoder .....	26

### VARIA

WINNERS OF THE COMPETITION OF THE LABOR AND SOCIAL POLICY COMMITTEE FOR THE BEST BOOKS IN THE AREA OF WORK, SOCIAL POLICY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN 2021 – Dorota Głogosz .....	35
--	----

### DIARY OF SOCIAL POLICY

Content List and Abstracts are easy to find at the following website:  
<http://polityka-spoleczna.ipiss.com.pl>

---

---

Czas odmierzany pomysłami na pandemiczne wakacje zmierza powoli ku końcowi, ale rozmaite wysiłki mające na celu zrozumienie tego, co dzieje się na rynku pracy, zwłaszcza zaś pytanie o to, jakie są – i będą w rozsądnie przewidywalnej przyszłości – konsekwencje wysiłków powrotu do normalności w stosunkach pracy turbuje nas nieustannie. Jedni przekonują, że świat pracy zmienił się w sposób zasadniczy i będzie zmieniał się nadal. Inni wskazują na to, że właściwie nic specjalnego się nie dzieje, bo przecież wszystko to, co opisujemy jako konsekwencje nowych form wykonywania takiej czy innej pracy technicznie możliwe było też przed pandemią. Gdyby przyjęć taki punkt widzenia, to istotne pytania mogłyby dotyczyć czegoś zgoła innego, mogłyby mianowicie dotyczyć tego, które z tych zmian się utrwalą, jakie spowodują dalsze skutki, jak będziemy na nie reagowali etc. Może warto byłoby też zastanowić się nad tym, jak bardzo wszystko to będzie oddziaływało na różne segmenty rynku pracy. Pytań jest wiele, ale – może – warto zdawać sobie sprawę z tego, że za całą tą dynamiką zmian kryje się bolesne pytanie o to, czy uda się wrócić do sytuacji, którą czasem opisuje się jako „business as usual”? Sądzymy, że warto się nad tym pytaniem zastanowić na marginesie prezentowanych tekstów.

Redakcja

t. XLVIII, nr 5–6/2021 DOI: 10.5604/01.3001.0015.2579

## NOWE FORMY ZATRUDNIENIA NA EUROPEJSKIM RYNKU PRACY W KONTEKŚCIE ZMIAN TECHNOLOGICZNYCH I PANDEMII COVID-19

### NEW FORMS OF EMPLOYMENT ON THE EUROPEAN LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL CHANGES AND THE COVID-19 PANDEMIC

Marek Kawa

ORCID: 0000-0002-1124-0144

Uczelnia Korczaka\*

m.kawa@uczelniakorczaka.pl

Mirostław Grewiński

ORCID: 0000-0002-2975-9075

Uczelnia Korczaka\*

m.grewinski@wspkorczak.eu

**Abstract:** The aim of the article is to discuss the most important changes in the forms of employment on the European labor market in the context of technological, civilization and cultural changes, but also in connection with the coronavirus pandemic and other economic crises. The authors put forward the main thesis that changes in the forms of employment take place due to the transformations of markets and generational changes related to the Z and Smart generations, which are entering or will enter the labor market in the near future. In this context, a general overview of the most important forms of work performance, already operating on the European labor market, has been made, highlighting their most important aspects and differences.

**Keywords:** new forms of employment, European labor market, COVID-19 pandemic, crisis, technological changes

**Author's affiliations:** Korczak University

**Abstrakt:** Celem artykułu jest omówienie najważniejszych zmian w formach zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych, cywilizacyjnych i kulturowych, ale także w związku z pandemią koronawirusa i innych kryzysów natury ekonomicznej. Autorzy stawiają główną tezę, że zmiany w formach zatrudnienia dokonują się zarówno ze względu na przeobrażenia rynków, jak i zmiany generacyjne związane z pokoleniem Z i Smart, które wchodzi lub będzie wchodzić na rynek pracy w najbliższej przyszłości. Pokolenie to, wychowane od urodzenia na nowych technologiach, będzie prawdopodobnie inaczej organizować ład pracy, stąd też warto zwracać uwagę na to, w jakiej formule młodzi ludzie będą chcieli podejmować pracę, łącząc ją z rozwojem osobistym i własnymi aspiracjami. W tym kontekście dokonano ogólnego przeglądu najważniejszych form świadczenia pracy, funkcjonujących już na europejskim rynku pracy, podkreślając zarówno ich najważniejsze aspekty, jak i różnice.

**Słowa kluczowe:** nowe formy zatrudnienia, europejski rynek pracy, pandemia COVID-19, kryzys, zmiany technologiczne

## WPROWADZENIE

Celem artykułu jest uwypuklenie najważniejszych zmian w formach zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych, cywilizacyjnych i kulturowych, ale także w związku z pandemią koronawirusa i innych kryzysów, których jesteśmy aktualnie świadkami. Autorzy stawiają główną tezę, że zmiany w formach zatrudnienia dokonują się zarówno ze względu na przeobrażenia rynków, jak i zmiany generacyjne związane z pokoleniem Z i Smart, które wchodzi lub będzie wchodzić na rynek pracy w najbliższej przyszłości. Pokolenie to, wychowane od urodzenia na nowych technolo-

giach, będzie prawdopodobnie inaczej organizować ład pracy, stąd też warto zwracać uwagę na to, w jakiej formule młodzi ludzie będą chcieli podejmować pracę, łącząc ją z rozwojem osobistym i własnymi aspiracjami. Z kolei pandemia koronawirusa uzmysłowiła pracodawcom z wielu branż, że zastosowanie różnych form pracy online jest możliwe i jednocześnie może przynosić w wielu profesjach korzyści. Metodą zastosowaną w analizie są studia literaturowe i aktualnych raportów instytucji zajmujących się analizą procesów społecznych i gospodarczych (*desk research*), w tym przede wszystkim raportów Eurofound z ostatnich 5 lat, a także synteza wniosków płyną-

\* 02-202 Warszawa, ul. Pandy 13, tel. 22 822-96-23, e-mail: warszawa@uczelniakorczaka.pl

cych z międzynarodowego projektu „Transformers”, który był realizowany w ostatnich latach (2017–2019) na Uczelni Korczaka w ramach międzynarodowego konsorcjum polsko-fińsko-szwedzkiego<sup>1</sup>.

## **JESTEŚMY ŚWIADKAMI NIEUCHRONNYCH ZMIAN CYWILIZACYJNYCH W WYNIKU ROZWOJU TECHNOLOGII**

„Zmiany” to słowo klucz, który otwiera dyskurs nie tylko o postglobalistycznym świecie postpandemii A.D. 2020, ale również warunkuje procesy mające miejsce w sferze zatrudnienia, świadczenia pracy i samego rynku pracy w Polsce czy w ramach EU. Prognozy tych zmian przygotowywały think-tanki, struktury państwowe i gospodarcze, odpowiadając na potrzeby absorpcji nowych modeli, nurtów, rozwiązań skuteczniających efektywność, elastyczność, wartość ekonomiczną i społeczny komfort świadczenia pracy. Jednakże, jak w przypadku każdego kryzysu gospodarczo-społecznego, ostatnio – Wielkiej Recesji Gospodarczej z 2008 r., a także aktualnego kryzysu związanego z pandemią COVID-19 (2020) – zmiany te przyspieszyły. Wystarczy spojrzeć, jak recesja z 2008/09 odbiła się echem w popularyzacji modelu *flexcurity* i uelastycznianiu rynku pracy w nadziei zminimalizowania strat na fali rosnącego wówczas bezrobocia. Jak twierdzili eksperci – utrzymanie i tworzenie miejsc pracy w tamtym okresie przyniosło kontynuację stosowania polityki elastycznego rynku pracy, czyli akceptacji zarobkowania bez zatrudniania w dotychczas dominujących podmiotach; nastąpiła erupcja form świadczenia pracy – na rachunek własny, zatrudnianie kontraktowe, niepełnowymiarowe, na czas określony, sezonowe czy zadaniowe. Dlatego też z dzisiejszej perspektywy niektóre z tych form oceniane są już niejednoznacznie (Grewiński, red., 2015; Golinowska, 2020)<sup>2</sup>.

Zmiany w podejściu do struktury i statusu ludzkiej pracy prognozowano przed wybuchem pandemii COVID-19 (2020 r.), głównie w oparciu o podłoże zmian cywilizacyjno-gospodarczych. Otóż już kilka lat temu (2016 r.) niektórzy eksperci przewidywali, że w niedalekiej przyszłości zmieni się ponad jedna trzecia kompetencji (35%), które są uważane za kluczowe dla dzisiejszej siły roboczej (Gray, 2016). Czwarta rewolucja przemysłowa, w której niewątpliwie funkcjonujemy, przyniosła nam: zaawansowaną robotykę, autonomiczny transport, sztuczną inteligencję, e-learning, zaawansowane usługi e-commerce, biotechnologię... itd, choć jeszcze nie wszystkie te zjawiska występują w skali powszechnej. Jak przewidują eksperci, otwartych „drzwi” transformacji i ewolucji form pracy nie da się już uniknąć. Dlatego też z perspektywy zmian technologicznych, wpływających na rynek pracy i strukturę zatrudnienia, warto dookreślić, iż znajdujemy się w okresie przełomu przejścia z technologii 4.0, opartej na komunikacji bezprzewodowej (urządzenia mobilne lub komputery) łączącej ludzi i przedmioty oraz integrującej fizyczne i wirtualne światy w czasie rzeczywistym (np. kompatybilność czujników, oprogramowań do sterowania,

nawigacji i kierowania pojazdami Uber, Tesla i Nissan, technologie autonomicznej jazdy) do technologii 5.0, która w większości jeszcze bywa zagadką, jeżeli chodzi o implementację. Jakkolwiek już dzisiaj można wskazać na pewne fenomeny i technologiczne rewelacje, jak choćby – rozwiązania i modele integrujące – lasery, radary, kamery o dużej mocy i ostrości w oparciu o energię solarną czy alternatywne źródła energii. Z pewnością rewolucyjnym aspektem WEB 5.0 w kontekście społecznym i zasobów ludzkich będzie ewolucja zglobalizowanej sieci w kierunku emotywnym, niepokojąco zastępującym pracownika, np. maszyny będące w stanie dekodować treści wirtualne i reagować na nie, a następnie autonomicznie decydować o właściwym działaniu (tzw. *smart cars*, *smart house*... itd.). W aspekcie społecznym i zasobów ludzkich wirtualna rzeczywistość czy już hiper-rzeczywistość mogą wręcz doprowadzić do zastąpienia pracownika jego hologramem czy „awatarem” (Marzano, Grewiński, Kawa i Lizut, 2020).

Wracając jednakże do bliższej nam przyszłości, zadania związane z pracą fizyczną i powtarzalne czynności intelektualne będą wcześniej czy później jednak ograniczane. Ten trend jest już widoczny w produkcji przemysłowej czy czynnościach administracyjno-biurowych. Z punktu widzenia rynku pracy, od samego początku celem automatyzacji było wyeliminowanie pracy fizycznej i rutynowych czynności intelektualnych, takich jak wprowadzanie danych, sprawdzanie formalnej korespondencji, wykonywanie obliczeń... itd. W końcu fundamentalnym celem tzw. AI – *artificial intelligence* (sztucznej inteligencji) było tworzenie maszyn i schematów, które byłyby zdolne do tworzenia rzeczy w sposób, który zostałby uznany za inteligentny, gdyby pracę wykonywali ludzie. Obecnie większość zadań administracyjnych polega na wprowadzaniu danych lub dokumentów otrzymanych od użytkowników systemów elektronicznych i weryfikowaniu ich. Takie czynności już dzisiaj mogą być lub są masowo substytuowane, np. zdalna bankowość znacznie zmniejszyła interakcje klientów banku z jego pracownikami, ponieważ klienci mogą samodzielnie przeprowadzać wiele transakcji, a banki jako podmioty gospodarczo bazujące na prawie handlowym i determinancie zysku, dokonują restrukturyzacji i zwalniają często wieloletnich i doświadczonych pracowników. Panuje powszechna zgoda, co do tego, że logiczne i oparte na kilku inteligencjach jednocześnie (np. inteligencji emocjonalnej i poznawczej) myślenie będzie kluczową umiejętnością przyszłości (Vaughan, 2013; Buzan i Dottino, 2016). Ponadto wiele zadań administracyjnych zostanie zautomatyzowanych, a pracownicy będą potrzebować znaczących umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów, komunikacji i korzystania z wirtualnych platform.

W kontekście tematu tego opracowania kuszące są do przytoczenia i porównania wszelakie futurystyczne i prognostyczne zestawienia przyszłych zawodów, form zatrudnienia czy stosunków prawnych świadczenia pracy. Dlatego też, dla pewnego wglądu, ograniczamy się tylko do dwóch propozycji. Chociaż obecna literatura naukowa i popularnonaukowa w dużej części

koncentruje się szczególnie na umiejętnościach i kompetencjach, które będą najbardziej pożądane w przyszłości, to dla celów poglądowych i porównawczych chcemy przedstawić niektóre innowacyjne zawody w dziedzinie technologii informacyjnej (Hanlon, 2018; Salmi, 2017), które mogą zdominować przyszły rynek pracy. „Zawody” te immanentnie wymuszają na rynku jednocześnie najbardziej adekwatne formy zatrudnienia lub świadczenie stosownych usług:

– *Specjalista ds. nauczania technicznego*. To efekt zapotrzebowania na kompetencje obliczeń kognitywnych. Wedle tego zawodowego profilu kandydaci powinni posiadać umiejętności przetwarzania danych, eksploracji statystycznej, technologicznej wyobraźni czy łatwości wyszukiwania treści online i poruszania się po sieci; niewątpliwie taki rodzaj przyszłościowego zawodu będzie związany z bardziej indywidualistycznymi relacjami zatrudnienia, takimi jak – praca zdalna, czy freelancer.

– *Inżynier blockchain* – to profesja odpowiedzialna za wszystko, co ma związek z bitcoinem w firmie. Pracownik taki powinien posiadać kompetencje projektowania procedur i transakcji *bitcoin* czy innych kryptowalut. Osoby takie powinny być ekspertami w kryptografii, rozproszonych systemach, algorytmach, a także orientować się w handlowych platformach. Z pewnością alternatywny rynek kryptowalut dla coraz częściej kompromitującego się obszaru spekulacji i niejasnych działań giełdowych będzie poszerzał się – o czym świadczy wzrost wartości bitcoina na początku 2021 r.

– *Inżynier rzeczywistości wirtualnej – architekt IoT*. Praca architekta IoT polega na projektowaniu modeli i rozwiązań internetu rzeczy.

– *Specjalista ds. cyberbezpieczeństwa* – w związku z rosnącymi zagrożeniami związanymi z cybersferą profesja taka będzie kluczowa w przyszłości dla wielu branż i sektorów (Lizut, red., 2014).

Analitycy przyszłych kompetencji spodziewają się, że przyszły popyt na pracę będzie się koncentrował z jednej strony na nietypowych i nowatorskich wariantach zawodów wymagających wysokich kwalifikacji, umiejętności interpersonalnych, kreatywnych, ale z drugiej strony nie w każdym przypadku pracownik będzie mógł zostać zastąpiony przez sztuczną inteligencję. Zawody wymagające niskich kwalifikacji i tzw. „nierutynowe” prace – takie jak usługi gastronomiczne czy ochronne będą wciąż wymagały ludzkiego personelu (Scarpetta, 2016). Jeśli jednak nowe aplikacje administracyjno-biurowe spowodują zmniejszenie liczby personelu administracyjnego i uproszczenie procedur biurokratycznych, to ich wdrożenie i serwis będzie wymagał pracy nowych specjalistów.

Aby tworzyć aplikacje „smart”, oprogramowanie musi być zasilane wiedzą w formie czytelnej dla nich. Powinny być tworzone nowe struktury baz wiedzy, które będą wdrażane przez specjalistów. Budowa, na przykład, wielojęzycznych baz wiedzy i następnie przeszkolenie z takiego *software* będzie jednym z przyszłych zawodów, które zastąpią rutynową pracę biurową. Można argumentować, że rewolucja cyfrowa sprawi, że ludzie będą spędzać czas

w większej izolacji, a sytuacje blokad kryzysowych czy pandemicznych jak obecnie, mogą taki kierunek rozwoju wzmacniać. Coraz więcej profesji wymagających indywidualnej pracy z danymi, zasobami wiedzy oraz wykonywania zadań kognitywnych w połączeniu z wirtualną komunikacją z innymi (zarówno ludźmi, jak i maszynami) doprowadzi nieuchronnie do rewolucji w stosunkach i formach zatrudnienia (Marzano, Grewiński, Kawa i Lizut, 2021).

Morgan stwierdził, że rozwój inteligentnego oprogramowania spowoduje w przyszłości zwolnienie nie tylko zwykłych pracowników, ale także inżynierów komputerowych, którzy dziś zajmują się utrzymaniem i zarządzaniem tradycyjnymi programami elektronicznymi. Dostępność bardziej zaawansowanych i wyrafinowanych narzędzi umożliwi zwykłym użytkownikom tworzenie aplikacji bez kodowania, po prostu poprzez składanie gotowych funkcji i korzystanie z tzw. kreatorów (Morgan, 2014). W tym właśnie duchu – wieszczącym masowe zwolnienia na rynku pracy w połowie aktualnej dekady zyskują głosy o związkach zmian na rynku pracy z nowymi technologiami (Golinowska, 2020). Według badań *Global Human Capital Trends* z 2019 r. aż 74% Polaków oczekuje większego zastosowania sztucznej inteligencji i nowych technologii w gospodarce w ciągu trzech najbliższych lat (Łaguna, 2019). Z analogicznym mechanizmem mamy do czynienia w czasach obecnej transformacji na rynku pracy. W żadnym bowiem z europejskich rynków nie zanotowano znacznego wzrostu bezrobocia, a wręcz przeciwnie, odsetek osób uciekających od zatrudnienia spada. Dlatego też warto przy każdej okazji demitologizować ten po trosze już mit: „Zgodnie z raportem *False Alarmism: Technological Disruption and the U.S. Labor Market, 1850–2015* renomowanego *think-tanku* technologicznego – *Information Technology and Innovation Foundation* (ITIF) – żadna rewolucja technologiczna nie spowodowała radykalnego spadku zatrudnienia. Na potrzeby badań eksperci dokonali imponującej analizy spisów ludności, sięgających aż 1850 r. i potwierdzili, że innowacje technologiczne stworzyły większą liczbę miejsc pracy, a nie je zlikwidowały” (Łaguna, 2019).

## **RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII COVID-19 I POSTPANDEMII**

W przypadku pandemii COVID-19 mamy do czynienia z inną etiologią kryzysu, ale też innymi działaniami antykryzysowymi i prozatrudnieniowymi niż było to do tej pory. Pandemia koronawirusa nie ma etiologii ekonomiczno-gospodarczej, jak miało to miejsce we wcześniejszych kryzysach gospodarczych – np. lat 30. XX w., czy ostatniego kryzysu w 2008 r. – załamania się systemu finansowego, gdy nie było wiadomo do końca, jak podobne lub dalekie będą reperkusje zawieszenia wszystkich znaczących gospodarek krajowych w globalistycznej sieci powiązań i przepływów dostaw. Sytuacja pandemii wpłynęła na charakter i sposób wykonywania obowiązków zawodowych. Otóż w lipcu 2020 r. prawie połowa pracowników w UE pracowała zdalnie z miej-

sca zamieszkania, izolacji, czy indywidualnego pobytu. Doświadczenie pracy zdalnej w tym okresie wydaje się dla pracowników krajów EU w większości pozytywne; jednak mniej niż połowa respondentów badania przeprowadzonego przez Eurofound (47%) wskazała, że ich pracodawca udostępnił odpowiedni sprzęt potrzebny do pracy w domu. Większość pracowników pozytywnie oceniła model pracy zdalnej; raczej mniejszościowy jest głos wskazujący na peyoratywne postrzeganie pracy zdalnej, jako mało efektywnej czy słabiej motywującej pracownika (Eurofound, 2020). Coraz bardziej staje się prawdopodobne, iż telepraca czy inny rodzaj świadczenia pracy zdalnej staną się powszechnymi formami w okresie postpandemicznym, zwłaszcza iż mamy do czynienia z ogólnie pozytywną reakcją pracowników i pracodawców na doświadczenie pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19. Co ważne, ci ostatni coraz większe środki inwestują w infrastrukturę i technologię ICT.

Tak wyraźne przyspieszenie „wirtualizacji” pracy, do czego przyczynił się lockdown i funkcjonowanie rynku pracy w czasach pandemii koronawirusa, niesie ze sobą również negatywne skutki uboczne, tj. choćby zatarcie granic między życiem zawodowym a prywatnym, czy narażenie pracowników na ryzyko fizycznego i emocjonalnego wyczerpania (Eurofound, 2020). W społeczeństwach 27 krajów EU z pewnością okres zawieszenia najbardziej podważył bezpieczeństwo zatrudnienia i uderzył w poczucie bezpieczeństwa socjalnego.

Z ostatniego raportu – „Living, working and COVID-19”, fundacji European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions wynika jasno, iż praca zdalna czy telepraca staną się dominującymi formami świadczenia pracy w najbliższej przyszłości. W lipcu 2020 r. prawie połowa respondentów (48%) z UE zaklasyfikowała się jako „pracownicy, którzy świadczyli pracę przez pewien czas” w okresie pandemii COVID-19. Spośród nich ponad jedna trzecia (34%) zaznaczyła, że pracowała wyłącznie z domu. Wskaźnik wykształcenia z kolei sugerował, które branże i sektory zaabsorbowały dość szybko te formy zatrudnienia – „Z punktu widzenia wykształcenia proporcje rozkładały się następująco: trzy czwarte pracowało zdalnie wśród pracowników z wyższymi kwalifikacjami (74%) w porównaniu z 34% osób ze średnim wykształceniem i 14% osób tylko z podstawowym. Z punktu widzenia sektorowego najczęściej stosowano pracę zdalną w edukacji, usługach finansowych i administracji publicznej, z kolei raczej rzadziej uciekano się do telepracy w obszarach tzw. pierwszej linii, takich jak zdrowie, transport i rolnictwo. Pod względem doświadczenia dotychczasowego korzystania z pracy zdalnej: 54% pracowników przyznało, że pracowało w domu wcześniej, podczas gdy 46% to nowi telepracownicy. Zaobserwowano nieco wyższy udział (49%) młodszych pracowników (18–34 lat), którzy pracowali pierwszy raz zdalnie w okresie pandemii w porównaniu z pracownikami w wieku średnim (35–49, 44%) i starszych (50+, 45%).” (Eurofound, 2020).

## ALTERNATYWNE FORMY STOSUNKU I ŚWIADCZENIA PRACY

Tradycyjne, XX-wieczne, często industrialne, stabilne zatrudnienie, u tego samego pracodawcy, w tym samym miejscu, i z tymi samymi kwalifikacjami przez całe życie, stanowi już archaiczny paradygmat sposobu i formy zatrudnienia (Palier, ed., 2010; Huntington, 2011). Nie tylko uwarunkowania i specyfika europejskich *welfare state*, czy też opodatkowania pracy sprzyjają multiplikacji form zatrudnienia, ale przede wszystkim przemiany cywilizacyjno-technologiczne, a także kulturowe. Obserwuje się tendencje do zapewniania pracy w sposób nieciągły lub przerywany, czy też przez bardzo ograniczony czas, ale coraz rzadziej w sposób konwencjonalny lub regularny.

Przeгляд alternatywnych i przyszłościowych multiplikacji form zatrudnienia można zacząć od najbardziej oczywistej etiologii tych ewolucji i przemian modeli świadczenia pracy. Jak już podkreślaliśmy na początku artykułu, przede wszystkim przyczyniają się do tego wielkie kryzysy społeczno-ekonomiczne, jak i transformacje technologiczne. Te ostatnie właśnie, jak ukazaliśmy na przykładowym przeglądzie zawodów przyszłości, odbywają się na naszych oczach już od kilku-kilkunastu lat, kiedy globalna cybertechnologia niezmiernie przyspieszyła dalsze przemiany, rzucając tak głęboko na jedną z najważniejszych ludzkich życiowych aktywności, jakim jest świadczenie pracy.

### ICT a praca zdalna

Praca mobilna oparta na narzędziach i instrumentach ICT oraz praca na platformach zyskuje na znaczeniu prawie we wszystkich krajach i jest wyraźnie powiązana z często omawianym przejściem do ery cyfrowej i tzw. gospodarką neutralną bazującą choćby na alternatywnych, proekologicznych źródłach energii. Technologie cyfrowe pełniły i nadal pełnią istotną rolę w utrzymaniu biznesu, siły roboczej i społeczeństwa w szczytowym momencie kryzysu zdrowotnego COVID-19. Jednak nie tylko cyfrowe formy zatrudnienia, ale także te, które ułatwiają równoważenie podaży i zapotrzebowanie na siłę roboczą (takie jak dzielenie się pracownikami) zyskały na znaczeniu. Według europejskiego badania warunków pracy w roku 2015 około 16% pracowników w UE stanowili pracownicy mobilni, korzystający z technologii informacyjno-komunikacyjnych (8,5% okazjonalnie, 4,6% wysoce mobilni, 3% samozatrudnieni) (Eurofound, 2020a). Częstotliwość pracy mobilnej opartej na ICT różni się w poszczególnych krajach: lokalne wykorzystanie ICT, aspekty kulturowe i regulacje to główne czynniki wpływające na recepcję i podejmowanie takiej wirtualnej platformy świadczenia pracy. W Europie praca mobilna oparta na ICT jest najbardziej rozpowszechniona w krajach skandynawskich, Estonii, Francji i Luksemburgu; natomiast w południowej Europie odsetek pracowników mobilnych korzystających z technologii informacyjno-komunikacyjnych jest znacznie niższy, choć liczba samozatrudnionych

korzystających z tego modelu pracy jest zazwyczaj wyższa (Eurofound, 2020a).

Z punktu widzenia branżowego praca mobilna oparta na ICT jest głównie stosowana w sektorze ICT, edukacji i nauce, nieruchomościach oraz usługach finansowych (Eurofound, 2020). Na przykład w Hiszpanii około dwie trzecie wszystkich firm z sektora ICT zatrudnia pracowników w ramach tego rozwiązania; odsetek ten wynosi około 40% osób pracujących zawodowo i naukowo (INE, 2013). W Norwegii praca zdalna jest najbardziej popularna w sektorze ICT (82% pracowników), usługach naukowych i technicznych (79%) oraz sektorze finansów i ubezpieczeń (69%) (Nergaard i in., 2018).

Spoglądając z perspektywy „makro”, z pewnością technologie ICT przyczyniają się do tworzenia rynków pracy sprzyjających inkluzji społecznej, tworzeniu kolejnych miejsc pracy czy ich utrzymaniu – co można było zaobserwować podczas pandemii COVID-19. Ponadto poprzez pokonanie problemu przestrzennego minimalizuje się wykluczenie zatrudnienia: na przykład na obszarach wiejskich lub znacznie oddalonych i zaniedbanych. Taka organizacja pracy niezależna od przestrzeni może być korzystna zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Ten aspekt wielorakich korzyści ma obopólny charakter, gdyż infrastruktura ICT i możliwość pracy zdalnej podnoszą atrakcyjność małych i średnich przedsiębiorstw i podmiotów mających dotychczas trudności z przyciągnięciem pracowników.

Zastosowanie pracy mobilnej opartej na ICT wymaga spełnienia pewnych warunków wstępnych zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika (np. dotyczące rozwiązań technicznych, specyfiki kultury korporacyjnej i organizacji pracy oraz określonych umiejętności), co wyklucza już niektóre grupy, takie jak pracownicy o niskich kwalifikacjach (tzw. praca fizyczna), osoby starsze i osoby wykonujące zawody o unikalnych kwalifikacjach. Z kolei rozpatrując tę formę świadczenia pracy poprzez ICT z perspektywy „mikro”, głównymi zaletami będą nieodłącznie – elastyczność i autonomia pracownika, które rzutują zarówno na połączenie równowagi między życiem

zawodowym a prywatnym, jak i zwiększonej produktywności (na przykład dzięki unikaniu dojazdów do pracy i mniejszych zakłóceń w miejscu pracy). Praca zdalna zdecydowanie też obniża koszty pracodawcom (np. energii i innych mediów, wykorzystywanej powierzchni, dojazdów do pracy).

Przeobrażenia społeczno-technologiczne wyłaniają nowe zjawiska – rozwój mediów społecznościowych wzmacnia fenomen ekonomii współdzielenia (*sharing economy*) (Poniatowska-Jaksch, Sobiecki, red., 2016). Zglobalizowany rynek pracy musi odpowiedzieć na nowe wyzwania związane z pracownikami świadczącymi usługi za pośrednictwem aplikacji czy *social media*: Airbnb, TaskRabbit, kurier UBER Eats, kierowca Ubera czy I-taxi. Współczesne kodeksy pracy i regulacje prawa pracy nie nadążają często za nowymi formami zatrudnienia.

Z tego m.in. powodu w ramach coworkingu, shringu czy sieciowania usług zaczęły się tworzyć platformy kontaktów i współpracy między samozatrudnionymi, zwłaszcza freelancerami, wykraczając poza zwykłe rodzaje relacji w łańcuchu dostaw, współdzieląc np. pomieszczenia, flotę, sprzęt lub rutynowe prowadzenie działań projektowych (Poniatowska-Jaksch, Sobiecki, red., 2016).

Z raportu *Future of Work 2019* wynika, że rynek w sposób naturalny reaguje na zmiany zwiększeniem ilości tzw. nietypowych form zatrudnienia. W polskich warunkach pod tym pojęciem kryją się choćby:

- praca tymczasowa wykonywana w ramach ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych;
- telepraca i praca zdalna;
- praca wykonywana w ramach zadaniowego lub ruchomego czasu pracy;
- praca wykonywana na podstawie umowy o pracę zawartej na czas określony.

Warto zwrócić uwagę, iż tendencje wzrostowe poszukiwania i stabilizowania się pewnych alternatywnych form zatrudnienia, które dotychczas funkcjonowały w tzw. szarej strefie, miały przede wszystkim miejsce kilka lat temu (2013–15), kiedy rynek pracy dokonywał swoistego „rebound” po wielkiej recesji. Dlatego też, już w raporcie z 2015 r. Eurofoundu mo-

Tabela 1. Główne szanse i zagrożenia związane z mobilną pracą opartą na ICT w zakresie pracy i zatrudnienia

SZANSE	RYZYKA
Udział na rynkach pracy sprzyjających włączeniu społecznemu. Rozwiązanie problemu (regionalnych) niedoborów siły roboczej. Tworzenie i utrzymanie miejsc pracy.	Potencjalne wykluczenie niektórych grup z rynku pracy (np. pracowników o niskich kwalifikacjach, osoby starsze, zawody związane z określonym miejscem pracy).
Elastyczność i autonomia.	Zaawansowany monitoring i kontrola. Zwiększona intensywność pracy i stres.
Lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym.	„Nieograniczona praca”. Potencjalna spodziewana dostępność 24/7. Długie godziny pracy, ograniczony czas odpoczynku. Nachodzące na siebie sfery pracy i życia prywatnego.
Lepsza komunikacja i współpraca.	Przeciążenie informacyjne. Konflikty spowodowane brakiem koordynacji.
Rozwój umiejętności (zastosowania techniczne).	Izolacja społeczna i zawodowa. Wysokie wymagania dotyczące samodzielnego zarządzania i samoorganizacji. Outsourcing obowiązków pracodawcy (sprzęt, BHP, ochrona danych).

Źródło: za: Eurofound, 2020, s. 11.

żemy zauważyć dość ciekawą identyfikację 9 nowych form i sposobów zatrudnienia:

1. Grupa pracodawców zatrudnia pracowników i jest za nich współodpowiedzialna. Koncepcja jest podobna do pracy tymczasowej, której celem jest współdzielenie personelu w celu zrównoważenia potrzeb firm w zakresie zasobów ludzkich (HR), przy jednoczesnym zapewnieniu pracownikom bezpiecznego zatrudnienia, a sama sieć nie ma na celu generowania zysku. Ta forma zatrudnienia dotyczy tylko pracowników.

2. Praca współdzielona: jeden pracodawca zatrudnia kilku pracowników, aby wspólnie obsadzili jedno stanowisko w pełnym wymiarze czasu pracy. Jest to forma pracy w niepełnym wymiarze godzin, której celem jest zapewnienie stałego zatrudnienia we wspólnej pracy. Ta forma zatrudnienia podobnie odnosi się tylko do pracowników.

3. Praca na podstawie vouchera (bonu): stosunek pracy i związane z nim płatności są oparte na kuponie (zwykle nabytym od strony trzeciej, takiej jak organ rządowy), a nie na podstawie umowy o pracę. W większości przypadków pracownicy mają status między pracownikiem a samozatrudnionym.

4. Zarządzanie tymczasowe: forma zatrudnienia, w której firma „wyziera” pracowników innym firmom w określonym celu. W przeciwieństwie do agencji pracy tymczasowej, jej pracownicy to wysoko wyspecjalizowani eksperci, którzy są wysyłani do firm przyjmujących, aby rozwiązać określone problemy zarządcze lub techniczne lub pomóc w trudnym okresie deficytów. Zarządzanie tymczasowe zawiera elementy doradztwa, ale ekspert ma status pracownika, a nie doradcy zewnętrznego. W praktyce jednak w niektórych krajach zarządzanie tymczasowe odbywa się na zasadzie samozatrudnienia.

5. Praca dorywcza (zob. Eurofound, 2020): rodzaj pracy, w której zatrudnienie nie jest stabilne i ciągłe, a pracodawca nie jest zobowiązany do regularnego zapewniania pracownikowi pracy, ale posiada elastyczność poprzez wzywanie go na żądanie. Ta forma zatrudnienia odnosi się wyłącznie do pracowników.

6. Pracownik mobilny – to osoba samozatrudniona działająca z różnych możliwych lokalizacji poza siedzibą swojego pracodawcy (na przykład pod adresem w domu, w siedzibie klienta lub „w drodze”), wspierana zarówno przez nowoczesne technologie, jak i wykorzystująca media społecznościowe. Ten rodzaj świadczenia pracy charakteryzuje się mniejszym „związaniem z miejscem” niż tradycyjna telepraca.

7. Praca na platformie (zob. Eurofound, 2018a, 2018b): polega na dopasowaniu podaży i popytu na płatną siłę roboczą za pośrednictwem platformy internetowej lub aplikacji. Status zatrudnienia nie został wyjaśniony, ale w większości przypadków pracownik jest uważany za samozatrudnionego lub tzw. wolnego strzelca. Praca zarobkowa jest organizowana za pośrednictwem platformy internetowej, zaangażowane są trzy strony: platforma internetowa, klient i pracownik, celem jest wykonanie określonych zadań lub rozwiązanie określonych problemów, praca jest

zlecana na zewnątrz, podzielona na zadania, a usługi są świadczone na dane żądanie.

Jak można wywnioskować z raportu Eurofoundu, jeśli chodzi o usługi domowe, na przykład w Grecji zaobserwowano, że technicy pracujący na własny rachunek, np. elektrycy i hydraulicy, wspólnie utworzyli platformy internetowe w celu świadczenia swoich usług. Chociaż tego typu usługi nie są realizowane w trybie online, ale wykonywane na miejscu, istnieje również wariant pracy na platformie, który odnosi się do usług świadczonych online i obejmuje szeroką gamę zadań: od rutynowych usług niewymagających wysokich kwalifikacji i realizowanych na małą skalę (tzw. walidacja lub tagowanie zdjęć) do dużych projektów wymagających wysokich kwalifikacji (takich jak branże kreatywne lub profesjonalne usługi biznesowe (Eurofound, 2020, s. 21)). Tej specyficznej formie świadczenia pracy warto poświęcić nieco więcej uwagi, gdyż w warunkach pandemii koronawirusa w 2020 r. rozszerzyła się ona na wiele branż i krajów. W pierwszej połowie 2020 r. usługi dostawcze i kurierskie odnotowały wzrost popytu podczas lockdownu, a niektóre platformy rozszerzyły swój zakres, od dostawy gotowych posiłków po dostawę artykułów spożywczych. W ustawodawstwie socjalnym dotyczącym rynku pracy status „pracy na platformie” wciąż był jednak niejasny<sup>3</sup>.

8. Zatrudnienie „port folio” czy zatrudnienie portfelowe: odnosi się do umów na małą skalę, zawieranych przez freelancerów, samozatrudnionych lub mikroprzedsiębiorstwa, które pracują dla dużej liczby klientów.

9. Zatrudnienie w ramach współpracy (Eurofound, 2020) odnosi się do określonych form współpracy lub tworzenia sieci (*networkingu*) między osobami samozatrudnionymi, które wykraczają poza tradycyjny łańcuch dostaw lub relacje z partnerami biznesowymi.

W tej propozycji kategoryzacji nowych wariantów i form świadczenia pracy Eurofound dokonał pewnego rozeznania na przestrzeni lat 2013–2015 r. w państwach EU. W większości badanych państw członkowskich UE zidentyfikowane formy zatrudnienia dotyczyły nadal pracowników zatrudnionych przez pracodawców. Jednakże w Danii, Estonii, na Litwie, Malcie, w Hiszpanii, Szwecji i Norwegii więcej analizowanych dominujących form zatrudnienia dotyczyła już samozatrudnionych. W Belgii, na Cyprze, w Finlandii, Luksemburgu, Holandii, Portugalii i Słowenii liczba form zatrudnienia właściwych dla pracowników była równa liczbie form zatrudnienia osób samozatrudnionych (Eurofound, 2020, s. 5). Tendencja wskazuje na coraz większy udział samozatrudnionych w państwach UE.

Należy również dodać, iż w praktyce określony stosunek pracy może obejmować więcej niż jedną z powyższych kategorii (na przykład „pracownicy platformy” bywają zwykle „pracownikami *portfolio*”). Niewątpliwie najbardziej popularne formy zatrudnienia – praca mobilna oparta na ICT i pracownicy platformy – są powszechne prawie we wszystkich krajach, szczególnie w obecnym pandemicznym okresie koronawirusa. Poniżej scharakteryzowano niektóre z form.



## Praca dorywcza

W formie pracy dorywczej lub tymczasowej pracodawca bardziej lub mniej regularnie kontaktuje się z pracownikami w celu wykonania określonego zadania, często związanego z indywidualnym projektem lub sezonowo występującymi pracami. Zatrudnienie charakteryzuje się okresem pracy na czas określony, który wiąże się z wykonaniem zadania lub przepracowaniem określonej liczby dni. Praca na konkretne wezwanie wiąże się ze stałym kontaktem i stosunkiem pracy między pracodawcą a pracownikiem, ale pracodawca nie zapewnia pracownikowi w sposób ciągły pracy. Pracodawca ma raczej możliwość wezwania pracownika w razie potrzeby. Istnieją umowy o pracę, które określają minimalną i maksymalną liczbę godzin pracy, a także tzw. umowy zerogodzinowe, które nie określają minimalnej liczby godzin pracy, a pracodawca nie jest zobowiązany do wezwania pracownika (Eurofound, 2020). Praca na wezwanie istnieje w mniejszej liczbie krajów UE (16) niż praca przerywana, ponieważ w niektórych krajach kodeks pracy surowo zobowiązuje pracodawcę do świadczenia pracy w sposób ciągły. W Holandii, na przykład, istnieją dwa rodzaje umów na wezwanie: umowy na „zero godzin” i umowy „minimum – maksimum” (które określają minimalny i maksymalny czas pracy). Dostępne dane wskazują, że praca dorywcza jest częstsza wśród młodych ludzi, pracowników niewykwalifikowanych i innych grup, które wybierają tę formę zatrudnienia ze względu na brak alternatywy (Eurofound, 2020).

W Niemczech od 2019 r. pracodawcy nie mogą już wzywać pracowników „na żądanie” jeśli czas pracy przekracza 25% ich tygodniowego czasu pracy. Jeżeli pracodawca i pracownik nie ustalą tygodniowego czasu pracy, ustawa przewiduje 20 godzin jako podstawę do obliczeń. W Irlandii z kolei ustawa o zatrudnieniu z 2018 r. w większości przypadków zakazuje tzw. umów zerogodzinowych. Jeśli ktoś chce takie rozwiązanie zastosować, pracownik musi otrzymać minimalne wynagrodzenie (25% możliwych godzin lub za 15 godzin), jeśli zostanie wezwany do pracy lub odesłany do domu bez pracy bez uzasadnienia. We Włoszech pracownicy pracujący w przerywany sposób nie mogą pracować dłużej niż 400 godzin w ciągu 3 lat w tej formie zatrudnienia (chyba że mają mniej niż 24 lata lub więcej niż 55 lat i pracują w turystyce, w barach lub restauracjach lub w sektorze rozrywki) (Eurofound, 2020, s. 27). Podkreślić należy, że dość niepokojącym wnioskiem jest ten, iż pracownicy tymczasowi należą do najbardziej narażonych grup na zwolnienia i bezrobocie w sytuacjach kryzysu na rynku pracy czy kryzysów gospodarczych i społecznych.

## Współdzielenie kadry pracowniczej

Rozwiązanie to obejmuje grupę pracodawców zatrudniających pracowników wspólnie i współodpowiedzialnych za nich (Eurofound, 2015; 2016).

„Strategiczne współdzielenie pracowników” odnosi się do sytuacji, w której grupa pracodawców tworzy sieć zatrudniającą jednego lub kilku pracowników kierowanych do indywidualnych zleceń. Struktura jest podobna do pracy tymczasowej, z tą różnicą, że pracownicy regularnie wymieniają się między sobą (Eurofound, 2020, s. 33).

Natomiast „współdzielenie pracowników ad hoc” jest tymczasowym rozwiązaniem równoważącym potrzeby HR w jednej firmie z niewystarczającym obciążeniem pracą w innej. Pracodawca – niebędący agencją pracy tymczasowej – wysyła swoich pracowników na określony czas do wykonywania swoich obowiązków w innej firmie, bez zmian w umowie o pracę i przy założeniu, że pracownicy ponownie podejmą poprzednie obowiązki w firmie po takim oddelegowaniu.

W przypadku tej formuły świadczenia pracy, przepisy w niektórych krajach EU określają utworzenie grup pracodawców (Belgia, Francja i Włochy) oraz relacje między grupą przedsiębiorstw a pracownikami lub stosunek pracy między wieloma pracodawcami a wspólnymi pracownikami. Na Litwie kodeks pracy reguluje, że umowa o pracę może określać dwóch lub więcej pracodawców do pełnienia tej samej funkcji. Umożliwia to każdemu pracodawcy realizację praw kodeksowych i zobowiązuje go do wykonywania wszystkich obowiązków pracodawcy wobec wspólnego pracownika. Podobnie w Portugalii kodeks pracy zezwala na zawieranie umów z wieloma pracodawcami naraz, jeśli między pracodawcami istnieje relacja korporacyjna, obejmująca wzajemność, posiadanie platformy czy wspólne struktury organizacyjne (Eurofound, 2020, s. 35).

Z punktu widzenia pracownika z kolei ważną zaletą dzielenia się pracownikami, na przykład w przeciwieństwie do pracy tymczasowej, jest możliwość osiągnięcia przy wysokim poziomie zatrudnienia pewności zatrudnienia i dochodów. Warto dodać, iż pracownicy korzystają ze standardowej umowy o pracę, ze wszystkimi związanymi z nią zabezpieczeniami. Nawet jeśli ich praca jest rozproszona po różnych podmiotach, to formalnie posiadają tylko jednego pracodawcę (co pomaga uniknąć konieczności koordynowania kilku zadań w niepełnym wymiarze godzin) i przewidywalne przydziały zadań (co, na przykład, może nie mieć miejsca w przypadku agencji pracy tymczasowej lub pracy dorywczej). *Sharing employees* otrzymują równe wynagrodzenie i są traktowani jak inni pracownicy w organizacji; mogą jednocześnie zwiększać swoje szanse na zatrudnienie dzięki rozwojowi doświadczenia, umiejętności zawodowych podczas pracy w różnych organizacjach. Jednak praca dla różnych pracodawców może skutkować poczuciem niepewności u pracowników, związanym z tym stresem i zwiększoną intensywnością, jak i chaotycznością rozkładu swoich obowiązków zawodowych; z pewnością taki *modus vivendi* świadczenia pracy ogranicza też integrację w organizacji pracy i środowisku zawodowym (Eurofound, 2020).

## Bon pracowniczy

Ten rodzaj świadczenia pracy zdeterminowany jest formą wynagrodzenia pracy pracownika aniżeli sposobem wykonywania obowiązków. W tej formie zatrudnienia stosunek pracy i związane z nim płatności opierają się na bonie (zwykle nabytym od strony trzeciej, czyli np. takiej jak organ państwowy), a nie na umowie o pracę. Udział pracy na podstawie bonów w całkowitym zatrudnieniu jest raczej niski, ale biorąc pod uwagę, że ta forma zatrudnienia w większości przypadków ogranicza się do określonych zawodów (takich jak praca w gospodarstwie domowym lub rolnictwo), niektóre dane wskazują na rosnące znaczenie tej formy. Można przypuszczać, że na usługi opłacane bonami wpłynęła pandemia COVID-19 w pierwszej połowie 2020 r.; a w szczególności ograniczenia w mobilności pracowników. „Bon pracowniczy” zapewnia łatwy i niezbiurokratyzowany dostęp do rynku pracy w określonych sektorach i zawodach, które ogólnie charakteryzują się wysokim poziomem pracy nierejestrowej. W związku z tym może przyczynić się do legalizacji zatrudnienia i zapewnienia „poszkodowanym” pracownikom pewnego poziomu ochrony socjalnej i standardów zatrudnienia (np. płaca minimalna). Na przykład w Belgii obserwuje się, że w dobie rosnącego bezrobocia dla osób o niskich kwalifikacjach, spowodowanego „dezindustrializacją” i spadkiem liczby miejsc pracy, praca na zasadzie vouchera przyczynia się do utrzymania pracy, w szczególności wśród kobiet bez kwalifikacji (Eurofound, 2020). Ta forma zatrudnienia charakteryzuje się dużą elastycznością i autonomią dla pracownika, który w wielu przypadkach korzysta również z pracy zlokalizowanej w miejscu zamieszkania.

## Zatrudnienie w ramach współpracy (w tym coworking)

Ta forma zatrudnienia obejmuje specyficzne formy współpracy osób samozatrudnionych, wykraczające poza tradycyjne łańcuchy dostaw czy relacje z partnerami biznesowymi. Można rozróżnić trzy podstawowe rodzaje zatrudnienia w ramach współpracy (Eurofound, 2015):

- „Organizacje parasolowe”, które oferują określone usługi administracyjne osobom samozatrudnionym, takie jak pomoc w fakturowaniu klientów lub rozwiązywania kwestii podatkowych.

- Coworking obejmuje współdzielenie miejsc pracy i zaplecza, zadania biurowe lub pomocnicze dla samozatrudnionych, freelancerów, mikroprzedsiębiorstw.

- Spółdzielnie (pracownicze) są organizacjami wspólnotowymi i demokratycznie kontrolowanymi, charakteryzującymi się intensywną współpracą między członkami w zakresie produkcji, marketingu i zarządzania strategicznego (Eurofound, 2020, s. 45).

Jak dotąd, trudno odnaleźć funkcjonujące i konkretne przepisy regulujące pracę i zatrudnienie dla organizacji „parasolowych” i coworkingu. Te formy zatrudnienia podlegają jednak, z jednej strony, bardziej ogólnemu ustawodawstwu, na przykład w dziedzinie

prawa pracy, prawa cywilnego lub podatków. Z drugiej strony w większości krajów, w których istnieją spółdzielnie i gdzie rozwija się coworking, opierają się one na konkretnych przepisach, które przynajmniej częściowo obejmują różne aspekty zatrudnienia. Zatrudnienie w ramach współpracy zapewnia pracownikom elastyczność i autonomię samozatrudnienia (co może przyczynić się do lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym), a jednocześnie zapewnia im takie same korzyści jak pracownikom. Odnosi się to głównie do efektu sieciowania, nieodłącznie związanego ze wszystkimi trzema wariantami pracowniczej współpracy, który pomaga zmniejszyć izolację społeczną i zawodową, która może szczególnie dotknąć samozatrudnionych. Taka sieć może również przyczynić się do zwiększenia produktywności i rozwoju umiejętności dzięki możliwości wymiany pomysłów i informacji z rówieśnikami. Ogólnie rzecz biorąc, może to sprzyjać duchowi przedsiębiorczości, zmniejszać ryzyko związane z indywidualnym prowadzeniem działalności gospodarczej, a tym samym zachęcać do samozatrudnienia. Jednak wszystkie te trzy sposoby współpracy pracowniczej są powiązane z dodatkowymi kosztami pracy dla pracownika, które zmniejszają jego dochód netto, a efektywność dochodowa nie zawsze może być zagwarantowana. Ponadto w zależności od ram regulacyjnych pracownicy mogą nie zawsze mieć jasność co do swojego statusu zatrudnienia i w związku z tym mogą zakładać bardziej kompleksową ochronę socjalną niż ma to miejsce w rzeczywistości i ponosić dodatkowe koszty.

## Zarządzanie tymczasowe

Do przeglądu alternatywnych form zatrudnienia należy dodać jeszcze dość wyjątkowe aktualne rozwiązanie na rynku pracy – „zarządzanie tymczasowe”, polegające na „wyzierzawieniu” pracowników z wysokimi kompetencjami innym organizacjom w określonym celu, np. ukończenia projektu, rozwiązania problemu czy też nadzorowania od początku do końca jakiegoś szczególnego zlecenia naprawczego. Taki „leasing” doświadczonego personelu jest głównym celem pracodawcy, ale w przeciwieństwie do agencji pracy tymczasowej, zespół składa się z wyspecjalizowanych ekspertów „do zadań specjalnych”, którzy są wysyłani do firm przyjmujących w celu rozwiązania konkretnego wyzwania zarządczego lub technicznego, jak i pomocy w trudnych ekonomicznie czasach. W przeciwieństwie do tradycyjnych umów o pracę na czas określony, zarządzanie tymczasowe ma pewne elementy doradztwa, ale ekspert ma raczej status pracownika niż doradcy zewnętrznego (Eurofound, 2020, s. 51). W praktyce jednak w niektórych krajach zarządzanie tymczasowe odbywa się na zasadzie samozatrudnienia. W Polsce dane szacunkowe mówią już o 12% zasobów pracy w wieku 18–65 lat, którzy pracowali jako „menedżerowie tymczasowi”, a 19% byłoby skłonnych podjąć/kontynuować pracę w takiej formie (Owczarek, red., 2018).

## ZAKOŃCZENIE

W artykule wskazaliśmy, że zarówno obecny, pandemiczny kryzys wpływający na rynek pracy i nowe formy zatrudnienia, jak i ostatnia wielka recesja z 2008 r., to okresy testowania nowych i modyfikacji dotychczasowych form świadczenia pracy. Niektóre formy przechodzą lepiej, inne gorzej, ten swoisty test nowych relacji pracowniczych. Ponadto zmiany technologiczne i rozwój nowych narzędzi wspomagających pracę na odległość powoduje reorganizację wielu przedsiębiorstw i form świadczenia pracy. Jeśli chodzi o pracę mobilną opartą na ICT, wkrótce okaże się, jak uwarunkowania pandemii czy postpandemii koronawirusa wpłynęły na rozwój tej formy zatrudnienia, podczas gdy zmodyfikowana, dotychczasowa, tradycyjna organizacja pracy prawdopodobnie zwiększy konieczność kreowania nowych form zatrudnienia, w tym *coworkingu*, który dynamicznie się rozwija.

Pomimo niejednorodności zidentyfikowanych nowych form zatrudnienia, łączy ich potrzeba lub chęć elastyczności, zarówno ze strony pracodawcy/klienta, jak i pracownika. Stopień, w jakim prowadzi to do sytuacji korzystnej dla wszystkich stron, różni się jednak znacznie w przypadku różnych form zatrudnienia. Praca mobilna oparta na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, współdzielenie pracowników i podział pracy mają największy potencjał, aby przynieść obopólne korzyści pracodawcom i pracownikom, ponieważ elastyczność charakterystyczna dla tych modeli jest poparta dobrym poziomem kodeksowej ochrony zatrudnienia i warunków pracy pracowników, w tym ochroną socjalną i związkową. Natomiast w przypadku pracy na e-platformie, pracy dorywczej i pracy na podstawie bonów pracowniczych warunki zatrudnienia i pracy są generalnie mniej korzystne niż w przypadku standardowego zatrudnienia, a ochrona socjalna pracowników wypada znacznie słabiej.

## PRZYPISY/NOTES

- <sup>1</sup> Projekt „Transformers” zakończył się publikacją książkową – Marzano, G., Grewiński, M., Kawa, M., Lizut, J., 2021. *Towards changes of the labor market, skills and competences*. Warsaw: Wyd. Elipsa.
- <sup>2</sup> O tym, jak nie tylko rynek pracy, ale i podmioty wielosektorowej polityki społecznej pozytywnie amortyzowały Wielką Recesję pisze więcej prof. Stanisława Golinowska: „dostosowywano zabezpieczenie społeczne do zmieniających się tendencji na rynku pracy, tworząc mniej lub bardziej spójne rozwiązania mieszane (flexicurity i welfare mix), wiążąc instytucje rynku pracy z instytucjami zabezpieczenia społecznego i aktywnej polityki społecznej (integracji społecznej). Imperatyw godzenia zmian na rynku pracy zapewniających nadal pełne zatrudnienie z zabezpieczeniem społecznym w dotychczasowym zakresie przyniósł wiele analiz, ewaluacji i projektów reform, co wprawdzie sprzyjało procesom dostosowawczym, ale realizowanym z wielkim trudem i nie wszędzie oraz nie zawsze” (Golinowska, 2020, s. 26).
- <sup>3</sup> Z kolei francuska ustawa nr 2016–1088 zawiera definicję prawną „platformy elektronicznej” i zapewnia pracownikom platformy niektóre indywidualne i zbiorowe prawa pracownicze (na przykład prawo do tworzenia związków zawodowych lub przystępowania do nich lub organizowania strajku i uczestniczenia w nim czy zapewnienie przez platformę ubezpieczenia od wypadków przy pracy (Euro-

found, 2020). W całej Europie wszczęto szereg postępowań sądowych w celu zbadania statusu zatrudnienia pracowników platform lub przynależności sektorowej platform. Sądy opierają swoje orzeczenia na specyficznych cechach każdej sprawy i ramach krajowych, a zatem podejmują różne decyzje. W badaniach tej modalności zatrudnienia pośród krajów OECD zwrócono uwagę na obawy dotyczące warunków pracy takiej formy świadczenia pracy platformowej, w szczególności tego, jak zapewnić zatrudnienie i bezpieczeństwo dochodów (np. poprzez płacę minimalną), dostęp do świadczeń, ogólny rozwój kariery i prawa do rokowań zbiorowych (wymienione jako obszar priorytetowy przez Włochy). Jednocześnie wiele krajów dostrzegło możliwości związane z pracą na platformie, a mianowicie: jej zalety w zakresie elastyczności i autonomii dla pracowników, możliwość zapewnienia dodatkowego źródła dochodu i możliwości samozatrudnienia oraz wkład, jaki platformy wnoszą do rozwoju ekonomicznego. W Islandii stwierdzono, że ogólne nastawienie do świadczenia usług „na żądanie” za pośrednictwem aplikacji i platform jest pozytywne, ale zwrócono uwagę na znaczenie zapewnienia, aby wcześniej zdobyte prawa na rynku pracy nie zostały utracone (OECD, 2019, s. 15). Wynagrodzenie to kolejne wyzwanie w ramach „pracy na platformie”. Podczas gdy pracownik w niektórych rodzajach pracy na platformach ma swobodę ustalania stawek wynagrodzenia, w innych nie jest to możliwe. W takich przypadkach może to skutkować stawkami wynagrodzenia poniżej stawek rynkowych. W przypadku pracy na e-platformach istnieje również ryzyko niższego wynagrodzenia ze względu na globalną konkurencję, niepłatny czas pracy z powodu czasu poszukiwań i ofert lub, w przypadku konkursów, wykonanie pracy bez przyznania wynagrodzenia.

## BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Auer, P., Berg, J., Coulibaly, I., 2005. Is a stable workforce good for the economy? Insights into the tenure-productivity – employment relationship. *International Labour Review*, vol. 144, issue 3, 319–343.
- Buzan, T., and Dottino, T., 2016. *Grass roots leaders: The BrainSmart revolution in business*. CRC Press.
- Eurofound, 2015. *New forms of employment*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound, 2016. *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound, 2018a. *Employment and working conditions of selected types of platform work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound, 2018b. *Platform work: Types and implications for work and employment – Literature review*. Dublin.
- Eurofound, 2020. *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound, 2020a. *Living, working and COVID-19 – first findings – April 2020*. Dublin.
- Eurofound, 2020b. *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Grewiński, M., red., 2015. *Polityka rynku pracy – w poszukiwaniu polskiego modelu kontraktacji usług*. Warszawa.
- Gray, A., 2016. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*, Vol. 19. January.
- Golinowska, S., 2020. Praca i welfare state: zależności wielorakie. *Polityka Społeczna*, nr 11–12, s. 21–31.
- Hanlon, G., 2018. Professionalism as enterprise... In: *Professions and Professional Service Firms: Private and Public Sector Enterprises in the Global Economy*. Routledge.
- Huntington, J.B., 2011. *Work's New Age: The End of Full Employment and What It Means to You*. Royal Flush Press.
- INE, 2013. *Survey on ICT and electronic commerce use in companies – 2013 wave*. Madrid.
- Lizut, J., red., 2014. *Zagrożenia cyberprzestrzeni*, Warszawa.

- Łaguna, Ł., 2019. *Praca przyszłości – jak może wyglądać jej nowy kodeks*. Blog z dn. 29 sierpnia 2019. Dostępny w: <https://klubjagiellonski.pl/2019/08/29/praca-przyszlosci-jak-moze-wygladac-jej-nowy-kodeks/> [Dostęp: 29.12.2020].
- Marzano, G., Grewiński, M., Kawa, M., Lizut, J., 2021. *Towards changes of the labor market, skills and competences*. Warsaw: Wyd. Elipsa.
- Morgan, J., 2014. *The future of work: Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. John Wiley & Sons.
- Nergaard, K., Alsos, K., Bråten, M. and Steen Jensen, R., 2015. *Tilkallingsvikarer i norsk arbeidsliv*, Fafo rapport.
- Nergaard, K., Andersen, R.K., Alsos, K. and Oldervoll, J., 2018. *Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv*, Fafo rapport 2018:15, Oslo.
- OECD, 2019. *Policy Responses to New Forms of Work*. OECD Publishing, Paris. Dostępny w: <https://doi.org/10.1787/0763f1b7-en> [Dostęp: 02.01.2021].
- Owczarek, D., red., 2018. *Nowe formy pracy w Polsce, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych*.
- Palier, B., ed., 2010. *A Long Goodbye to Bismarck?: The Politics of Welfare Reform in Continental Europe*. Amsterdam: University Press.
- Poniatowska-Jaksch, M., Sobiecki, R., red., 2016. *Sharing Economy (gospodarka współdzielenia)*. Warszawa.
- Salmi, J., 2017. The Changing Context. In: *The Tertiary Education Imperative*, Rotterdam: SensePublishers. pp. 1–30.
- Scarpetta, S., 2016. What future for work? Organisation for Economic Cooperation and Development. *The OECD Observer*, (305), 1F. Dostępny w: [https://www.researchgate.net/profile/Stefano\\_Scarpetta/publication/295083048\\_What\\_future\\_for\\_work/links/5746c5dd08aea45ee856769.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stefano_Scarpetta/publication/295083048_What_future_for_work/links/5746c5dd08aea45ee856769.pdf) [Dostęp: 29.12.2020].
- Vaughan, M., 2013. *The thinking effect: Rethinking thinking to create great leaders and the new value worker*. Hachette UK.

t. XLVIII, nr 5–6/2021 DOI: 10.5604/01.3001.0015.2580

## PRACA ZDALNA. DOBRODZIEJSTWA I WYNATURZENIA

### REMOTE WORK. PROS AND CONS

Elżbieta Mączyńska

ORCID: 0000-0002-4624-4268

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne\*

e-mail: ela4@wp.pl

**Abstract:** The text is about remote work analyzed mainly in the context of the COVID-19 pandemic that took over the world in 2020 and, what is worse, is still ongoing, baffling by new mutations of this virus. Hence, research on remote work in this context is *in statu nascendi*. Therefore, the reflection on this subject are presented here in a form of an essay, based mainly on hermeneutics, empirical data, but to a large extent also on intuition. Thanks to the research we can find out that an especially important issue is an analysis of remote work in the context of redundant work, bullshit jobs syndrome, but also in the context of – growing in the modern world – loneliness syndrome. Therefore, these issues are presented against the background of the explosion of remote work, characteristic of the pandemic year 2020, and taking into account technological basis for its development. In addition, the views of employees and employers on this topic are presented. According to these opinions, remote work, to a much greater extent than before the pandemic, will become permanent in practice. This is mainly due to economic, social and environmental values of remote work. They are analyzed, but at the same time the analyzes show that such work is not free from various manifestations of degeneration. Hence optimizing proportion between remote and non-remote work is of fundamental importance. This is a difficult challenge mostly (but not only) for economists. It requires interdisciplinary knowledge and a holistic and non-extrapolative approach.

**Keywords:** remote work, bullshit job, loneliness virus, fourth industrial revolution

**Author's affiliation:** Polish Economic Society

**Abstrakt:** Tekst ten dotyczy pracy zdalnej, analizowanej głównie w kontekście pandemii COVID-19, która zawała światem w 2020 r. i, co gorsza, wciąż jeszcze trwa, zaskakując nowymi mutacjami tego wirusa. Stąd też badania nad pracą zdalną w takim kontekście znajdują się *in statu nascendi*. Dlatego też refleksje na ten temat przedstawiane są tu w formie eseju, opartego głównie na hermeneutyce, danych empirycznych, ale w znacznej mierze także na intuicji. Z przeprowadzonych studiów wynika, że szczególnie ważną kwestią jest analiza pracy zdalnej w kontekście syndromów pracy zbędnej, pracy bez sensu, ale też w kontekście narastającego we współczesnym świecie syndromu samotności. Dlatego też kwestie te przedstawiane są na tle – charakterystycznej dla pandemicznego roku 2020 – eksplozji pracy zdalnej oraz z uwzględnieniem technologicznego podłoża jej rozwoju. Ponadto prezentowane są opinie pracowników i pracodawców na ten temat. Z opinii tych wynika, że praca zdalna, w znacznie większym zakresie niż przed pandemią, na trwałe umiejscowi się w praktyce. Wynika to przede wszystkim z ekonomicznych, społecznych i ekologicznych walorów pracy zdalnej. Są one analizowane, ale zarazem analizy wykazują, że praca taka nie jest wolna od wynaturzeń. Stąd fundamentalne znaczenie ma optymalizacja proporcji między pracą zdalną i niezdalną. Stanowi to niełatwe wyzwanie przede wszystkim (choć nie tylko) dla ekonomistów. Niezbędna jest tu wiedza interdyscyplinarna i holistyczne, i nieekstrapolacyjne podejście.

**Słowa kluczowe:** praca zdalna, praca bez sensu, wirus samotności, czwarta rewolucja przemysłowa

\* 00-042 Warszawa, ul. Nowy Świat 49, tel. 22 55-15-401, e-mail: zk@pte.pl

## WPROWADZENIE

Do podjęcia tematyki pracy zdalnej nakłoniła mnie Pani Profesor Stanisława Golinowska, która uznała, że moje radiowe wypowiedzi na ten temat w Radiu TOK FM (wiosną ubiegłego roku) powinny zostać rozwinięte w formie szerszego tekstu. Godząc się na tę propozycję, nie przypuszczałam, że nie wywiążę się z tego zadania w ustalonym terminie. Pandemiczna codzienność obfitowała bowiem w coraz to nowe zjawiska i informacje wiążące się z pracą zdalną, która stała się niezwykle gorącym tematem. Pojawiały się wciąż nowe pytania i wątpliwości, co przejawiało się m.in. w intensyfikacji rozmaitych debat na ten temat. Nie sprzyjało to finalizacji pracy nad tekstem, do którego przygotowania się zobowiązałam. Przedkładam go niniejszym z paromiesięcznym opóźnieniem, za co w tym miejscu przepraszam Panią Profesor i Redakcję „Polityki Społecznej”.

Ze względu na *in statu nascendi* badań nad pracą zdalną oraz ich intensyfikacją, zdecydowałam się przedstawić moje refleksje na ten temat w formie eseju, opartego głównie na hermeneutyce i w znacznej mierze także na intuicji. Mam przy tym pełną świadomość, że wobec niebywale dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej i rosnących obszarów niepewności, pojawiać się będą wciąż nowe zjawiska, dziś trudne, czy wręcz niemożliwe do przewidzenia, a mogące w istotny sposób wpływać na pracę zdalną.

Dlatego też poruszane w eseju kwestie w znacznej mierze mają charakter pytań otwartych. Przedstawiam je w przekonaniu, że im większa jest niepewność co do przyszłości, tym większa jest potrzeba tego typu pytań. Ostateczne oceny wymagają bowiem mocnych dowodów. Istotne jest przy tym, aby – zgodnie z konfucjańskim przesłaniem – *wiedzieć czego się nie wie*, bo to może przynajmniej przybliżyć do odpowiedzi i dowodów, ale zarazem prowadzić do nowych pytań. I z takimi założeniami przedkładam niniejszy tekst, zastrzegając jednocześnie, że ze względu na redakcyjne wymogi, mogły być w nim poruszane jedynie wybrane zagadnienia dotyczące pracy zdalnej. Moim zdaniem szczególnie ważną kwestią jest jej analiza w kontekście syndromów pracy zbędnej, ale też w kontekście narastającego we współczesnym świecie syndromu samotności.

## PRACA ZDALNA I JEJ PANDEMICZNA EKSPLOZJA

Rok 2020 z pewnością przejdzie do historii świata, w tym także do historii gospodarczej, jako rok pandemii COVID-19. Przy tym wiele obecnie wskazuje, że nie uwolni się od niej także rok bieżący. Pandemia ta nie tylko skutkuje śmiertelnymi ofiarami wśród ludzi, ale też prowadzi w wymiarze krajowym i globalnym do głębokich destrukcji i kryzysowych zjawisk, w tym recesji w gospodarkach oraz relacjach społeczno-gospodarczych. Jednocześnie pandemiczny kryzys, ujawniający kruchość

i słabości współczesnego świata, otwiera oczy na nieprawidłowości, wynaturzenia, marnotrawstwo i chaos w systemach kształtujących globalną i lokalną rzeczywistość (Akerlof, 2016).

Jednak, jak każdy kryzys, także obecny pandemiczny, choć skutkuje głębokimi destrukcjami społeczno-gospodarczymi, to zarazem ujawniając obszary nieprawidłowości i zagrożenia, wymusza poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań racjonalizująco-naprawczych, przeciwdziałających kryzysowej destrukcji. Jednym z wielu tego przykładów jest właśnie praca zdalna.

Ze względu na znaczenie czynnika pracy zdalnej w kształtowaniu zawodowego życia i zawodowych perspektyw ludzi pracujących, tematyka pracy zdalnej nabiera wymiaru fundamentalnego, i to w skali globalnej. Dotyczy to przede wszystkim stanu i perspektyw rozwoju tej formy pracy oraz związanych z nią następstw ekonomicznych, społecznych, ekologicznych i innych. Co prawda, badania na ten temat nasiliły się w warunkach pandemii COVID-19, bo to właśnie ona wymusiła nagłe przestawianie się przedsiębiorstw i innych instytucji z pracy stacjonarnej na zdalną, ale przedstawienie takie i tak musiałoby stopniowo następować, bez względu na pandemię – choć niewątpliwie w mniej gwałtownym tempie. Potwierdzają to wyniki krajowych i zagranicznych badań wykazujących, że choć przed pandemią praca zdalna w praktyce była nieczęsto stosowana, to niektóre przedsiębiorstwa już od dawna korzystają z tej formy pracy. Dotyczy to przede wszystkim firm intensywnie wykorzystujących nowoczesne technologie cyfrowe.

Trzeba tu jednak zastrzec, że w odniesieniu do pracy zdalnej panuje spory chaos definicyjny. W analizach tej formy pracy niekiedy synonimicznie traktowane są tak pokrewne kategorie, jak *home working*, *home office*, *telepraca*, a nawet *praca nakładcza*, *chałupnictwo*, czy *gig economy*, czyli *praca na żądanie*, czego najbardziej popularnym przykładem są usługi świadczone przez Uber. Takie synonimiczne podejście nie jest jednak zasadne, albowiem każdą z wymienionych form pracy, mimo podobieństw, sporo jednak różni, w tym przede wszystkim status prawny, szczegółowo określający prawa i obowiązki pracowników oraz pracodawców (Nilles, 2003; Karaszewska, 2009; Sidor-Rządowska, 2021).

Nie wdając się w tym miejscu w szczegółowe analizy definicyjne i prawne, można przyjąć najbardziej ogólną definicję pracy zdalnej, zgodnie z którą jest to praca wykonywana w domu pracownika lub w innym miejscu, które nie jest zwykłym miejscem prowadzenia działalności przez organizację (taka definicja zawarta jest w *Cambridge Dictionary*: “the practice of an employee working at their home, or in some other place that is not an organization’s usual place of business”) (Cambridge, 2020). Zarazem jednak, wychodząc z tak ogólnej definicji, można uznać, że taka forma pracy to w gruncie rzeczy nic nowego. Istnieją od dziesięcioleci, czy nawet stuleci, stare formy pracy zdalnej, jak *praca nakład-*

cza, chałupnicza czy inna wykonywana w domu – homeworking itp., jeśli uznać, że posiadają pokrewne cechy do pracy zdalnej. Praca zdalna jest jednak pojęciem bardzo szerokim, szerszym niż wymienione już jej formy pokrewne. Pokrewność ta w pewnym stopniu tłumaczy zaś owo synonimiczne podejście. Nie można jednak abstrahować od różnic, zwłaszcza od różniących poszczególne formy pracy uregulowań prawnych. Jest to istotne tym bardziej, że w Polsce do czasu pandemii pojęcie pracy zdalnej nie istniało w systemie prawnym i nadal nie występuje w podstawowym akcie prawnym dotyczącym pracy, czyli kodeksie pracy, choć zawiera on regulacje dotyczące np. telepracy.

W polskim systemie prawnym kategoria pracy zdalnej została niejako wymuszona dopiero przez pandemię COVID-19. Pojawiła się wraz z początkiem pandemii w Polsce, w ustawie z dnia 2 marca 2020 r. (*Ustawa...*, 2020). Art. 3 tej ustawy reguluje kwestie trybu i zakresu poleceń wykonywania pracy zdalnej. Są to jednak regulacje niepełne i tymczasowe. Ich czas obowiązywania dostosowywany jest do zmian sytuacji pandemicznej oraz zakresu koniecznych izolacji i zamrażania działalności niektórych firm, czyli lockdownu. Praca zdalna bowiem stała się ważnym elementem działań ukierunkowanych na zmniejszanie ryzyka rozprzestrzeniania się wirusa. Obecnie trwają prace nad trwałym wprowadzeniem regulacji dotyczących pracy zdalnej do kodeksu pracy. Wstępne propozycje są konsultowane, dyskutowane, przy czym dyskusje te cechują spore kontrowersje i wielość znaków zapytania. M.in. wskazuje się na tendencję regulatora do archaicznego podejścia, nieuwzględniającego w dostatecznym stopniu potencjału i specyfiki technologii cyfrowych. Dotyczy to zwłaszcza nastawienia do kwestii kontroli, w której akcent kładziony jest przede wszystkim na czas pracy, a nie na stopień wykonania zadań.

Pandemia COVID-19 i konieczność izolowania się ludzi w obronie przed wirusem spowodowała zarazem niemal eksplozję zainteresowania pracą zdalną i jej wdrażaniem w praktyce na różnych szczeblach instytucjonalnych. Dowodzą tego statystyki potwierdzające, że choć praca zdalna relatywnie rzadko występowała w przeszłości, to obecnie w wielu krajach stopniowo przechodzi do głównego nurtu, utrwalając swą pozycję w nowej rzeczywistości. Co prawda dynamizm obecnych przemian i zmieniająca się siła wirusowych ataków sprawia, że statystyki te cechuje swego rodzaju syndrom ruchomych piasków. Statystyki te bowiem wciąż ewoluują, zmieniają się to w jednym, to w drugim kierunku. Z tego też względu rezygnuję w tym opracowaniu z ich szczegółowej prezentacji, ograniczając się do przedstawienia głównych tendencji, jakie wynikają z licznych raportów i analiz oraz innych publikacji na ten temat, do których się odnoszę. Wzrost znaczenia pracy zdalnej, a zarazem zmienność sytuacji pod tym względem potwierdza m.in. przypadek USA, gdzie przed pandemią COVID-19 zaledwie około 5% Amerykanów

pracowało w domu. Do maja zaś liczba ta wzrosła do 62%, a w październiku wynosiła 40% (*How the pandemic...*, 2020). Podobne trendy zauważalne są także w innych krajach wysoko rozwiniętych, w tym i w Polsce (*Praca 2.0.*, 2021).

Dlatego też problematyka pracy zdalnej oraz związanych z nią następstw ekonomicznych, społecznych, ekologicznych i innych nabiera obecnie fundamentalnego znaczenia, nie tylko w skali krajowej, lecz także globalnej. Wiąże się z tym wysyp rozmaitych badań oraz ekspertyz na ten temat. Choć badania te wciąż nie dostarczają jednoznacznych ocen co do przyszłości tej formy pracy, to jednak umożliwiają identyfikację niektórych charakterystycznych problemów z nią związanych.

## **TECHNOLOGICZNE PODŁOŻE ROZWOJU PRACY ZDALNEJ**

Procesy intensyfikacji zainteresowania pracą zdalną zapoczątkowane zostały na długo przed pandemią, co miało podłoże przede wszystkim w dokonującej się rewolucji cyfrowej. To właśnie rewolucja cyfrowa tworzy warunki efektywnego wdrażania pracy zdalnej w praktyce i to na szerszą skalę. Jednak zapowiedzi, że świat będzie ewaluował w kierunku takiej formy pracy pojawiały się już znacznie wcześniej, przed wieloma dekadami, zwłaszcza w literaturze futurystycznej, choć nie tylko. Chyba najbardziej wyraziście przedstawiał to już w latach 60. i 70. ubiegłego wieku guru futurologii, amerykański futurolog i rzecznik myśli społecznej, Alvin Toffler w osławionej *Trzeciej fali* oraz *Szoku przyszłości* (Toffler, 1986; 1998), gdzie prognozował trendy związane z nieistniejącym jeszcze wówczas Internetem, w tym koncepcję elastycznego i ruchomego biura i możliwości wykonywania pracy poza siedzibą firmy (Toffler, 1986; 1998). Choć wówczas, w czasach kiedy nie istniał Internet, wyglądało to niemal na science fiction, to po dekadach stało się rzeczywistością, którą ukształtowała technologiczna rewolucja cyfrowa.

Rozwój pracy zdalnej to jeden z wielu przejawów procesów cyfryzacji gospodarki i życia społecznego. Procesy te intensyfikują się w wyniku tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, która obecnie ogarnia świat, burząc czy niemal wywracając wiele funkcjonujących w nim systemów, konstrukcji, zwyczajów, narzędzi kształtujących modele biznesu, relacji zawodowych, rodzinnych i in. Sprostanie wymogom tej rewolucji to obecnie kwestia być albo nie być, istnieć lub zginąć, istnieć lub wegetować w złożonym otoczeniu społeczno-gospodarczym.

Czwarta rewolucja przemysłowa (przemysł 4.0, gospodarka 4.0) wyraża się w rozwoju sztucznej inteligencji, stanowiącej połączenie potencjału fizycznego, cyfrowego i biologicznego. Sztuczna inteligencja jest jej symbolem, natomiast symbole trzech poprzednich rewolucji to kolejno: maszyna parowa (XVIII w.), elektryczność i żarówka

(XIX/XX w.) oraz komputer (połowa XX w.). O ile pierwsza rewolucja unicestwiła system manufakturowy na rzecz fabrycznego, druga spowodowała przejście od wieku pary do wieku elektryczności, trzecia skomputeryzowała świat, to czwarta zmienia niemal wszystko i niemal wszędzie (Schwab, 2016).

Wskutek czwartej rewolucji przemysłowej i cyfryzacji, dynamika przemian jest tak wielka, że zmiany prognozowane kilka dekad temu przez Alvina Tofflera w *Trzeciej fali*, to już historia, czy niemal zamierzchnia przeszłość, a współczesność to nowe „fale” kształtowane przez postęp robotyzacji i sztuczną inteligencję. Bardzo obrazowo przedstawia to obecnie inny futurolog amerykański, Kevin Kelly, który w książce pod znamienym tytułem *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmieniają naszą przyszłość* prognozuje, że większość technologii, które za 30 lat zdominują funkcjonowanie gospodarki i społeczeństwa, nie została jeszcze wynaleziona, a 70% dzisiejszych zawodów zostanie zastąpionych przez robotyzację (Kelly, 2018). Kelly podkreśla, że w wyniku niebываłego dynamizmu przemian żyjemy w czasach „stawania się” i wszyscy stajemy się nowicjuszami. Potwierdza to, że opisywany świat ponad dekadę temu przez Grzegorza W. Kołodkę w książce *Wędrujący świat* (Kołodko, 2008), przechodzi coraz wyraźniej od wędrówki do galopu; galopu cyfrowego. Niełatwo jest za tym nadążyć, choć dzisiejsza rzeczywistość spektakularnie potwierdza to, co już przed dekadami przewidywał Toffler, według którego „Jesteśmy uczestnikami wyścigu między rosnącym stopniem niepewności, spowodowanym przyspieszeniem tempa zmian, potrzebą posiadania względnie dokładnych wyobrażeń na temat tego, co w określonym momencie wydaje się najbardziej prawdopodobną przyszłością” (Toffler, 1998, s. 459). Tym bardziej zasługuje na uznanie trafność przewidywań Tofflera w kwestii zmian form pracy i procesów elastyczności zatrudnienia. Zapowiadał on rewolucję, która jak widać się przyjęła i nie ma od niej odwrotu.

Pandemia COVID-19 wymusza znaczne przyspieszenie wdrażania i szerszego wykorzystywania nowoczesnych technologii cyfrowych niemal we wszystkich obszarach życia społeczno-gospodarczego, co w przypadku Polski ma specjalne znaczenie, m.in. ze względu na – znaczny zakres analfabetyzmu i wykluczenia cyfrowego. Wymuszony przez COVID-19 rozwój pracy zdalnej sprzyja oswojeniu technologii cyfrowych. Zarazem jednak jest oczywiste, że praca zdalna to zaledwie wierzchołek góry lodowej dokonujących się już obecnie i przyszłych przemian, jakie przynosi czwarta rewolucja przemysłowa. Poprzednie trzy rewolucje dostarczyły aż nazbyt wielu dowodów i przykładów klęsk wywoływanych nieprzystosowaniem się do nowych, rewolucyjnych warunków.

Przechodzenie do pracy zdalnej w sytuacji obecnego kryzysu zdrowotnego powinno być traktowane jako ważne ćwiczenie w przygotowaniu się do kolejnych, wielce złożonych wyzwań

czwartej rewolucji cyfrowej. To zarazem swego rodzaju sprawdzian stopnia tego przygotowania oraz sprawności zarządzania na różnych szczeblach życia społeczno-gospodarczego.

## **PRACA ZDALNA W OPINIACH PRACOWNIKÓW I PRACODAWCÓW**

Mimo mnogości rozmaitych badań na temat pracy zdalnej, obraz tej formy pracy wciąż nie jest dostatecznie wyrazisty. Jedno z pierwszych w Polsce badań, przeprowadzone na przełomie kwietnia i maja 2020 r. przez Future Business Institute (FBI), przedstawione zostało w raporcie pt. *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła*. Z badania tego wynika, że prawie wszyscy respondenci (83%) zadeklarowali, że w ich firmie istnieje możliwość pracy zdalnej i to na wszystkich stanowiskach (*Praca zdalna – rewolucja...*, 2020). Według tych badań, przed wybuchem epidemii 30% ankietowanych w ogóle nie pracowało zdalnie, 46% pracowało sporadycznie i przypadkowo. Według stanu z przełomu maja i kwietnia 2020 r. 73% badanych pracowało zdalnie w sposób ciągły. Dane te mogłyby świadczyć, że praca zdalna dobrze się przyjęła, choć obraz ten zaburza fakt, że według tych badań tylko 21% respondentów uznało wprowadzenie stałej pracy zdalnej za korzystne z perspektywy przedsiębiorstwa i swojej własnej.

Perspektywy i potencjał rozwoju pracy zdalnej, ale też występujące kontrowersje i niejednorodność poglądów na ten temat, potwierdzają także inne badania. Ponieważ jednak badania te prowadzone są w warunkach wciąż jeszcze trwającej pandemii, ich wyniki muszą być traktowane z należytą ostrożnością. Wciąż bowiem nie wiadomo, które z występujących w społeczno-gospodarczej praktyce następstw pandemii okażą się przejściowe, a które trwałe. Ma to istotne znaczenie dla oceny perspektyw rozwoju pracy zdalnej, tym bardziej że obecnie to właśnie pandemia najsilniej rzutuje na wdrażanie tej formy pracy. Tym niemniej, pierwotnym podłożem rozwoju pracy zdalnej są przemiany technologiczne i rewolucja cyfrowa. Pandemia to czynnik wtórny, choć obecnie zasadniczo zwiększający zainteresowanie pracą zdalną i jej wykorzystywaniem. Zważywszy na nieuchronność przemian, jakie przynosi czwarta rewolucja przemysłowa, można jednak zakładać, że praca zdalna na trwałe zagości w większości organizacji, choć w zależności od specyfiki ich działalności, z różnym natężeniem. Praca zdalna nie jest wszak możliwa ani zawsze, ani wszędzie. Są takie rodzaje pracy, które prawdopodobnie nigdy nie będą mogły być realizowane zdalnie, choć rozwój sztucznej inteligencji wciąż te obszary niemożności zawęża. Jednym z licznych tego przykładów jest, jeszcze do niedawna wręcz niewyobrażalne, wykorzystywanie sztucznej inteligencji w medycynie w formie zdalnej kontroli przez lekarzy stanu zdrowia pacjentów. Choć obecnie wciąż trudno wyobrażalna jest praca zdalna nauczycieli przedszkolnych, to nie można wykluczyć,

że w przyszłości i tu może zagościć ta forma pracy, zważywszy na dynamiczny rozwój edukacji zdalnej. W przypadku edukacji zdalnej ma ona także złe strony, w tym nierzadko (choć nie zawsze) przynosi gorsze efekty nauczania (Pyżalski, red., 2020).

Z szeroko zakrojonych badań przeprowadzonych jesienią 2020 r. przez McKinsey Global Institute obejmujących dziewięć krajów, 800 miejsc pracy i 2000 zadań (*What's next...*, 2020; Ferreira i in., 2020) wynika, że 99% ankietowanych wskazuje na przynajmniej jedną korzyść wynikającą z pracy zdalnej. Pracodawcy wskazują przede wszystkim na możliwość obniżki kosztów, w tym kosztów użytkowania powierzchni biurowych i innych, większe możliwości pozyskiwania w przestrzeni globalnej pracowników o pożądanym kwalifikacjach, co zarazem może wpływać na obniżenie kosztów zatrudnienia i zwiększanie konkurencji na rynku pracy, przy równoczesnym zwiększaniu przez pracowników spektrum wyboru miejsca pracy. Pracodawcy i pracownicy wskazują przy tym na rosnące w wyniku pracy zdalnej możliwości przeciwdziałania niepożądanym odejściom z pracy osób, którym trudno godzić obowiązki zawodowe z obowiązkami domowymi, w tym z opieką nad dziećmi i innymi członkami rodziny.

Ze wszystkich niemal badań wynika, że respondenci niemal powszechnie w pełni zgodnie wskazywali na oszczędność czasu przygotowań i dotarcia do miejsca pracy, większe możliwości dostosowywania czasu wykonywania pracy do własnych preferencji, co może sprzyjać wyższej produktywności pracy. Podkreślane są przy tym też ekologiczne korzyści wynikające z rozwoju pracy zdalnej.

Zarazem jednak dostrzegane są rozmaite wady pracy zdalnej. Powszechnie wskazywane jest tu związane z tą formą pracy marginalizowanie relacji społecznych, poczucie izolacji i osamotnienia, a jednocześnie trudności oddzielenia życia prywatnego od służbowego i poczucie „bycia ciągle w pracy” (Sidor-Rządkowska, 2021). Pracodawcy eksponują zaś przede wszystkim problemy związane z ryzykiem niedostatecznego bezpieczeństwa danych służbowych oraz trudności kontroli sposobu wykonywania pracy.

O korzystnych perspektywach rozwoju pracy zdalnej przekonują też wyniki badań przedstawionych m.in. przez specjalizującą się w rozpoznawaniu trendów na rynku pracy, jedną z największych tego typu platform internetowych, Glassdoor. Wyniki te przedstawiane są m.in. przez szefa tej platformy, Andrew Chamberlaina (Chamberlain, 2021). Badania te wykazują, że choć po pandemii można oczekiwać powrotu pracowników do biur i innych miejsc pracy, to praca ta już nie będzie taka sama. Wzmacniają się bowiem tendencje do uelastyczniania form pracy, stosownie do oczekiwań pracowników. Wyraźnie rośnie także zainteresowanie pracą zdalną. Zmieniają się zarazem oczekiwania płacowe. W sytuacji rosnących możliwości pracy zdalnej modyfikacji ulegają też preferencje mieszkaniowe pracowników, którzy dzięki pracy zdalnej

będą mogli mieć większe możliwości wyboru miejsca zamieszkania i jego zmiany na tańsze miejscowości. Może to zarazem wpływać na zmniejszanie gęstości zaludnienia w miastach i zatrzymanie trendu rosnących cen mieszkań i czynszów. Technologie cyfrowe, komunikacyjne sprawiają bowiem, że czynnik lokalizacji staje się coraz mniej istotny dla życia zawodowego.

Jednocześnie rozwój pracy zdalnej inspiruje biznes do oferowania rozmaitych nowych form usług dostosowanych do potrzeb pracowników. Jednym z przykładów są tu działania niektórych sieci hotelowych. Hotele szczególnie mocno doświadczają destrukcyjnych następstw pandemicznego kryzysu. W tej sytuacji przedstawiają specjalne oferty dla pracujących zdalnie, w tym możliwości wynajmu pokoi wraz z wyżywieniem, także na godziny, dostosowanych do pracy zdalnej i, co umożliwi izolację i niezakłócony tok pracy, zwłaszcza osobom, których domy tego nie zapewniają (*How hotels...*, 2020). To zarazem szansa dla hoteli peryferyjnych, ale sąsiadujących z miejscami zamieszkania pracowników.

Ze wszystkich badań niemal jednoznacznie wynika, że trwałą zmianą będzie spędzanie przez pracowników większej ilości czasu w domach i mniej dojazdów do pracy. Jest to trend silny, albowiem ze wszystkich niemal badań wynika, że zdecydowana większość badanych, aż 70% ankietowanych, opowiada się za łączeniem pracy zdalnej i stacjonarnej. Według wspomnianych badań prowadzonych przez Glassdoor taki pogląd wyraża 70% badanych, zaś tylko 26% chciałoby pracować wyłącznie zdalnie, a zaledwie 4% opowiada się za pracą godzinową i w pełni stacjonarną.

Ostrożne prognozy sugerują, że ze względu na korzystne oceny pracy zdalnej można oczekiwać, iż jej zakres po pandemii wzrośnie; nawet około czterokrotnie w porównaniu ze stanem przed pandemią.

Badania pracy zdalnej nie dają jednak jednoznacznego obrazu jej wpływu na produktywność pracowników (*How the pandemic...*, 2020). Opinie na ten temat w znacznym stopniu są sprzeczne. Podkreśla się m.in. to, że gdyby praca zdalna była bardziej produktywna aniżeli stacjonarna, to jej zakres już przed pandemią byłby znacznie większy. Skoro tak nie było, to może oznaczać, że pracodawcy nie są przekonani co do wyższej produktywności pracy zdalnej i wątpią w wyższą produktywność pracowników ubranych w piżamy (*Does...*, 2020; *Stanford profesor...*, 2020).

Jednak bardziej szczegółowe, pogłębione badania zdają się przemawiać za tezą o wyższej produktywności takiej formy pracy. Wynika to m.in. z badań prowadzonych przez zespół Harvard University (Harrington, Emanuel, 2020). Wykazano w nich m.in., że praca zdalna przeważnie bardziej przyciąga osoby, które były średnio mniej produktywne niż te, którzy wybierały pracę stacjonarną. Niższa produktywność niektórych pracowników jest w warunkach pracy w pełni stacjonarnej ma-



skowana poprzez zagregowane, uśrednione dane dotyczące produktywności. Stąd wniosek badaczy, że pomimo licznych czynników rozpraszających praca zdalna może być bardziej produktywna. Wniosek ten, co prawda oparty na badaniach pracowników call center, ale nie można wykluczyć, że może być uprawniony także w odniesieniu do innych organizacji i w innych sektorach. Są to jednak badania wstępne, wymagające sceptycznego dystansu co do ich wyników, zwłaszcza zważywszy na ryzyko występowania rozmaitych wynaturzeń w pracy zdalnej.

## WYNATURZENIA PRACY ZDALNEJ

Na wynaturzenia pracy zdalnej zwraca uwagę m.in. znany badacz zarządzania pracą i ewolucją jej form, Nicholas Bloom, profesor na Stanford University. Naukowiec ten przestrzega, że praca zdalna, obok wskazywanych wyżej zalet, ma jednak także rozmaite ciemne strony. Na podstawie wieloletnich badań Bloom wykazuje, że ograniczanie bezpośrednich kontaktów zawodowych na rzecz pracy zdalnej nie zawsze wpływa korzystnie na produktywność, a przy tym nieuchronnie prowadzi do spadku innowacyjności i kreatywności, która zdecydowanie wymaga kontaktów *face to face*. Najbardziej groźne są przy tym negatywne zdrowotne następstwa pracy zdalnej, w tym zwłaszcza skutki dla zdrowia psychicznego, czego pełne konsekwencje są trudne do przewidzenia i pomiaru. Jest to istotne tym bardziej, że pandemia i technologie cyfrowe pogłębiają w praktyce nierówności społeczne; nie tylko dochodowe, lecz także edukacyjne. Jest to m.in. pochodna nierówności w dostępie do nowoczesnych technologii cyfrowych i wiedzy na ten temat, Bloom mówi tu wręcz o tykającej bombie zegarowej (*Stanford professor...*, 2020; Bloom i in., 2015).

Optymalne wykorzystanie technologii cyfrowych, w tym pracy zdalnej, staje się zatem niełatwym wyzwaniem. Niewłaściwe proporcje między pracą zdalną a stacjonarną mogą bowiem zwiększać ryzyko rozmaitych nieprawidłowości, czy wręcz wynaturzeń. Można je zaobserwować już dziś. Jeśli np. urząd pracy (ale dotyczy to też wielu innych instytucji) pracuje wyłącznie zdalnie (to sytuacja rzeczywista z jednego z polskich miast), a bezrobotni na ulicy przed urzędem wypełniają formularze dotyczące bezrobocia oraz poszukiwania pracy i wrzucają je do udostępnianych przez ów urząd skrzynek, to oznacza, że zarządzającym tą instytucją urzędnikom zabrakło i wyobraźni, i empatii, i rzeczywistej chęci skutecznej pomocy. To zaś świadczy o braku należytych kwalifikacji zarządczych. Przy tym w przedstawionym przypadku nie było możliwości żadnych innych form

komunikacji, albo istniały tylko formalne, bo w rzeczywistości nie działały lub były niedostępne (ze względu na niemożność dodzwonienia się czy nieumiejętność posługiwania się przez interesantów komunikacją cyfrową). To tylko jeden z licznych przykładów naruszania proporcji między pracą zdalną i stacjonarną. Przykład ten potwierdza, że żadna instytucja nie powinna dopuszczać do monokultury komunikacyjnej, zwłaszcza (choć nie tylko) zewnętrznej. Każdy interesant powinien mieć możliwości kontaktu bezpośredniego. Praca zdalna nie powinna go wykluczać, może to bowiem prowadzić do nieodwracalnych negatywnych następstw, w tym utraty klientów, szwanku na renomie firmy, utraty potencjału pracy itp.

Istotne jest zatem takie zorganizowanie proporcji między pracą stacjonarną i zdalną oraz stworzenie takich warunków, aby ani zewnątrzni interesariusze, ani sami pracownicy w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych nie odczuwali wykonawczego dyskomfortu. Spełnienie tego warunku ma miejsce wówczas, gdy ani interesariusze, ani pracownicy nie odczuwają żadnych negatywnych następstw pracy zdalnej. Niestety, w praktyce niestety tak nie jest.\* Ze strony pracowników padają głosy, że w pracy zdalnej czują się niekiedy nadmiernie eksploatowani.

O tym, że znalezienie optymalnych proporcji między pracą zdalną i stacjonarną ma fundamentalne znaczenie zarówno dla pracowników, jak i pracodawców przekonują m.in. ich powszechne niemal deklaracje, że nie chcą już pracować tylko stacjonarnie, ale też nie chcą pracować wyłącznie w trybie zdalnym. Dlatego tak ważne jest dopracowanie się w tym względzie złotego środka; złotego środka między cyfrowymi i tradycyjnymi sposobami komunikacji społecznej, zarówno wewnątrz firmy, jak i z jej zewnętrznymi interesariuszami.

Ustalenie efektywnych proporcji między pracą zdalną i stacjonarną wymaga holistycznego i kompletnego rachunku ekonomicznego; z uwzględnieniem kosztów i efektów zewnętrznych (*externalities*). Niewłaściwe proporcje i nadmierne marginalizowanie komunikacji offline, mogą bowiem prowadzić do kosztownych ekonomicznie i społecznie rozmaitych wynaturzeń, co może niweczyć dobrodziejstwo nowoczesnych technologii i samej pracy zdalnej.

## PRACA ZDALNA I WIRUS SAMOTNOŚCI

Jednym z bardziej niebezpiecznych przejawów niekorzyści społecznych pracy zdalnej jest niszcząca człowieczeństwo dehumanizacja pracy. Przed zjawiskiem dehumanizacji przestrzegał już w 1946 r. Albert w liście do intelektualisty Ottona Juliusburgera: „Jestem przekonany, że przerażający upadek moralności, jakiego jesteśmy

\* Sama tego wielokrotnie doświadczyłam, kiedy bez powodzenia przez kilka dni nie byłam w stanie skontaktować się z urzędnikiem jednej z organizacji (w dodatku pełniącym funkcję kierowniczą), bo pracował zdalnie. To właśnie pracą zdalną tłumaczono w firmie brak kontaktu. Identyczna sytuacja wystąpiła w spółdzielni mieszkaniowej, gdzie zgłaszana przeze mnie pilna sprawa musiała czekać na załatwienie ponad tydzień, bo – jak wyjaśniał sekretariat – pracownik, który ma w domenie tego typu sprawy, pracuje zdalnie i w biurze będzie dopiero za kilka dni. Doświadczyłam podobnych zachowań także w kontaktach z jednym z wydawnictw zagranicznych.

świadkami w dzisiejszych czasach, jest rezultatem mechanizacji i dehumanizacji naszego życia – zgubnych produktów ubocznych mentalności naukowo-technicznej. *Nostra Culpa!*” (Calaprice, 2014). Ta wielka przestroga nabiera dziś swoistej aktualności. Ważne jest bowiem, by owa *Nostra Culpa* (nasza wina) nie urzeczywistniała się. Jest to istotne tym bardziej, że już obecnie nie brakuje przejawów dehumanizacji. Jednym z bardziej ponurych tego następstw jest narastający – i to w skali globalnej – problem samotności człowieka.

Badania pracy zdalnej jednoznacznie wskazują, że osoby pracujące w takim trybie, wśród najbardziej dokuczliwych jego mankamentów wymieniają marginalizację czy brak relacji społecznych. Praca w trybie online i brak bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami i kolegami pogłębia gwałtownie rozszerzający się w wielu krajach syndrom samotności. O tym, że jest to problem, który prowadzić może do rozmaitych negatywnych zjawisk społecznych oraz ekonomicznych, przekonują szczegółowe analizy przedstawione w książce brytyjskiej ekonomistki – Noreeny Hertz, pod symptomatycznym tytułem *The Lonely Century: Coming Together in a World that's Pulling Apart* (Hertz, 2020). Jest to wnikliwa analiza ekonomicznych, społecznych (w tym zdrowotnych, zwłaszcza psychicznych) i politycznych następstw nasilającego się we współczesnym świecie syndromu samotności. Technologie cyfrowe i cyfrowa komunikacja między ludźmi, w tym praca zdalna, to czynniki potęgujące skalę negatywnych skutków zjawiska samotności.

Ograniczone ramy tego eseju uniemożliwiają nawet enumeracyjne przedstawienie wszystkich charakteryzowanych w tej fascynującej książce czynników sprawczych narastania samotności i jej następstw. Ograniczę się tylko do wybranych kwestii. Hertz na podstawie rozległych badań i statystyk dowodzi, że jeszcze zanim globalna pandemia wprowadziła do życia pojęcia, takie jak lockdown, czy dostęp przestrzenny/fizyczny (nieprawidłowo w polskiej publicystyce określany jako „społeczny”), samotność była na najlepszej drodze, aby stać się pojęciem definiującym kondycję ludzkości w XXI w. Związane jest to z dokonującym się procesem rozpadu „tkanki wspólnoty”, a to zagraża relacjom społecznym i życiu osobistemu. Choć nowoczesne technologie wielce ułatwiają życie w izolacji, o czym świat przekonuje się zwłaszcza w warunkach pandemii, to zarazem zmieniają relacje społeczne na niekorzyść bezpośrednich kontaktów między ludźmi.

Hertz podkreśla jednak, że technologie cyfrowe nie są tu jedynym winowajcą. Wskazuje na inne, nie mniej ważne czynniki, takie jak demontaż instytucji obywatelskich, radykalną reorganizację miejsc pracy, w tym rozrost pracy zdalnej, masowe migracje do miast i jednocześnie pustoszenie obszarów wychodźstwa oraz peryferyzację małych miejscowości. Hertz jako winowajcę wskazuje zarazem dominację przez dziesięciolecia w większości krajów rozwiniętych neoliberalnej doktryny ekonomicznej,

której cechą jest priorytet dla interesów indywidualnych, ponad dobro wspólne. Ekonomistka ta wiąże to z poglądami brytyjskiej premier Margaret Thatcher oraz jej polityką z lat 80. XX w., opartą na założeniu, że nie ma czegoś takiego jak społeczeństwo, zaś ekonomia i gospodarka to jedynie środki do zmiany serca i duszy ludzi z kolektywizmu na to, co osobiste.

Na podstawie imponującego zestawu interdyscyplinarnych, naukowo-badawczych źródeł, Hertz charakteryzuje rozliczne synergicznie ze sobą sprzężone negatywne ekonomiczne, społeczne i polityczne następstwa samotności. Przytacza badania, które potwierdzają, że samotność jest zatrważająco szkodliwa dla zdrowia. Wywołuje kumulujące się reakcje stresowe, osłabiając układ odpornościowy, co zwiększa ryzyko chorób serca, udaru i demencji oraz powodując prawie 30% większe prawdopodobieństwo przedwczesnej śmierci. Obfitość podawanych przez Hertz dowodów nie pozostawia miejsca na wątpliwości. Opisując niekorzyści dla zdrowia człowieka, wskazuje, jak przekłada się to na koszty ekonomiczne, zarówno ponoszone przez poszczególne osoby, ale i przedsiębiorców, a także państwo, którego domeną jest zdrowie populacji. Nieprzypadkowo też była premier Wielkiej Brytanii, Teresa May, mianowała pierwszego na świecie ministra samotności – ogłaszając „ukrytą epidemię” dotyczącą 9 milionów Brytyjczyków jako „jedno z największych wyzwań dla zdrowia publicznego naszych czasów”. W poruszającym wywiadzie dla „Der Spiegel” Hertz stwierdza wręcz, że samotność jest bardziej szkodliwa dla zdrowia niż wypalanie 15 papierosów dziennie (*Ökonomin...*, 2020).

Hertz wykazuje ponadto, że charakterystyczne dla neoliberalizmu fetyszowanie zysku i pogoń za nim bez względu na koszty społeczne i ekologiczne prowadzi do wynaturzeń w sferze przestrzennego zagospodarowania. Wyraża się to m.in. w pogarszającym jakość życia ludzi rozroście megamiast, kosztem społecznej i ekonomicznej peryferyzacji mniejszych miejscowości i całych regionów. Hertz podkreśla, że im większe miasto, tym szybciej poruszają się ludzie, nie zważając jeden na drugiego, a im gęstsze zaludnienie, tym rozwijają się mniej przyjazne relacje między ludźmi i większa jest ich samotność.

Charakteryzując rozmaite formy samotności, Hertz analizuje także ich technologiczne podłoże. Można być np. osobą, która zamawia przez Internet prawie wszystko, czego potrzebuje do życia i przez to ogranicza interakcje międzyludzkie. Hertz wskazuje na niebywałe metody radzenia sobie ludzi z samotnością, m.in. mieszkając z robotem lub pełniąc przestępstwo na tyle poważne, by trafić do więzienia, co stało się fenomenem wśród japońskich seniorów, na tyle udręczonych samotnością, że wybierają więzienie, bo tam mogą przebywać z innymi współwięźniami i komunikować się z kontrolującym strażnikiem. Hertz przekonująco argumentuje, że charakterystyczne dla współczesnego

świata, głębokie zatowizowanie sprawia, że brakuje wielu zwykłych ludzkich powiązań, które w przeszłości były codziennością (Ökonomin..., 2020).

Wiele miejsca w swej książce poświęca Hertz pracy zdalnej i nadmiernemu eksploatowaniu komunikacji cyfrowej, traktując je jako fundamentalne czynniki nasilania się samotności. Osłabia to możliwości i umiejętności bezpośrednich relacji międzyludzkich oraz gotowość na nie. Hertz zauważa, że gdyby mantry „wspólnoty”, narzucane przez firmy z sektora mediów społecznościowych, były prawdziwe, świat byłby jedną wielką, szczęśliwą rodziną. Tak jednak nie jest, choć w sytuacji, gdy miliardy ludzi połączonych jest ze światem cyfrowym na niezliczone sposoby, tytułowy „Wiek samotności” brzmi niemal jak oksymoron czy absurd, ale jest faktem.

## WYKRYWACZ PRACY BEZ SENSU

Choć badania na temat pracy zdalnej wciąż mają charakter *in statu nascendi*, to jednak umożliwiają identyfikację wielu specyficznych, związanych z tą formą pracy zjawisk. Jednym z nich jest powszechne wykonywanie w czasie formalnie przeznaczonym na pracę szeregu innych niezwiązanych z nią zajęć. Przyznaje to zdecydowana większość ankietowanych osób pracujących zdalnie.

Jeśli zaś praca zdalna w mniejszym stopniu angażuje czas pracownika aniżeli praca stacjonarna, to może to świadczyć o występowaniu w tej ostatniej zajęć zbędnych, bezużytecznych, mających cechy syndromu pracy bez sensu. Graeber definiuje pracę bez sensu jako „formę zatrudnienia, której kompletna bezcelowość, zbędność bądź szkodliwość są tak rażące, że nawet zatrudniony nie jest w stanie uzasadnić jej istnienia” (Graeber, 2019, s. 28).

Amerykański antropolog David Graeber, w głównej książce z 2018 r. pt. *Bullshit Jobs: A Theory* (Graeber, 2019) identyfikuje ogromne pokłady takiej pracy, wskazując na destrukcyjne tego następstwa społeczne i ekonomiczne. „Czy może być coś bardziej demoralizującego nad konieczność wstawania przez pięć dni w tygodniu przez całe dorosłe życie, żeby wykonywać zadanie, o którym w skrytości ducha sądzi się, że wcale nie musi być wykonywane, że jest tylko marnotrawieniem czasu lub środków, albo wręcz czyni świat gorszym?” (Graeber, 2019, s. 9). Według Graebera każdy zna ten rodzaj osób, których czas wypełniony jest zasiadaniem w komisjach, obradujących nad rozwiązaniem problemu zbędnych komisji” (Graeber, 2019, s. 8). Sarkazm tego autora ma jednak podstawy i uzasadnienie w tym, że niemal każdy pracujący tego doświadcza i niemal gołym okiem widać, że rozmiary tego typu zajęć wciąż rosną, czego źródłem Graeber upatruje przede wszystkim w systemie społeczno-gospodarczym zdominowanym przez doktrynę neoliberalną.

Praca zdalna może uzmysławiać skalę pracy zbędnej. Ujawnia bowiem, które grupy pracowników w czasie pracy zdalnej są w tak małym stopniu

obciążone zadaniami do wykonania, że w firmie niemal zapomina się, że takie stanowiska istnieją. Według Graebera, niektóre prace są na tyle bezcelowe, że „nikt nie zauważa, kiedy osoby, mające je wykonywać, znikają” (Graeber, 2019, s. 28). Liczne zawarte w książce przykłady to potwierdzają. „Gdybyśmy obudzili się pewnego ranka i odkryli, że nie tylko pielęgniarki, śmieciarzy i mechaników, a do tego jeszcze kierowców autobusów, sklepikarzy, strażaków albo kucharzy w barach szybkiej obsługi wymiotło do innego wymiaru, rezultaty byłyby katastrofalne (...). Tego samego nie można powiedzieć o menedżerach funduszy hedgingowych, konsultantach politycznych, guru od marketingu, lobbyistach” (Graeber, 2019, s. 325).

David Graeber wskazuje ponadto na odwrotnie proporcjonalne zależności między wartością społeczną pracy a wysokością wynagrodzeń. Zwraca na to też uwagę Mariana Mazzucato w książce pod prowokującym tytułem *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy* (Mazzucato, 2018). Ta włosko-brytyjska ekonomistka wskazuje, że współczesne gospodarki nagradzają działania, które raczej wysysają, ekstrahują wartość, aniżeli ją tworzą. Różnice między tworzeniem wartości a jej ekstrakcją Mazzucato wyjaśnia na podstawie m.in. analizy dysproporcji wynagrodzeń i dochodów między poszczególnymi grupami zatrudnionych, np. przepaści między wysoko wynagradzonymi bankowcami a nauczycielami, sytuującymi się na przeciwnym biegunie płac.

## ZAKOŃCZENIE: PRACA ZDALNA – DOBRODZIEJSTWO WARUNKOWE

Optymalizacja proporcji między pracą zdalną i stacjonarną to niełatwe wyzwanie przede wszystkim (choć nie tylko) dla ekonomistów, zwłaszcza specjalistów z zakresu zarządzania, rynku pracy i stosunków pracy. Niezbędna jest tu wiedza interdyscyplinarna, która zresztą powinna cechować każdego dobrego ekonomistę. Niestety, takich wciąż jest zbyt mało, zwłaszcza jeśli uwzględnić charakterystykę sformułowaną przez Johna Maynarda Keynesa na temat tego, co czyni ekonomistę rzeczywiście dobrym czy wybitnym. Według Keynesa „Wybitny ekonomista musi posiadać rzadki zestaw talentów... Musi być matematykiem, historykiem, mężem stanu, filozofem – wszystkim po trochu. Musi rozumieć symbole i wiedzieć, jak używać słów. Musi rozważać to, co partykularne, w kategoriach tego, co ogólne, i w tej samej chwili dotykać abstrakcji i konkretności. Musi badać teraźniejszość w świetle przeszłości w imię celów przyszłości. Nie może całkiem pominąć żadnej części ludzkiej natury ani stworzonych przez ludzi instytucji. Musi działać jednocześnie celowo i bezinteresownie, musi być zdystansowany i nieprzekupny niczym artysta – ale czasem równie bliski życia jak polityk”. Nieprzypadkowo też Keynes uznawał, że ekonomia, choć na pozór wydawałaby się nauką łatwą, niewymagającą szczególnych zdolności, w porównaniu

np. z fizyką i innymi naukami ścisłymi, w rzeczywistości jest nauką bardzo złożoną, a kompetentny, dobry ekonomista to „najrzadszy ptak” (Keynes, 1924, s. 311–372).

Im bardziej złożona rzeczywistość społeczno-gospodarcza, tym większe są wyzwania, z jakimi muszą się zmierzać ekonomiści. Ich kwalifikacje warunkują optymalizację wykorzystywania zdobyczy czwartej rewolucji przemysłowej, w tym technologii cyfrowych, robotyzacji i pracy zdalnej. Jest to istotne zwłaszcza w warunkach narastania niepewności i rozmaitych nalołów czarnych łabędzi, czyli niespodziewanych, nagłych, katastroficznych wydarzeń, czego klasycznym przykładem jest pandemia COVID-19 (Taleb, 2014).

## BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Akerlof, A.G., Shiller, J.R., 2021. *Złocić frajera. Ekonomia manipulacji i oszustwa*, wyd. 2. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Zhichun, J.Y., 2015. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), pp. 165–218.
- Calaprice, A., 2014. *Einstein w cytatach. List Alberta Einsteina do Ottona Juliusburgera, z 11.04.1946*. Warszawa: Poltext, s. 373.
- Chamberlain, A., 2021. *Workplace Trends 2021. 5 Trends Reshaping How We Work After COVID-19*. Dostępny w: [https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2020/11/Workplace\\_Trends\\_2021\\_Glassdoor\\_Final.pdf](https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2020/11/Workplace_Trends_2021_Glassdoor_Final.pdf) [Dostęp: 29.05.2021].
- Does working from home make employees more productive? *The Economist*, 2020. Dostępny w: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/12/27/does-working-from-home-make-employees-more-productive> [Dostęp: 27.12.2020].
- Ferreira, J., Claver, P., Pereira, P.S., 2020. *The Path to Remote-Working Maturity*, Boston Consulting Group, BCG, 15 October. Dostępny w: <https://www.bcg.com/pl-pl/publications/2020/the-path-to-remote-working-maturity> [Dostęp: 29.05.2021].
- Graeber, D., 2019. *Praca bez sensu. Teoria*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Harrington, E., Emanuel, N., 2020. *Working Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work*, Harvard University, Working Paper, Job Market Paper, JMP, November 12. Dostępny w: [https://scholar.harvard.edu/files/eharrington/files/harrington\\_jmp\\_working\\_remotely.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/eharrington/files/harrington_jmp_working_remotely.pdf) [Dostęp: 29.05.2021].
- Hertz, N., 2020. *The Lonely Century: Coming Together in a World that's Pulling Apart*. Hachette UK Company Australia.
- How hotels are trying to attract remote workers, 2020. *The Economist*, 29 Oct. Dostępny w: <https://www.economist.com/business/2020/10/29/how-hotels-are-trying-to-attract-remote-workers> [Dostęp: 29.05.2021].

- How the pandemic is forcing managers to work harder, 2020. *The Economist*, 03 Dec. Dostępny w: <https://www.economist.com/business/2020/12/03/how-the-pandemic-is-forcing-managers-to-work-harder> [Dostęp: 29.05.2021].
- Karaszevska, H., 2009. Telepraca – szanse i zagrożenia. *Acta Universitatis Nicolai Copernici; Ekonomia XL – Nauki Humanistyczno-Społeczne*, Zeszyt 391, Toruń: UMK.
- Kelly, K., 2018. *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmieniają naszą przyszłość*. Warszawa: Poltext.
- Keynes, J.M., 1924. Alfred Marshall, 1842–1924. *The Economic Journal*, vol. 34 (135), pp. 311–372.
- Kołodko, G.W., 2008. *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Mazzucato, M., 2018. *The value of everything: making and taking in the global economy*. New York: Public Affairs.
- Nilles, J., 2003. *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*. Warszawa: WNT.
- Ökonomin Noreena Hertz über Kapitalismus, Sucht und Einsamkeit, 2020. Dostępny w: <https://www.spiegel.de/politik/oekonom-in-noreena-hertz-ueber-kapitalismus-sucht-und-einsamkeit-a-00000000-0002-0001-0000-000174196854> [Dostęp: 29.05.2021].
- Praca 2.0. Raport specjalny o trendach przyszłości, 2020. EEC TRENDS.
- Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła. Teraz czas na zmiany. 2020. Raport Future Business Institute, Warszawa. Dostępny w: [https://futurebusiness.institute/static/reports/downloads/Future\\_Business\\_Institute\\_Praca\\_Zdalna\\_Rewolucja\\_Ktora.pdf](https://futurebusiness.institute/static/reports/downloads/Future_Business_Institute_Praca_Zdalna_Rewolucja_Ktora.pdf) [Dostęp: 29.05.2021].
- Pyżalski, J., red., 2020. *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19. Z dystansem o tym, co robimy obecnie jako nauczyciele*. Warszawa: EduAkcja.
- Remote working. Dostępny w: <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/remote-working> [Dostęp: 29.05.2021].
- Schwab, K., 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Sidor-Rządkowska, M., 2021. *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stanford professor on the new remote work economy: A 'productivity disaster' and 'ticking time bomb for inequality', 2020. Oct 8. Dostępny w: <https://www.cnbc.com/2020/10/07/stanford-professor-not-optimistic-about-work-from-home-economy-ticking-time-bomb-for-inequality.html> [Dostęp: 29.05.2021].
- Taleb, N.N., 2014. *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*. Warszawa: Kurhaus Publishing.
- Toffler, A., 1986. *Trzecia fala*. Warszawa: PIW.
- Toffler, A., 1998. *Szok przyszłości*. Warszawa: Wyd. Zysk i S-ka.
- 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, DzU 2020, poz. 374.
- What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries, 2020. MCKinsey, November 23. Dostępny w: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries> [Dostęp: 29.05.2021].

## NOWE KSIĄZKI

LABOUR MIGRATION IN THE EUROPEAN UNION. THE POLICY-MAKING PROCESS, Springer International Publishing, 2021, stron 280, ISBN 303036187X.

PRACA NIEREJESTROWANA. PRZYCZYNY I KONSEKWENCJE W CYKLU ŻYCIA. PODRĘCZNIK DLA TRENERÓW. Redakcja naukowa Jacek Liwiński, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2021, stron 281, ISBN 978-83-7178-707-2.

# RADA PRACOWNIKÓW. ZAŁOŻENIA A RZECZYWISTOŚĆ PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ W POLSCE

WORKER'S COUNCIL. PREMISES AND REALITY  
OF THE WORKER'S PARTICIPATION IN POLAND

Jerzy Wratny

Instytut Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk\*  
e-mail: jerzy\_wratny@poczta.onet.pl

**Abstract:** The author describes the functioning today different arts of the worker's participation focusing attention on the institution of the worker's council. Its legal status according to the European as well as Polish law has been presented. The author underlines differences between paradigm of participation and trade unions activity. Because of every year decreasing number of worker's councils in Poland the proposals which could serve to stimulate this institution have been presented.

**Keywords:** participation, worker's council, trade unions

**Author's affiliation:** Institute of Legal Studies of the Polish Academy of Sciences

**Abstrakt:** Autor przedstawia współcześnie funkcjonujące rodzaje partycypacji pracowniczej, skupiając się na instytucji rady pracowników. Przedstawiono jej status prawny zarówno według prawa europejskiego, jak i polskiego. Autor podkreśla różnice między paradygmatem partycypacji a działalnością związków zawodowych. W związku z malejącą każdego roku liczbą rad pracowników przedstawiono propozycje, które mogłyby służyć ożywieniu tej instytucji.

**Słowa kluczowe:** partycypacja, rada pracowników, związki zawodowe

## POJĘCIE PARTYCYPACJI PRACOWNICZEJ

Najogólniej biorąc, przez partycypację pracowniczą rozumiemy zapewnienie pracownikom poprzez zastosowanie różnego rodzaju rozwiązań wpływu na przebieg procesów decyzyjnych w zakładzie pracy. Tym samym ulega uszczupleniu prawo pracodawcy-przedsiębiorcy do wyłączności w zarządzaniu zakładem pracy, wynikające z takich cech gospodarki rynkowej, jak wolność działalności gospodarczej i własność prywatna. Zasada partycypacji jest natomiast związana ze społecznym obliczem gospodarki rynkowej, jak definiuje ją polska ustawa zasadnicza z 1997 r., tj. z takimi jej cechami, jak solidarność, dialog i współpraca partnerów społecznych (art. 20 Konstytucji). Według art. 18 (2) Kodeksu pracy, zasada uczestnictwa pracowników w zarządzaniu zakładem pracy stanowi podstawową zasadę zbiorowego prawa pracy (szerzej: Wratny, 2019b, s. 2–7). Immanentną cechą partycypacji jest to, że czynnik pracowniczy – w odróżnieniu od roli odgrywanej przez związki zawodowe – działa w duchu współpracy z pracodawcą (według zwrotu angielskiego – *in spirit of cooperation*).

## PARTYCYPACJA PRZEDSTAWICIELSKA JAKO JEDEN Z RODZAJÓW PARTYCYPACJI

Na podstawie literatury i praktyki gospodarczej można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje partycypacji. Po pierwsze, pracownikom lub zespołom roboczym zapewnia się wpływ na organizację pracy. Taki partycypacyjny styl zarządzania określany jest jako partycypacja bezpośrednia lub stanowiskowa.

Z kolei udział czynnika pracowniczego w podejmowaniu decyzji dotyczących sytuacji przedsiębiorstwa i pracowników, będących pewnego rodzaju udziałem w sprawowaniu władzy ekonomicznej, stanowi domenę partycypacji przedstawicielskiej. Uzasadnieniem uczestnictwa pracowników w formach przedstawicielskich jest ich status pracowniczy, czyli tzw. tytuł laborystyczny. Z odmienną sytuacją mamy do czynienia wówczas, gdy pracownikom zapewnia się udział we własności przedsiębiorstwa, a tym samym również we władzy i dochodach. Jako środek obdzielania pracowników własnością jawi się w szczególności akcjonariat pracowniczy, będący rodzajem tzw. partycypacji kapitałowej. Obok niej wyróżniamy partycypację finansową polegającą na udziale pracowników w owocach działalności firmy (udziały w zyskach, systemy wynagradzania powiązane z efektami gospodarowania).

Wśród form partycypacji przedstawicielskiej należy odróżniać reprezentację załogi na szczeblu zakładowym, co określam mianem pierwszego piętra partycypacji, od delegowania wybranych przedstawicieli załogi do organów nadzorczych i ewentualnie także do zarządu spółki kapitałowej. Wybór pracowniczych członków rady nadzorczej i zarządu spółki w liczbie określonej ustawowo związany był w Polsce z procesami komercjalizacji i prywatyzacji sektora przedsiębiorstw państwowych, który nastąpił po rozpoczęciu transformacji ustrojowej.

W obecnym stanie prawnym przedstawicielstwem załogi na szczeblu zakładowym jest rada pracowników. Do pewnego stopnia stanowi ona kontynuację,

\* 00-044 Warszawa, ul. Nowy Świat 72, tel. 22 657-28-51, e-mail: inp@inp.pan.pl

choć całkowicie nieekwiwalentną, rady pracowniczej będącej od 1981 r. organem samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwach państwowych<sup>1</sup>. Tego rodzaju przedstawicielstwo zakładowe, w którym delegaci pracowników sprawują swój mandat na mocy tytułu laborystycznego, przypomina pod względem swego usytuowania i spełnianych funkcji niemiecką instytucję rady zakładowej (*Betriebsrat*), będącą obok rozwiązań austriackich wzorem dla wielu krajów.

W końcu rozróżnienia wymaga ustanawianie przedstawicielstw pracowników w zakładach pracy o zasięgu krajowym od ciał przedstawicielskich powoływanych w wielonarodowych korporacjach rozgałęzionych na dwa lub więcej kraje Unii Europejskiej, a nawet na kraje spoza Wspólnoty (*multinationalia*). Do tego rodzaju ciał należy zwłaszcza europejska rada zakładowa tworzona przy organie zarządzającym europejskiego koncernu lub europejskiego przedsiębiorstwa wielozakładowego.

### **GENEZA RADY PRACOWNIKÓW W PRAWIE EUROPEJSKIM**

Jeśli chodzi o rady pracowników stanowiące obecnie w zakresie spraw związanych z partycypacją główną w świetle prawa reprezentację załogi w zakładach pracy o zasięgu krajowym, to źródłem i impulsem ich tworzenia w Polsce było prawodawstwo Unii Europejskiej. Uprawnienia partycypacyjne pracowników na przestrzeni dziesięcioleci istnienia EWG (UE) systematycznie rozwijano zarówno na gruncie prawa traktatowego, jak i wtórnego Wspólnoty. Jedną z linii rozwojowych w tym zakresie było stałe poszerzanie o różne wycinki stosunków pracy prawa pracowników do uzyskiwania informacji w sprawach zakładu pracy i konsultowania decyzji pracodawcy z opcją na zawarcie porozumienia między przedstawicielstwem pracowników a pracodawcą (konsultacja mocna). Tendencja prowadząca od rozwiązań cząstkowych (procedury zwolnień grupowych, transfer przedsiębiorstwa na innego pracodawcę, problematyka bhp i in.) do regulacji całościowej znalazła zwieńczenie w przyjętej w dniu 11.03.2002 r. dyrektywy Nr 2002/14/WE<sup>2</sup>.

Treścią dyrektywy jest unormowanie w sposób ramowy minimalnych wymagań dotyczących prawa pracowników do pozyskiwania informacji oraz do przeprowadzania konsultacji na podstawie uzyskanych informacji. Podmiotem zobowiązanym do dostarczania informacji oraz do poddania się procesowi konsultacji jest w świetle dyrektywy pracodawca kierujący przedsiębiorstwem lub zakładem zatrudniającym pracowników w liczbie odpowiadającej określonym normom. W świetle dyrektywy przedstawicielstwo pracownicze uzyskało szerokie możliwości wpływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w pewnych zakresach w sposób wymagający zawarcia porozumienia z pracodawcą. Ma to szczególne znaczenie w kategorii spraw dotyczących bytu i struktury przedsiębiorstwa, zaliczanych do *politique générale* firmy: restrukturyzacja, wprowadzenie nowej technologii, reorganizacja,

zastąpienie w szerszym zakresie umów o pracę umowami cywilnoprawnymi, ograniczenie bądź zaprzestanie produkcji, fuzja, zmiana lokalizacji, przejście zakładu lub jego części na innego pracodawcę, zmiana formy prawnej przedsiębiorstwa. Uznano, że z zagrożeń, jakie niosą ze sobą tego rodzaju posunięcia, wynika potrzeba artikulacji interesów załogi u podstaw procesów i decyzji ekonomicznych, a nie dopiero w ich następstwie.

### **GENEZA POLSKIEJ USTAWY O INFORMOWANIU PRACOWNIKÓW I PRZEPROWADZANIU Z NIMI KONSULTACJI**

Polska wdrożyła dyrektywę Nr 2002/14 ustawą z dnia 7.04.2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji<sup>3</sup>, z ponad rocznym opóźnieniem wobec wyznaczonej przez Unię Europejską daty na dzień 23.03.2005 r.

Przyczyną zwłoki była niemożność porozumienia się partnerów społecznych – związków zawodowych i organizacji pracodawców w kluczowych kwestiach będących przedmiotem przygotowywanej ustawy. Reprezentanci zarówno pracy, jak i kapitału podchodzili do treści dyrektywy z dystansem i obawami, dostrzegając w jej rozwiązaniach więcej zagrożeń niż szans. Rząd natomiast starał się z jednej strony „odfajkować” problem, z drugiej zaś wolał przerzucić odpowiedzialność za kształt ustawy na partnerów społecznych.

Dla związków zawodowych sprawą kluczową było zapewnienie monopolu związkowego na wykonywanie uprawnień w zakresie informacji i konsultacji pracowniczej w uzwiązkowionych zakładach pracy. Opowiadały się one za powoływaniem rad wyłącznie w zakładach nieuzwiązkowionych i za przypisaniem im uprawnień ograniczonych do wymagań dyrektywy bez dopuszczenia rad do tradycyjnych prerogatyw związkowych. Natomiast stanowisko pracodawców w tej sprawie było z jednej strony podyktowane generalnie niechęcią do powierzania przedstawicielstwu pracowniczemu – związkowemu lub niezwiązkowemu, uprawnień informacyjno-konsultacyjnych, z drugiej zaś obawami, że tworzenie nowych reprezentacji pracowniczych obok już istniejących zwiększy koszty prowadzenia przedsiębiorstwa (stworzenie warunków techniczno-organizacyjnych funkcjonowania rad pracowników, zwolnienia od pracy i ochrona stosunku pracy członków rady). Pracodawcy obawiali się również naruszania tajemnic przedsiębiorstwa, toteż starali się pod różnymi względami pomniejszyć znaczenie rad.

### **ZARYS KOMPETENCJI RADY PRACOWNIKÓW**

Do uprawnień rady pracowników należy, zgodnie z wytycznymi dyrektywy 2002/14, pobieranie od pracodawcy informacji i konsultowanie jego zamierzeń w sprawach zakładu pracy i zatrudnionych w nim pracowników. Według art. 13 ust. 1 punkty 1, 2 i 3 ustawy, radzie przysługuje prawo do uzyskiwania informacji: (1) dotyczących działalności i sytuacji ekonomicznej

pracodawcy oraz przewidywanych zmian w tym zakresie; (2) stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia; (3) działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia. Zgodnie zaś z art. 14, ust 1. ustawy, radzie przysługują uprawnienia do prowadzenia konsultacji, w szerokim *spectrum* problematyki zatrudnienia i organizacji pracy. Natomiast w sprawach dotyczących działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy oraz przewidywanych w tym zakresie zmian, a więc w sprawach ściśle gospodarczych, w których związek z interesem pracowników nie został wskazany w sposób bezpośredni, uprawnienia rady ograniczają się do pobierania informacji. Odnosząc się do całokształtu uprawnień rady pracowników, należy podkreślić, że nie dotyczą one bieżących rozstrzygnięć w zakładzie pracy, w tym kwestii wynagrodzeń, ale ich przedmiotem są w zasadzie zamierzenia strony pracodawczej w dłuższym horyzoncie czasowym.

Warto podkreślić, że wskazane w ustawie uprawnienia informacyjno-konsultacyjne rady pracowników stanowią niemal dosłowne powtórzenie przepisów dyrektywy 2002/14 WE; ustawa nie wnosi zatem twórczych elementów umożliwiających dostosowanie norm europejskich do warunków krajowych.

## **RADA PRACOWNIKÓW A ZAKŁADOWE ORGANIZACJE ZWIĄZKOWE**

Na szersze naświetlenie zasługuje problem roli odgrywanej przez zakładowe ogniwa związków zakładowych w zakresie powoływania rad pracowników i tym samym wywierania wpływu przez czynnik związkowy na działalność rad.

Początkowo wyłączność na obsadzanie miejsc w radzie zapewniono zakładowym organizacjom związkowym (zozw) reprezentatywnym w rozumieniu art. 24125a, par. 1 k.p., a więc zrzeszającym, według prawa wówczas obowiązującego odpowiednio 7 lub 10% zatrudnionych w zakładzie pracy pracowników. W przypadku, gdy u pracodawcy działała jedna taka organizacja, to jej przysługiwało wyłączne prawo wyznaczenia członków rady. Gdy było ich więcej, to wspólnie desygnowały przedstawiciele na podstawie zawartego między nimi porozumienia (model związkowy). W braku porozumienia radnych wybierali pracownicy spośród kandydatów zgłoszonych przez reprezentatywne zozw (model mieszany). Dopiero w niezwiązkowionych zakładach pracy lub w zakładach, w których działały wyłącznie organizacje związkowe niereprezentatywne w rozumieniu ustawy, zgłoszenia kandydatów oraz wyboru radnych dokonywali sami pracownicy (model pracowniczy). Jednak taka pracownicza rada pracowników musiała się rozwiązać, gdy w zakładzie pracy utworzono reprezentatywną organizację związkową. Uwzględniając to, należy stwierdzić, że w pierwotnej wersji ustawy z 7 kwietnia 2006 r. doprowadzono do skrajności zasadę monopolu związkowego w kształtowaniu instytucji mających służyć informacji i konsultacji pracowniczej. Stanowiło to przede wszystkim wyraz

obaw związków zawodowych przed powstawaniem niezależnych od nich struktur w rodzaju znanych m.in. w Niemczech rad zakładowych.

Za przyjętym rozwiązaniem przemawiał argument pragmatyczny. Zostało ono bowiem wynegocjowane przez organizacje partnerów społecznych jako warunek zgody związków zawodowych na ustawę w takim właśnie kształcie po długim okresie rokowań w trójce: rząd, centrale związkowe, organizacje pracodawców, których bezowocne przeciąganie groziło zastosowaniem sankcji przez Komisję Europejską. Nie można też zaprzeczyć, że desygnowanie radnych wprost przez organizacje związkowe cechowało się prostotą i oszczędnością środków.

Jednak zmonopolizowanie instytucji rad przez związki zawodowe nasuwało wątpliwości przede wszystkim z punktu widzenia paradygmatu działalności związkowej. Uznawanym powszechnie przedmiotem działalności związkowej jest bowiem prawo negocjowania układów zbiorowych pracy oraz prawo do organizowania sporów zbiorowych, włącznie z możliwością ogłaszania strajku i prawem do uczestniczenia w pokojowych procedurach przedstrajkowych i postrajkowych, przy czym oba rodzaje uprawnień (zdolność układowa oraz zdolność do prowadzenia sporów zbiorowych) są ze sobą funkcjonalnie powiązane. Natomiast uczestnictwo w zarządzaniu zakładami pracy, co stanowi przedmiot działania rad pracowników, stanowi, przynajmniej w kontynentalnej tradycji europejskiej, domenę aktywności ogólnozawodowych, niezwiązkowych przedstawicielstw pracowniczych.

Powstające na podstawie ustawy o informacji i konsultacji pracowniczej rady pracowników, chociaż instytucjonalnie odrębne, w przeważającej liczbie przypadków stanowiły emanację reprezentatywnych związków zawodowych. Faktycznie zatem przewidziane ustawą uprawnienia informacyjno-konsultacyjne przysługiwały związkom zawodowym, a nie ogółowi pracowników działających przez swych przedstawicieli.

Konstytucyjność przepisów przewidujących dominującą rolę zakładowych reprezentatywnych organizacji związkowych na obsadzanie miejsc w radzie pracowników zakwestionował Trybunał Konstytucyjny w wyroku z 1.07.2008 r<sup>1</sup>. „Zaskarżone przepisy”, zdaniem Trybunału, „stawiają pracowników nienależących do reprezentatywnej organizacji związkowej w gorszej sytuacji, niż członków takiej organizacji, co niewątpliwie narusza wolność związkową w jej negatywnym aspekcie (por. art. 59, ust. 1 Konstytucji).”

Po wejściu w życie znowelizowanej w następstwie wyroku TK ustawy o radach pracowników, wszystkie rady miały już pochodzić wyłącznie z wyboru członków załogi.

## **OCENA REALIZACJI USTAWY W PRAKTYCE ZAKŁADÓW PRACY**

1. Ogólnie można stwierdzać, że wdrożenie ustawy od początku jej obowiązywania przebiegało opornie, a z upływem lat sytuacja w tym zakresie

nieustannie ulegała pogorszeniu. Głównym źródłem informacji o stosowaniu w praktyce zakładów pracy przepisów ustawy z 7 kwietnia 2006 r. były początkowo dane zamieszczane w rejestrze Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Opierając się na tym zasobie informacji, jak również na podstawie innych źródeł, proces wdrażania ustawy, już od pierwszych miesięcy jej obowiązywania, oceniany był nad wyraz krytycznie. I tak, według danych MPiPS na dzień 1 marca 2007 r., rady zostały powołane zaledwie w 1900 zakładach pracy na ok. 17 000 zakładów spełniających kryteria objęcia ich ustawą, co stanowiło zaledwie 8,9%. Do tej liczby należy dodać 4040 przypadków, w których strony (pracodawca i przedstawiciele pracowników) jeszcze przed wejściem w życie ustawy, zawarły, z powołaniem się na jej projekt, porozumienia dotyczące uprawnień informacyjno-konsultacyjnych pracowników realizowanych w inny sposób niż poprzez instytucję rady pracowników. „Lawina” tego rodzaju porozumień w przeddzień wejścia w życie przepisów ustawy nasuwała uzasadnione podejrzenie, że w istocie rzeczy stronom porozumień chodziło o ominięcie celu ustawy. Jeśli chodzi o sytuację w ostatnich latach, to według danych Grupy INSPRO, zajmującej się monitorowaniem procesu tworzenia rad pracowników, na dzień 30.06.2015 r. liczba rad wynosiła 528, co stanowiło zaledwie 2% zakładów pracy, w których rady, zgodnie z założeniami ustawy, powinny działać<sup>5</sup>.

Z analizy zgromadzonych w MPiPS danych z pierwszego okresu obowiązywania ustawy wynika kolejny interesujący wniosek potwierdzony w świetle późniejszych badań i obserwacji. Mianowicie rady pracowników tworzone były niemal wyłącznie w zakładach pracy, w których działały zakładowe organizacje związkowe. Według danych na dzień 1.03.2007 r. na ok. 11 000 niezwiązkowionych zakładów pracy, spełniających przewidziane ustawą kryteria, rady pracowników powstały zaledwie w 354 przypadkach, co stanowiło 3,2% (przy wskaźniku dla ogółu zakładów pracy wynoszącym 8,9%). Można zasadnie utrzymywać, że późniejsze rozszerzenie zakresu podmiotowego ustawy na zakłady pracy zatrudniające co najmniej 50 pracowników, a więc na zakłady średniej wielkości, będące w większym jeszcze stopniu zakładami niezwiązkowymi, spowodowało dalsze pogorszenie tego wskaźnika. Tymczasem głównym celem ustawy, uwzględniającym postępujący proces desyndykalizacji, powinno być stworzenie warunków działania przedstawicielstw pracowniczych przede wszystkim w niezwiązkowionych zakładach pracy stanowiących przytłaczającą większość, a jednocześnie pozbawionych wszelkich form uczestnictwa pracowników.

Przyczyny dyskryminacji zakładów pracy, w których związki nie działają, wynikały też z regulacji samej ustawy (sprzed jej nowelizacji w 2009 r.), a w szczególności z całkowicie bezproblemowego trybu desygnowania radnych przez reprezentatywną zozw (nieco bardziej skomplikowanego w sytuacji działania kilku reprezentatywnych zozw) w zakładach uzwiązkowionych w zestawieniu z najeżoną

trudnościami ścieżką powoływania rad w zakładach niezwiązkowionych.

Wdrożenie ustawy następowało w warunkach zdominowania nowo tworzonej instytucji przez związki zawodowe, w atmosferze niechęci pracodawców, bierności zatrudnionych oraz braku zainteresowania ze strony władz publicznych.

2. Z różnych źródeł, w tym z badań Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (Bednarski, 2010), wynika wniosek, że jedynym podmiotem rzeczywiście zainteresowanym tworzeniem rad pracowników były silne zakładowe organizacje związkowe. Związki jednak nie tyle współpracowały z radami, co wykorzystywały je dla własnych celów. Pozwalało im to na umocnienie wpływów w zakładzie pracy oraz na rozszerzenie kręgu działaczy chronionych przed zwolnieniem z pracy. Jednocześnie zmiana ustawy w następstwie orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego, polegająca na wyeliminowaniu formalnego wpływu związków zawodowych na proces tworzenia rad, spowodowała spadek i tak już bardzo wątfiej motywacji do skorzystania przez zatrudnionych z tego rodzaju partycypacji. W konsekwencji nastąpiło przyspieszone obumieranie rad, ponieważ siłą sprawczą ich powstawania były w przytłaczającej większości przypadków organizacje związkowe, których wpływ na wybór członków rady po wejściu w życie znowelizowanej ustawy mógł być już tylko nieformalny.

3. Niechęć pracodawców wobec rad pracowników wynika z ich konserwatywnego nastawienia względem wszelkich instytucjonalnych form partycypacji. Nie dostrzegają przy tym korzyści, jakie mogą dla nich wynikać z lojalnie ułożonej współpracy z reprezentacją pracowników. Funkcjonowanie rady kojarzą przede wszystkim z koniecznością realizacji uciążliwych obowiązków związanych z ponoszeniem kosztów działalności oraz rozciągnięciem ochrony stosunku pracy na osoby spoza grona działaczy związkowych. Obawiają się także „wycieku” informacji poufnych, które członkowie rady pracowników mogliby pozyskać w trakcie kontaktowania się z kierownictwem przedsiębiorstwa. Na pracodawcach ciąży szereg zakreślonych terminami realizacji obowiązków związanych z organizacją wyborów do rady, które odczuwają jako narzucone im biurokratyczne formalności. Przede wszystkim zaś są oni podmiotem obowiązków w zakresie udzielania informacji radzie i prowadzenia z nią konsultacji, a także w niektórych sprawach dotyczących załogi, których to obowiązków starają się unikać lub w ostateczności próbują potraktować je możliwie jak najbardziej zdawkowo.

Jak wykazała przeprowadzona w 2017 r. kontrola Państwowej Inspekcji Pracy nad przestrzeganiem przepisów ustawy o informowaniu pracowników (...), pracodawcy wyrażali przekonanie, że współpraca z organizacjami związkowymi zwalnia ich z obowiązku prowadzenia dialogu z radą pracowników. Uzasadniano to nakładaniem się w dużym stopniu ustawowych kompetencji zakładowych ogniw związków zakładowych oraz rad pracowników.

Przytłaczająca większość pracodawców traktuje ustawę o radach pracowników jako akt prawny



*non existens*. Tym samym nagminnie naruszany jest art. 183 k.p., zgodnie z którym podstawową zasadą prawa pracy jest obowiązek pracodawców tworzenia warunków umożliwiających korzystanie z przewidzianych regulacjami uprawnień m.in. do uczestniczenia pracowników w zarządzaniu zakładem pracy.

Wsparciem dla takiej postawy bywa pojawiające się w piśmiennictwie twierdzenie, zgodnie z którym powoływanie rad pracowników jest czysto fakultatywne. Jeśli zatem w danym zakładzie pracy nie ma, zdaniem pracodawcy, zapotrzebowania na utworzenie rady, to nie musi ona powstać. Jest to jednak pogląd uproszczony. Chociaż zarówno przepisy obowiązującej ustawy, jak i praktyka ich stosowania, zdają się tezę taką uzasadniać, to jednak stosowanie ustawy, będącej efektem wdrożenia instrumentu prawnego UE, nie może być oderwana od swojego pierwowzoru. Celem dyrektywy 2002/14 nie było zaś wysunięcie mglistego prawa-hasła, którego realizacja może być dowolnie utrudniana, ale było nim doprowadzenie do ustanowienia rzeczywistych gwarancji uzyskiwania przez członków załogi informacji i konsultacji w sprawach zakładowych.

4. Należy się zgodzić z konkluzją wynikającą z kontroli PIP, iż „lekceważące traktowanie rad pracowników przez pracodawców (...) może w konsekwencji doprowadzić do tego, że taki rodzaj reprezentacji pracowników z czasem w ogóle przestanie funkcjonować.” Trzeba przyznać, że również pracownicy, będący w założeniach głównymi beneficjentami rozwiązań partycypacyjnych, nie wykazują nimi zainteresowania. Nie ulega wątpliwości, że przedmiotem troski załóg są w pierwszym rzędzie sprawy wynagrodzeń i warunków pracy. Kształtowanie wynagrodzeń nie leży jednak w gestii rad pracowników, a problematyka warunków pracy pokrywa się (choć w innej optyce) w dużej mierze z kompetencjami organizacji związkowych. Rozbudzeniu „apetytu na partycypację” dodatkowo nie sprzyja nieznamość obowiązujących przepisów oraz lęk przed szykanami pracodawcy, mogącymi w szczególności dotknąć grupę inicjatywną, wynoszącą aż 10% pracowników danego zakładu pracy, wnioskujących o zorganizowanie wyborów rady.

5. Również władze publiczne nie wspierają w żaden sposób tworzenia i umacniania rad, mimo iż ustawa z 1996 r. stanowi w założeniach podstawowy akt prawny w dziedzinie popierania partycypacji pracowniczej. Dotyczy to również wymiaru sprawiedliwości.

Szeroko komentowane w swoim czasie było orzeczenie sądu odwoławczego w Gliwicach z 7.02.2012 r., który uznał, że spór wynikły z nieszanowania przez pracodawcę porozumienia o współpracy z radą wygasł z chwilą upływu jej kadencji i musi być wszczęty powtórnie przez odnowioną w kolejnej kadencji radę, mimo iż działała ona w niezmiennym składzie osobowym w sytuacji, gdy w pierwszej instancji zapadło korzystne dla rady orzeczenie zasądające udostępnienie jej określonych informacji, a więc słuszność wniosku złożonego przez radę była bezsporna (Ciompa, 2016, s. 14–15). Tego

rodzaju wykładnia, przy znanej opieszałości sądów, w praktyce paraliżuje dochodzenie przez rady na drodze sądowej praw, które teoretycznie gwarantuje im ustawa.

## KORZYŚCI ZWIĄZANE Z PARTYCYPACJĄ

1. Dotychczasowe niepowodzenia procesu instalowania rad pracowników nie powinny przestąpić wielorakich korzyści związanych z partycypacją, w tym z jej formami przedstawicielskimi. Korzyści te można rozpatrywać na poziome bardziej ogólnym zogniskowanym na osobie pracownika korzystającego z dobrodziejstw partycypacji oraz w perspektywie, w której partycypacja jawi się potencjalnie jako wartość instrumentalna wobec różnych grup interesariuszy, nie wyłączając pracodawców.

Wspólnym, a jednocześnie najogólniejszym celem różnych znanych rozwiązań mieszczących się w pojemnym pojęciu partycypacji pracowniczej, z jednej strony jest chęć zapewnienia pracownikom „najemnym” możliwości wyjścia poza charakterystyczny dla stosunku pracy układ pracy zależnej w jego „klinicznej” postaci, jaką jest zobowiązanie, w którym pracodawca sprawuje pewnego rodzaju władzę nad pracownikiem. Z drugiej natomiast strony pracownik znajduje się pod opieką państwa i organizacji pracowniczych, co zapewnia swoistą równowagę między stronami tej więzi prawnej. Partycypacja przyczynia się pod pewnymi względami do osłabienia paradygmatu zależności na rzecz ideału upodmiotowienia pracownika w środowisku pracy. Upodmiotowienie oznacza stworzenie takich warunków, aby czuł się on, w jakimś stopniu, współgospodarzem swojego warsztatu pracy.

Mówimy o osłabieniu, a nie o przewyżczeniu tradycyjnego paradygmatu zależności, ponieważ świadczenie pracy w sytuacji podporządkowania pozostaje co do istoty niezmienną, chociaż występującą z różnym natężeniem, cechą stosunku pracy. Nadal też nawet w warunkach rozbudowanych urzędów i praktyk partycypacyjnych, to pracodawca pozostaje podmiotem zarządzającym zakładem pracy, do czego uprawnia go tytuł własności lub powierzone mu funkcje, zaś pracownikom przypada co najwyżej rola współzarządzających w szerokim sensie tego słowa. Trudno jest jednak zaprzeczyć, że partycypacja zmienia zasadniczo pozycję ludzkiego „czynnika produkcji”.

Partycypacji pracowniczej nie można odrywać od prądów ideowych charakteryzujących współczesne społeczeństwa. Stanowi ona postulat demokracji uczestniczącej (*participatory democracy*) będącej cechą społeczeństwa obywatelskiego. Demokracja uczestnicząca lepiej wyraża aspiracje społeczne niż tradycyjna doktryna państwa opiekuńczego. Zakład pracy nie może być enklawą zamkniętą na te procesy. Również zatem w świadczeniu pracy podporządkowanej manifestować się powinna „obywatelskość” pracownika będącego nie tylko wykonawcą poleceń, ale uczestnikiem w sprawowaniu lokalnej władzy w organizacji, jaką jest zakład pracy.

Wartością leżącą u podstaw rozwiązań partycypacyjnych, w tym ustanowienia przedstawicielstw zakładowych, jest godność osoby. Dopuszczenie pracowników do uczestnictwa w sprawach zakładu pracy stanowi w swojej czystej, bezinteresownej, postaci przejaw uwrażliwienia na tę wartość. Stanowi ona niedającą się pominąć podstawę praw człowieka w znaczeniu zarówno moralnym, jak i ściśle prawnym. Na tę kategorię zwraca się uwagę w preambułach do międzynarodowych zbiorów praw człowieka, jak również w dokumentach społecznego nauczania Kościoła. Pod tym względem występuje *iunctim* między wypowiedziami płynącymi z różnych źródeł ideowej narracji. Pojęcie niezbywalnej godności osoby zawiera w sobie otwarcie na kategorię praw przyrodzonych przysługujących każdemu człowiekowi. W takiej też perspektywie należy postrzegać prawo do uczestnictwa, w tym w sprawach związanych z pracą zależną, jako jeden z podstawowych postulatów oparcia ustroju społecznego na pryncypiach etycznych.

2. Ta wzniosta aksjologia nie wyklucza uzasadnień o charakterze instrumentalnym. W tej płaszczyźnie dyskurs ma za przedmiot interesy i korzyści odnoszone przez różne związane z przedsiębiorstwem kategorie osób obejmowane pojemnym terminem interesariuszy.

Najłatwiej jest zidentyfikować interes pracowniczy, który ma wymiar zarówno indywidualny, jak i zbiorowy dotyczący całej załogi lub jej części. Interes pracowników dotyczy trzech sfer o podstawowym i egzystencjonalnym znaczeniu, którymi są: wiedza, udział we władzy i dochód, a w dalszej sekwencji także praca rozumiana jako stabilizacja zatrudnienia. Partycypacja dostarcza wiedzy o sprawach przedsiębiorstwa, a człowiek poinformowany postępuje bardziej racjonalnie niż ktoś nierozumiejący okoliczności, w jakich przyszło mu działać. Pozyskiwanie informacji stanowi z kolei przesłankę uczestniczenia w procedurach decyzyjnych w sposób zróżnicowany zależnie od stopnia partycypacji z korzyścią dla załogi w konfrontacji z realiami ekonomicznymi. *Last but not least* partycypacja ma także znaczenia psychologiczne dla dobrostanu pracownika; przyczynia się do wzrostu komfortu i zadowolenia z pracy, wpływa pozytywnie na samoocenę pracowników, stępia ostrze konfliktów i eliminuje bądź łagodzi doświadczane przez nich stresy.

Również jednak pracodawca może ze współpracy z pracownikami lub ich przedstawicielami czerpać liczące się korzyści. Najogólniej można stwierdzić, że partycypacja sprzyja integrowaniu się załogi i poszczególnych jej członków z celami przedsiębiorstwa. Badania empiryczne wykazują pozytywny wpływ partycypacji na funkcjonowanie komunikacji wewnątrz organizacji gospodarczej. Procesy decyzyjne w firmie stają się bardziej przejrzyste z korzyścią nie tylko dla strony pracowniczej, ale i pracodawczej. Z perspektywy ekonomicznej zwraca się uwagę na obniżenie w przedsiębiorstwach tzw. kosztów transakcyjnych i przyrost kapitału społecznego. Pracownicy, wobec których respektuje się prawo do uczestnictwa, są bardziej kreatywni i zaangażowani w pracę, co prze-

kłada się na wielorakie korzyści z punktu widzenia organizacji gospodarczej i jej kierownictwa.

Dzięki zaangażowaniu pracowników w procesy decyzyjne wewnątrz zakładu pracy może wzrosnąć dochód przedsiębiorstwa (według badań amerykańskich nawet o 40%), zyskuje na znaczeniu konkurencyjność przedsiębiorstwa na coraz bardziej wymagających rynkach. Partycypacja przyczynia się do umocnienia pokoju społecznego w zakładzie pracy. Efekty te zależą jednak nie tylko od odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych, ale od wykazania przez obie strony: przedstawicielstwa załogi oraz pracodawcy, szczerzej woli lojalnej współpracy. W przeciwnym razie układ wzajemnych powiązań może się okazać patologiczny i destrukcyjny dla organizacji gospodarczej.

Korzyści mogą odnosić także inne grupy interesariuszy: członkowie organów zarządzających i nadzorczych w spółce, akcjonariusze, a pośrednio także interesariusze zewnętrzni: firmy kooperujące, konsumenci itp.

Można wreszcie mówić o pozytywnym wpływie partycypacji na ogólny stan gospodarki, a więc o korzyściach z punktu widzenia dobra wspólnego. Im lepsza kondycja poszczególnych zakładów pracy, tym zdrowsza, silniejsza i bardziej konkurencyjna jest gospodarka narodowa jako całość, co stwarza zarazem dobrobyt społeczeństwa. W literaturze podkreśla się w szczególności tezę, że partycypacja pracownicza przyczynia się do zachowania pokoju społecznego nie tylko lokalnie, ale także w szerszej skali.

3. Kluczowe znaczenie z punktu widzenia określenia roli odgrywanej przez instytucje uczestnictwa pracowników w zarządzaniu zakładem pracy, w tym działania rad pracowników i korzyści wynikających z ich funkcjonowania, ma odróżnienie partycypacji pracowniczej od aktywności związków zawodowych.

Obie reprezentacje służą interesom pracowniczym, lecz paradygmaty ich działania są odmienne. Rolą związków zawodowych będących najstarszą formą reprezentacji pracowniczej, której podstawowe znaczenie dla świata pracy nie podlega zakwestionowaniu jest obrona pracowników w obliczu przewagi pracodawców, co częstokroć prowadzi do sytuacji konfliktowych i twardego przetargu przy stanowieniu autonomicznego prawa pracy. Rolą natomiast przedstawicielstw partycypacyjnych jest współdziałanie, a niekiedy współrozstrzyganie, wespół z pracodawcą spraw zakładowych w duchu współpracy z zapewnieniem korzyści dla pracowników na ogół w dłuższej perspektywie czasowej. To sprawia, że charakter prawny obu rodzajów przedstawicielstwa, przedmiot ich aktywności, jak też niekiedy doraźne cele, różnią się od siebie<sup>6</sup>. Standardem europejskim, jak o tym była mowa, jest powierzenie funkcji partycypacyjnych gremiom niezwiązkowym pochodzącym z wyboru całej załogi, chociaż wpływ związków na kształtowanie składu i działalności tych gremiów – formalny bądź częściowej nieformalny, ma niewątpliwie miejsce w praktyce.

Tym samym związki również mogą odnosić korzyści z działalności rad pracowników, jeśli np. za po-

średnictwem rad poznają, niezastrzeżone obowiązkiem dochowania poufności, informacje dotyczące sytuacji ekonomicznej pracodawcy, które mogą służyć w swojej działalności.

## PROPOZYCJE ZMIAN

Odpowiedzialność za kryzys instytucji rad pracowników w naszym kraju ponosi ustawodawca oraz siły społeczne, które wpłynęły na kształt ustawy z 2006 r. w okresie poprzedzającym jej uchwalenie. Ustawę przyjęto bowiem wyłącznie z myślą o wypełnieniu zobowiązań względem Unii Europejskiej na poziomie minimalistycznym. Skutkiem tego są liczne niedomówienia i wątpliwości oraz brak rozwiązań motywacyjnych, co wynika z mechanicznego, a jednocześnie niedokładnego, powielenia postanowień dyrektywy przy zatraceniu sensu regulacji wspólnotowej.

Fakt, że w przypadku rad pracowników mamy obecnie do czynienia z instytucją w praktyce niemal martwą, nie powinien przekreślać wysiłków na rzecz jej rewaluacji. Jest to troską wielu autorów. Propozycje *de lege ferenda* zmierzają bądź do gruntownej nowelizacji obowiązującej ustawy bądź do zastąpienia aktu prawnego w jego obecnym kształcie nową ustawą bądź wreszcie do uregulowania problemu partycypacji na szczeblu zakładowym w ramach szerzej zakrojonej kodyfikacji zbiorowego prawa pracy.

Niepowodzenia prób kodyfikacji zbiorowego prawa pracy w projektach przedstawionych w latach 2007 i 2018 przez rządowe komisje kodyfikacyjne zdają się przesądzać, że w bliżej nieokreślonej przyszłości status rad pracowników nie zostanie uregulowany w ramach kodeksu zbiorowego prawa pracy. Pozostaje więc wariant nowelizacji obecnej ustawy bądź zastąpienie jej przez całkiem nową ustawę. Skala mankamentów w obowiązującym akcie prawnym przemawia za wyborem tego drugiego wariantu.

Poza usunięciem najbardziej widocznych uchybień sprawiających, że ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji stała się w praktyce niefunkcjonalna, pozostaje fundamentalna kwestia relacji między pochodzącym z wyborów zakładowym przedstawicielstwem pracowników (rada pracowników/rada zakładowa<sup>7</sup>), a uprawnieniami zakładowych organizacji związkowych. Wiąże się z tym m.in. postulat stworzenia w nieuzwiązkowionych zakładach pracy jednolitego, wybieranego przez ogół pracowników przedstawicielstwa o celach kojarzących ochronę pracowników z funkcją uzyskiwania informacji i konsultowania zamierzeń pracodawcy w sprawach objętych obecnie kompetencjami rady pracowników. Tak sprofilowana rada zakładowa w nieuzwiązkowionych zakładach pracy mogłaby, zarówno w sprawach natury indywidualnej, jak i zbiorowej wkraczać w uprawnienia przysługujące dotychczas wyłącznie zakładowym organizacjom związkowym, do których w szczególności należy: opiniowanie bądź wyrażanie zgody na zwolnienie z pracy pracownika, opiniowanie regulaminów zakładowych, uczestnictwo w procedurach zwolnień grupowych i przejmowania pracowników w razie przejścia zakładu pracy

na innego pracodawcę, zawieranie tzw. porozumień kryzysowych. Należy przy tym podkreślić, że zawieranie układów zbiorowych pracy powinno pozostać wyłącznym uprawnieniem związkowym, zaś wszczynanie sporów zbiorowych i organizowanie strajków w nieuzwiązkowionych zakładach pracy, nie leżałoby w gestii rady zakładowej, ale innego przedstawicielstwa pracowniczego (np. komitetu strajkowego powołanego *ad hoc*, co proponowała komisja kodyfikacyjna w 2007 r.).

Argumentem przemawiającym za rozwiązaniem kojarzącym częściowo uprawnienia dotychczasowych rad pracowników z uprawnieniami zakładowej organizacji związkowej jest przede wszystkim wzgląd na dobro pracowników, którym brak reprezentacji związkowej uniemożliwia skorzystanie z wielu uprawnień zagwarantowanych w ustawodawstwie pracy.

Nie bez znaczenia jest jednak także okoliczność, że przyznanie radom zakładowym części tradycyjnych uprawnień związkowych pomoże spopularyzować i „oswoić” tę instytucję w oczach pracowników, a tym samym doprowadzi do jej umocnienia w sektorze przedsiębiorstw nieuzwiązkowionych. Dzięki temu, jak sądzę, szerzej i pełniej będzie również realizowane niedoceniane obecnie prawo pracujących do informacji i konsultacji w sprawach zakładowych. Zapewnienie quasi-związkowej ochrony pracowników w zakładach pracy, w których związki zawodowe nie działają w ogóle lub w których stopień uzwiązkowienia jest znikomy, stanowi więc nie tylko cel sam w sobie, ale jest również wartością instrumentalną polegającą na zapewnieniu pracownikom realnego udziału w zarządzaniu zakładem pracy w postaci pobierania informacji i konsultowania decyzji pracodawcy.<sup>8</sup>

## PRZYPISY/NOTES

- <sup>1</sup> Por. obowiązującą jeszcze w szacunkowym zakresie ustawę z 25.09.1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego (tj. DzU z 2015 r. poz. 1543).
- <sup>2</sup> Dyrektywa nr 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiająca podstawowe ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (DzUz UEL. Nr 80, s. 29 ze zm.).
- <sup>3</sup> DzU Nr 79, poz. 550 ze zm.
- <sup>4</sup> K23/07, DzU Nr 120, poz. 778.
- <sup>5</sup> W okresie przejściowym trwającym do dnia 23.03.2008 r. przepisy ustawy, zgodnie z warunkowym przyzwoleniem zawartym w dyrektywie, mogły być stosowane do węższej grupy wykonujących działalność gospodarczą pracodawców zatrudniających co najmniej 100 pracowników, zaś po tej dacie objęto nimi pracodawców zatrudniających co najmniej 50 pracowników. Dane statystyczne cytuję za opracowaniem Piotra Ciompy (2016, s. 16).
- <sup>6</sup> Różnice między aktywnością związków zawodowych a rolą partycypacyjną pracowniczych ciał pozazwiązkowych omawiam szerzej w monografii (Wrątny, 2019a, s. 23–34).
- <sup>7</sup> Opowiadam się za zastąpieniem terminu „rada pracowników”, kojarzącego się z dawną radą pracowniczą w przedsiębiorstwach państwowych przez mające swoją tradycję określenie „rada zakładowa”.
- <sup>8</sup> Podobny pogląd został wyrażony przez Państwową Inspekcję Pracy w podsumowaniu wyników kontroli przestrzegania ustawy o radach pracowników. I tak, zdaniem PIP, „ustawodawca nie przewidział mechanizmu polegającego na przyjęciu chociażby części uprawnień organizacji związkowej przez radę, w przypadku gdy u danego pracodawcy

związki zawodowe nie działają. Takie rozwiązanie mogłoby mieć wpływ na podejmowanie przez pracowników działań zmierzających do powołania rady.” Szczegółowe propozycje dotyczące tej kwestii omawiam w monografii „Fenomen partycypacji...” (Wratny, 2019a, s. 160–168).

## BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

Bednarski, M., 2010. Rady pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Wnioski z badań empirycznych. W: J. Wratny, M. Bednarski, red. *Związki zawodowe a niezwiązkowe przedstawicielstwa pracownicze w gospodarce posttransformacyjnej*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Ciomba, P., 2016. Rady pracowników w Polsce – stan aktualny, problemy prawne i społeczne, projekt nowelizacji.

W: J. Wratny, P. Ciomba, R. Górski, M. Jankowska, M. Skóra, *10 lat rad pracowników w Polsce. Co dalej?* Łódź: Instytut Spraw Obywatelskich, Grupa INSPIRO.

Dyrektywa nr 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiająca podstawowe ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (DzUrz UEL. Nr 80, s. 29 ze zm.).

Ustawa z 25.09.1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego (tj. DzU z 2015 r. poz. 1543).

Wratny, J., 2019a. *Fenomen partycypacji pracowniczej w nurcie przemian stosunków pracy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Wratny, J., 2019b. Status prawny i funkcje zasady uczestnictwa pracowników w zarządzaniu. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 12, s. 2–7.

t. XLVIII, nr 5–6/2021 DOI: 10.5604/01.3001.0015.2582

# PRACA ZDALNA W WARUNKACH PANDEMII – WYBRANE ZAGADNIENIA

## REMOTE WORK IN PANDEMIC CONDITIONS – SELECTED ISSUES

Agnieszka Smoder

ORCID: 0000-0002-9947-872X  
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych\*  
e-mail: a.smoder@ipiss.com.pl

**Abstract:** The coronavirus epidemic has increased the importance of remote work and its popularity in companies. Remote work has so far been mainly a tool for acquiring and retaining employees who are particularly valuable for the company, an important element in creating attractive employment conditions. In the conditions of a pandemic, work performed remotely is no longer just a benefit, and has become a means of maintaining physical distance – an important component of everyday life. The changes taking place today in the field of communications methods, the dynamic development of information technologies, intensified during the pandemic, affect the shape of the work-life relationship. On the one hand, remote work may disrupt the border line between work and non-work life, but at the same time it creates an opportunity to deal with this challenge. The aim of the articles is the presentation of selected results of empirical research devoted to remote work during a pandemic, taking into account the benefits and opportunities as well as limitations related to this way of working, especially concerning issues related to the reconciliation of professional and personal roles.

**Keywords:** remote work, COVID-19 pandemic, work-life balance, modern Technologies

**Author's affiliation:** Institute of Labour and Social Studies

**Abstrakt:** Epidemia koronawirusa wpłynęła na wzrost znaczenia pracy zdalnej i jej upowszechnienie się w firmach. Praca zdalna była dotychczas głównie narzędziem służącym pozyskiwaniu i zatrzymaniu szczególnie cennych dla firmy pracowników, istotnym elementem tworzenia atrakcyjnych warunków zatrudnienia. W warunkach pandemii praca wykonywana w trybie zdalnym przestała być jedynie benefitem, a stała się środkiem zachowania dystansu fizycznego – istotną składową codzienności. Zmiany zachodzące współcześnie w zakresie sposobów komunikacji, dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, zintensyfikowany podczas pandemii, oddziałują na kształt relacji praca-życie pozazawodowe. Praca zdalna z jednej strony może zaburzać granicę na linii praca-życie pozazawodowe, ale jednocześnie stwarza możliwość, aby radzić 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.

**Słowa kluczowe:** praca zdalna, pandemia COVID-19, work-life balance, nowoczesne technologie

## WSTĘP

W literaturze przedmiotu w kontekście wybuchu pandemii możemy spotkać się z terminem VUCA, który stanowi akronim od słów: zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i niejednoznaczność (ang. *ambiguity*). Określenia te opisują warunki funkcjonowania współczesnego człowieka w różnych obszarach

jego aktywności. Sytuacja pandemii spowodowała nasilenie tych czynników na poziomie globalnym oraz postawiła przed nami wyzwanie w postaci konieczności nauczenia się funkcjonowania w nowych okolicznościach. Zmiany te w sposób szczególny dotknęły rynek pracy (Dolot, 2020). Zdaniem Małgorzaty Skoniecznej, „Sytuacja, jaką wprowadził na rynku pracy COVID-19, przypomina nieco sprawdzanie prognoz pogody. Choć mamy w rękę coraz

\* 01-022 Warszawa, ul. Bellottiego 3b, e-mail: sekretariat@ipiss.com.pl, tel. 22 536 75 11

więcej źródeł informacji i narzędzi śledzenia obecnej sytuacji związanej z koronawirusem – czasem przewidywania po prostu zawodzą” (*Pół roku nowej normalności*, s. 22).

Nowe technologie wraz z wybuchem pandemii umocniły swoją pozycję na rynku pracy. To swoista rewolucja dla obszaru HR. Dotyczy to zmian w zakresie sposobów rekrutowania kandydatów do pracy i popularyzacji zdalnego procesu rekrutacyjnego poprzez wykorzystanie do tego celu, w większym niż dotychczas zakresie, komunikatorów, narzędzi wideo, oprogramowania, narzędzi chmurowych wspomagających efektywność rekrutacji. Coraz więcej pracowników zaczęło szukać zatrudnienia poprzez aplikacje mobilne. Efekty naszej pracy coraz częściej przetwarzane są przez systemy informatyczne. Epidemia koronawirusa wpłynęła na wzrost znaczenia pracy zdalnej i jej upowszechnienie się w firmach. Praca świadczona zdalnie była dotychczas głównie narzędziem służącym pozyskiwaniu i zatrzymaniu szczególnie cennych dla firmy pracowników, istotnym elementem tworzenia atrakcyjnych warunków zatrudnienia, rozwiązaniem ułatwiającym pogodzenie pracy z domem. W warunkach pandemii praca tak wykonywana przestała być jedynie benefitem, a stała się środkiem prewencji przeciw chorobie, sposobem na zachowanie dystansu fizycznego – istotną składową codzienności, często koniecznością pozwalającą zminimalizować ryzyko infekcji i ochronić zdrowie pracowników, a także zapewnić ciągłość funkcjonowania organizacji (Dolot, 2020; Krzyszkowska-Dąbrowska, 2020).

Pandemia koronawirusa spowodowała daleko idące zmiany na rynku pracy w krótkim czasie. W związku z przeciwdziałaniem COVID-19 i ochroną zdrowia pracowników pracodawcy zostali zobligowani do nagłej reorganizacji sposobu prowadzenia swojej działalności (Krzyszkowska-Dąbrowska, 2020). Praca zdalna często była związana z poleceniem służbowym przełożonego, do którego pracownik był zobowiązany się zastosować, niezależnie od preferencji dotyczących sposobu świadczenia pracy (ILO, 2020). Praca poza tradycyjnym miejscem jej wykonywania stała się codziennością również tych osób, które wcześniej miały znikome doświadczenie w tym zakresie lub nie miały go wcale (Eurofound, 2020). Praca zdalna w warunkach pandemii cechowała się tym, że pracownicy przez dłuższy czas przebywali w domu w trudnych warunkach zewnętrznych. Taka sytuacja, związana z przedłużającą się izolacją (a niekiedy kwarantanną) zwiększyła ryzyko wystąpienia stresu i niepewności, a w konsekwencji wyczerpania emocjonalnego spowodowanego lękiem o społeczno-ekonomiczne skutki kryzysu pandemicznego w wymiarze osobistym i globalnym (ILO, 2020)

Celem artykułu jest przedstawienie 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. W artykule wykorzystano zarówno wyniki badań zagranicznych (ILO, Eurofound) dotyczących zagadnienia pracy zdalnej, jak również dane krajowe na ten temat pochodzące z GUS i wyniki badań *Aktywni+. Praca zdalna z perspektywy pracowników i pracodawców* przeprowadzonych na zlecenie Gumtree.pl oraz badania przeprowadzonego przez Grupę Pracuj. W pomiarze zrealizowanym przez Grupę Pracuj w okresie 10–28 września 2020 r. wzięło udział 892 użytkowników portalu Pracuj.pl (metoda CAWI)<sup>1</sup>. Badanie ilościowe pracowników i pracodawców *Aktywni+. Praca zdalna z perspektywy pracowników i pracodawców* przeprowadzono w okresie 23.04.–9.05.2020 r. na próbie 518 pracowników (metoda CAWI) oraz 101 pracodawców (metoda CATI)<sup>2</sup>.

Praca zdalna definiowana jest jako „praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych” (Dolot, 2020). Najbardziej powszechną formą jest praca świadczona wyłącznie z domu przez pracownika z wykorzystaniem technologii informatycznych. Występuje często w postaci domowego biura tzw. home office. W literaturze przedmiotu prezentuje się zarówno zalety, jak i wady tego sposobu wykonywania pracy. Przede wszystkim zwraca się uwagę na większą elastyczność w podejmowaniu działań, możliwość dopasowania pracy do indywidualnych preferencji, a także łączenia pracy z życiem osobistym oraz spędzania większej ilości czasu z bliskimi. Ponadto docenia się możliwość większego zaangażowania pracownika w wykonywaną pracę, dzięki lepszej koncentracji na zadaniach. Nie bez znaczenia jest oszczędność czasu, środków finansowych oraz ochrona środowiska związana z rezygnacją z dojazdów do/z pracy. Akcentuje się również takie korzyści, jak zmniejszenie poziomu stresu, większą lojalność pracownika wobec pracodawcy, a także odczuwanie większej satysfakcji z pracy i życia. Wśród niedogodności związanych z wykonywaniem pracy zdalnie zwraca się uwagę na konieczność samodyscypliny w planowaniu i organizowaniu zajęć w ciągu dnia, ograniczony dostęp do zasobów organizacji, a także zmniejszenie dostępu do szkoleń i zmniejszenie szansy na rozwój i awans. W piśmiennictwie poświęconym pracy zdalnej dużo uwagi poświęca się również poczuciu izolacji pracowników wynikającego ze zmniejszonych kontaktów ze współpracownikami. Pojawia się również zjawisko deprecjonowania pracy zdalnej i postrzeganie jej przez pryzmat nieefektywnego „siedzenia w domu”. Z uwagi na ograniczone zaufanie do pracowników część pracodawców jest zwolennikami bezpośredniej kontroli nad pracownikami wykonującymi swoje obowiązki z biurze (Dolot, 2020). Praca zdalna może wiązać się z dłuższymi godzinami pracy, pracą w czasie wolnym, w niestandardowych godzinach – wieczorami oraz w weekendy. Powodem tego stanu rzeczy jest m.in. zmiana rutyny pracy, przerwy w pracy,

czas dojazdów do pracy zastępowany czasem pracy (ILO, 2020)<sup>3</sup>.

Zmiany zachodzące współcześnie w zakresie sposobów komunikacji, dynamiczny rozwój technologii informacyjnych, zintensyfikowany podczas pandemii, oddziałują na kształt relacji praca-życie pozazawodowe. W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z szeregiem negatywnych konsekwencji technologii mobilnych, wykorzystywanych podczas pracy zdalnej, dla godzenia pracy z życiem pozazawodowym pracowników. Pojawia się ryzyko presji wynikającej z konieczności permanentnej dostępności (Kubacka, Mroczkowska, 2019). Możliwość korzystania przez pracownika z telefonu służbowego i innych narzędzi mobilnych oferowanych przez pracodawcę podczas pracy zdanej podnosi oczekiwania dotyczące nieustannego „bycia w gotowości”, „pozostawania w kontakcie” z pracodawcą. Co niekiedy może przekładać się na wewnętrzny przymus ciągłego korzystania z narzędzi mobilnych (Sarkar i in., 2012). W efekcie korzystanie z nowoczesnych technologii może prowadzić do zwiększenia zaangażowania (w tym ilości czasu) przeznaczonego na pracę (Kubacka, Mroczkowska 2019). Skutkiem tego jest przedłużenie stresu związanego z pracą, problemy zdrowotne, „ucieczka w pracę” kosztem życia rodzinnego, towarzyskiego, realizacji pasji i zainteresowań. Zatem technologie mogą przyczyniać się do konfliktu na linii praca-życie pozazawodowe (Sarkar i in., 2012).

## **PRACA ZDALNA W CZASIE PANDEMII W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

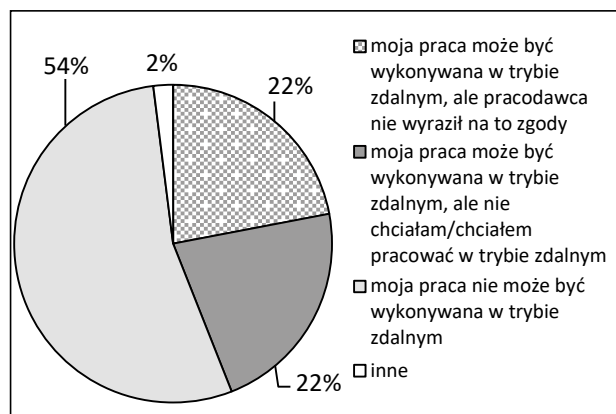
Wykorzystanie technologii teleinformatycznych oraz reorganizacja pracy umożliwiła świadczenie pracy zdalnie w czasie pandemii w znacznie większej skali niż pierwotnie zakładano. W tym sensie pandemia koronawirusa przyspieszyła elastyczność siły roboczej, a przed menedżerami postawiła wyzwanie w postaci zarządzania zespołami zdalnymi na niespotykaną dotąd skalę. Największy wzrost liczby pracowników zdalnych podczas pandemii wystąpił w krajach, w których praca w tej formie już przed jej wybuchem była dobrze rozwinięta. Z raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy wynika, że w związku z epidemią koronawirusa w Finlandii blisko 60% pracowników przeszło z biura do pracy w domu. W Luksemburgu, Holandii, Belgii, Danii wskaźnik ten wynosił 50%, natomiast w Irlandii, Austrii, Włoszech, Szwecji – 40%. Średnio w Europie blisko 1/4 pracowników (24%), którzy wcześniej nie pracowali zdalnie przeszło na tryb pracy z domu. Wśród osób, które pracowały zdalnie sporadycznie wskaźnik ten wyniósł 56% (ILO, 2020). Badanie Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) przeprowadzone wśród pracowników w UE wskazuje, że poziom wykształcenia zatrudnionych był silnie skorelowany z możliwością wykonywania pracy w domu. W ramach telepracy pracowało w UE 3/4 pracowników z wyższym wykształceniem (74%), nieco ponad 1/3 (34%) osób

ze średnim wykształceniem oraz 14% z wykształceniem podstawowym. Z badania Eurofoundu wynika, że największy udział pracowników zdalnych (praca wykonywana z domu stale lub częściowo) zanotowano w takich sektorach jak edukacja (82%), usługi finansowe (74%), administracja publiczna (68%), najmniejszy zaś w rolnictwie (28%), transporcie (23%), sektorze zdrowotnym (23%) (ILO, 2020). Z wyżej przytoczonego badania wynika, że o przejściu na pracę zdalną w czasie pandemii decydował przede wszystkim charakter pracy i zakres zadań, które mogły być realizowane zdalnie, nie zaś sytuacja rodzinna pracowników. Posiadanie dzieci w wieku szkolnym nie miało większego znaczenia dla decyzji pracodawcy o skierowaniu pracownika na pracę zdalną. Pracę w tej formie wykonywało 48% pracowników nieposiadających dzieci w wieku szkolnym i 45% pracowników, które miały dzieci w tym wieku (ILO, 2020).<sup>4</sup>

W Polsce pandemia również wpłynęła na otwarcie pracodawców na formy zatrudnienia umożliwiające zachowanie dystansu społecznego, w tym na pracę zdalną. Zgodnie z danymi GUS na koniec marca 2020 r. w związku z sytuacją epidemiczną 11% osób spośród ogółu pracujących objętych badaniem „Popyt na pracę” pracowało zdalnie (GUS, 2020). Pracę zdalną świadczyła co 6. osoba pracująca w sektorze publicznym i co 12. osoba zatrudniona w sektorze prywatnym. Na początku pandemii w Polsce największy udział osób pracujących zdalnie występował w jednostkach zatrudniających od 10 do 49 osób (13,6%), w jednostkach większych i mniejszych udział ten wynosił po ok. 10% pracujących. Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie na koniec I kwartału 2020 r. był zróżnicowany według sekcji PKD. W przemyśle i budownictwie udział ten wynosił 5%, podczas gdy w usługach był niemal 3-krotnie wyższy (w sekcjach informacja i komunikacja oraz edukacja kształtował się na poziomie 40% ogółu pracujących). Dane GUS z końca grudnia 2020 r. (GUS, 2021) wskazują, że udział osób pracujących zdalnie w tym okresie był zbliżony do tego z początku pandemii – wyniósł 10,8% (o 5,5 pkt proc. więcej niż we wrześniu 2020 r.). Nastąpił znaczący wzrost wykorzystania pracy zdalnej w takich sekcjach jak informacja i komunikacja – o 20% w porównaniu z danymi z początku pandemii w Polsce. Ponadto co 3 pracujący w sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna wykonywał pracę zdalnie (GUS, 2021).

Z badania pracowników zrealizowanego w ramach projektu *Aktywni+*. *Praca zdalna z perspektywy pracowników i pracodawców* wynika, że wśród głównych powodów braku pracy w systemie zdalnym pracownicy wymieniali: brak możliwości wykonywania pracy w takim trybie (54%) oraz brak zgody pracodawcy na ten sposób wykonywania pracy (22%). 1/5 badanych (22%) przyznała, że ma możliwość świadczenia pracy w ten sposób, ale nie chce z niej korzystać. Szczegółowe dane na ten temat prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Dlaczego nie pracuje Pan/i zdalnie?



Źródło: ARC rynek i opinie dla Gumtree.pl, N=127 (pracownicy niepracujący zdalnie), CAWI; www.raportpracazdalna.pl

Jeśli chodzi o przyczyny braku zgody pracodawcy na pracę zdalną, pracownicy deklarowali, że zdaniem ich przełożonego nie jest to konieczne (na taką odpowiedź wskazało 68% respondentów). W ocenie 1/5 badanych (21%) zdaniem ich pracodawcy taka forma świadczenia pracy nie jest produktywna. Problemem wskazywanym przez 4% badanych jest sposób rozliczania się z tej formy wykonywania pracy. Pracownicy, którzy z własnej woli nie zdecydowali się na wykonywanie pracy zdalnie, deklarowali, że główną przyczyną ich wyboru jest brak warunków do pracy zdalnej (32% badanych), a także niechęć do pracy wykonywanej poza tradycyjnym miejscem wykonywania pracy (22%). Akcentowano również stres związany z taką formą świadczenia pracy (7%) oraz niechęć pracodawcy wobec pracy wykonywanej w niestandardowy sposób (7%) (Aktywni+. Praca zdalna..., 2020).

Pracodawcy objęci badaniem Aktywni+. Praca zdalna... wskazali, że w związku z pandemią wirusa COVID-19 w 43% firm wyrażono tymczasową zgodę na pracę zdalną, ale tylko dla niektórych pracowników. Praca zdalna objęła wszystkich zatrudnionych w 15% przedsiębiorstwach, zaś w 42% firm nie wprowadzono pracy zdalnej w związku z rozprzestrzenianiem się epidemii. Kluczowym kryterium brany pod uwagę przy podjęciu decyzji o możliwości pracy w systemie zdalnym przez danego pracownika był przede wszystkim zakres obowiązków (60% wskazań) oraz stanowisko (40% wskazań). Główną przyczyną, dla której część firm nie zdecydowała się na pracę zdalną swoich pracowników podczas epidemii był brak możliwości wykonywania przez nich pracy w trybie zdalnym (93% wskazań) (Aktywni+. Praca zdalna..., 2020).

Praca zdalna stawia wiele wyzwań po stronie pracodawców. Do najważniejszych z nich należą organizacja pracy pracowników (wyposażenie w sprzęt, stosowne oprogramowanie), sprecyzowanie zasad kooperacji i komunikacji z pracownikami, zdefiniowanie celów i zadań do realizacji, oferowanie wsparcia pracownikom podczas pracy, zapewnienie poczucia przynależności do firmy i bezpieczeństwa, informowanie pracowników na temat sytuacji w firmie oraz na temat postępów prac w zakresie realizowanych projektów (Dolot, 2020). Z odpowiedzi pracowników

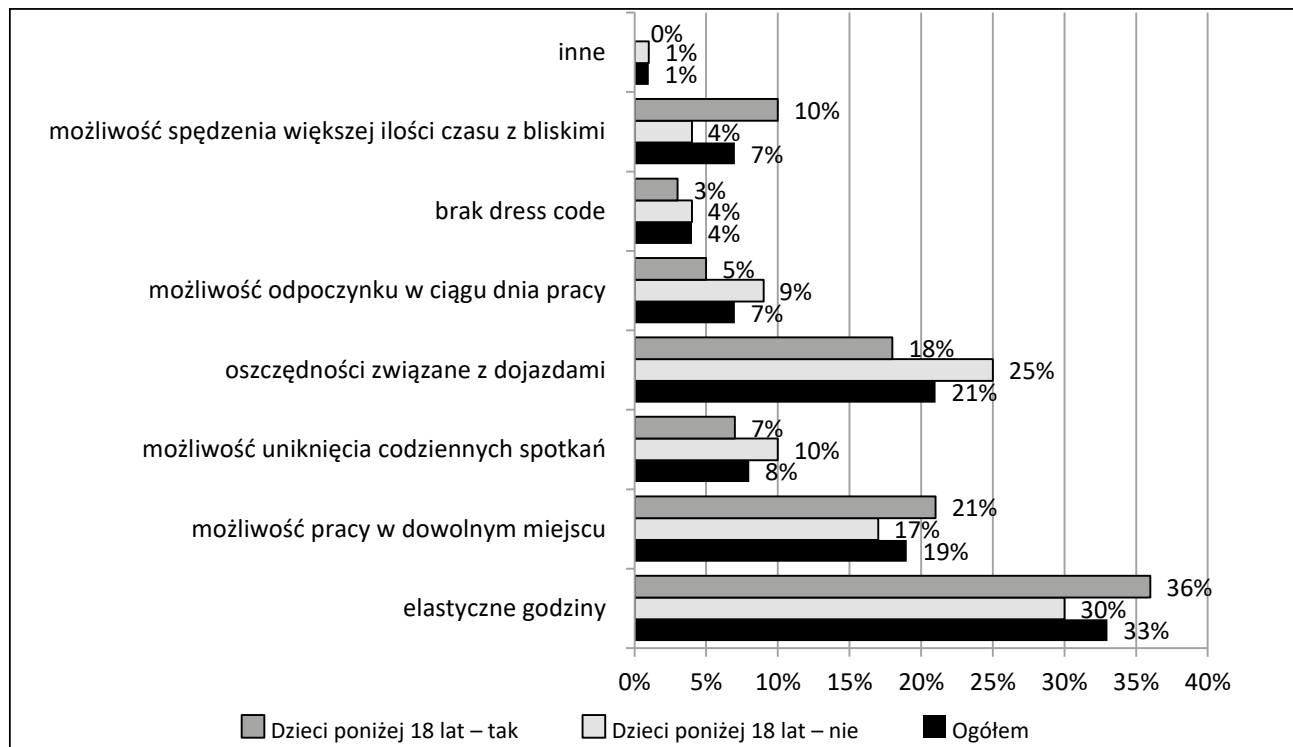
w ramach badania Aktywni+. Praca zdalna... wynika, że pracodawca udostępnił (bądź dofinansował) na potrzeby pracy zdalnej komputer (51% wskazań), dostęp do oprogramowania i dysków w chmurze (44% wskazań), a także telefon komórkowy (35%). Możliwość pracy zdalnej została uregulowana w przypadku ponad połowy pracowników (54%) w sposób nieformalny (forma ustna), zaś w odniesieniu do 46% pracowników miała formę uregulowaną (na piśmie). W firmach mniejszych (poniżej 10 osób) dominują rozwiązania nieformalne (64% wskazań), natomiast w dużych organizacjach (powyżej 250 osób) przeważają uregulowania formalne (55% odpowiedzi) (Aktywni+. Praca zdalna..., 2020).

W firmach, w których wyrażono zgodę na tymczasową pracę zdalną w związku z epidemią koronawirusa, najczęstsze obawy wśród pracodawców w tym zakresie dotyczyły braku bezpośredniego kontaktu z pracownikami (19% wskazań), braku pewności czy pracownik realizuje swoje zadania, świadcząc pracę zdalnie (13% odpowiedzi). Ponadto część pracodawców wyrażała przekonanie o poczuciu niesprawiedliwości związanym z tym, że pracownik pracujący w systemie pracy zdalnej otrzymuje wynagrodzenie na takim samym poziomie jak wcześniej (udział takich odpowiedzi wynosił 12%). Niemal połowa badanych (49%) nie miała obaw związanych z upowszechnieniem pracy zdalnej w ich firmach w czasie pandemii (Aktywni+. Praca zdalna..., 2020).

Praca zdalna jest ceniona przez pracowników przede wszystkim z uwagi na elastyczne godziny pracy (taką odpowiedź wskazała 1/3 badanych w tym 36% badanych mających dzieci poniżej 18. roku życia), oszczędności związane z dojazdami (21% wskazań), możliwość pracy w dowolnym miejscu (19% wskazań), a także sposobność do unikania codziennych spotkań ze współpracownikami, przełożonymi (8% odpowiedzi) (Aktywni+. Praca zdalna..., 2020). Szczegółowe dane na ten temat prezentuje wykres 2.

Ograniczony kontakt ze współpracownikami jest traktowany jako jedna z największych zalet i jednocześnie wad pracy zdalnej. Pracownicy uczestniczący w badaniu Aktywni+ Praca zdalna... wskazują ten aspekt jako największą niedogodność pracy zdalnej (25% wskazań). Do pozostałych trudności związanych ze zdalnym świadczeniem pracy zaliczono m.in. dużą liczbę „rozpraszaczy”, np. telewizor (21% badanych), a także brak granicy między pracą i życiem pozazawodowym (17%). Szczegółowe dane na ten temat prezentuje wykres 3. Warto podkreślić, że na brak wyraźnego rozdzielenia pracy od życia poza nią najczęściej zwracali uwagę pracownicy w przedziale wiekowym 45–65 lat (22% wskazań) oraz w wieku 25–34 lata (17% wskazań), czyli w okresie, na który przypada największe obciążenie związane z opieką nad dziećmi i pozostałymi zależnymi członkami rodziny (w tym osobami starszymi). Problem ten częściej akcentowany był przez kobiety (20% wskazań) niż mężczyzn (13% wskazań). Jest to spowodowane spiętrzeniem zobowiązań zawodowych i rodzinnych, w tym opiekuńczych, które w sposób szczególny są udziałem kobiet (Aktywni+. Praca zdalna..., 2020).

Wykres 2. Co najbardziej ceni Pan/i w wykonywaniu pracy zdalnej?



Źródło: ARC rynek i opinie dla Gumtree.pl, N=399 (pracownicy wykonujący pracę zdalnie), CAWI; www.raportpracazdalna.pl

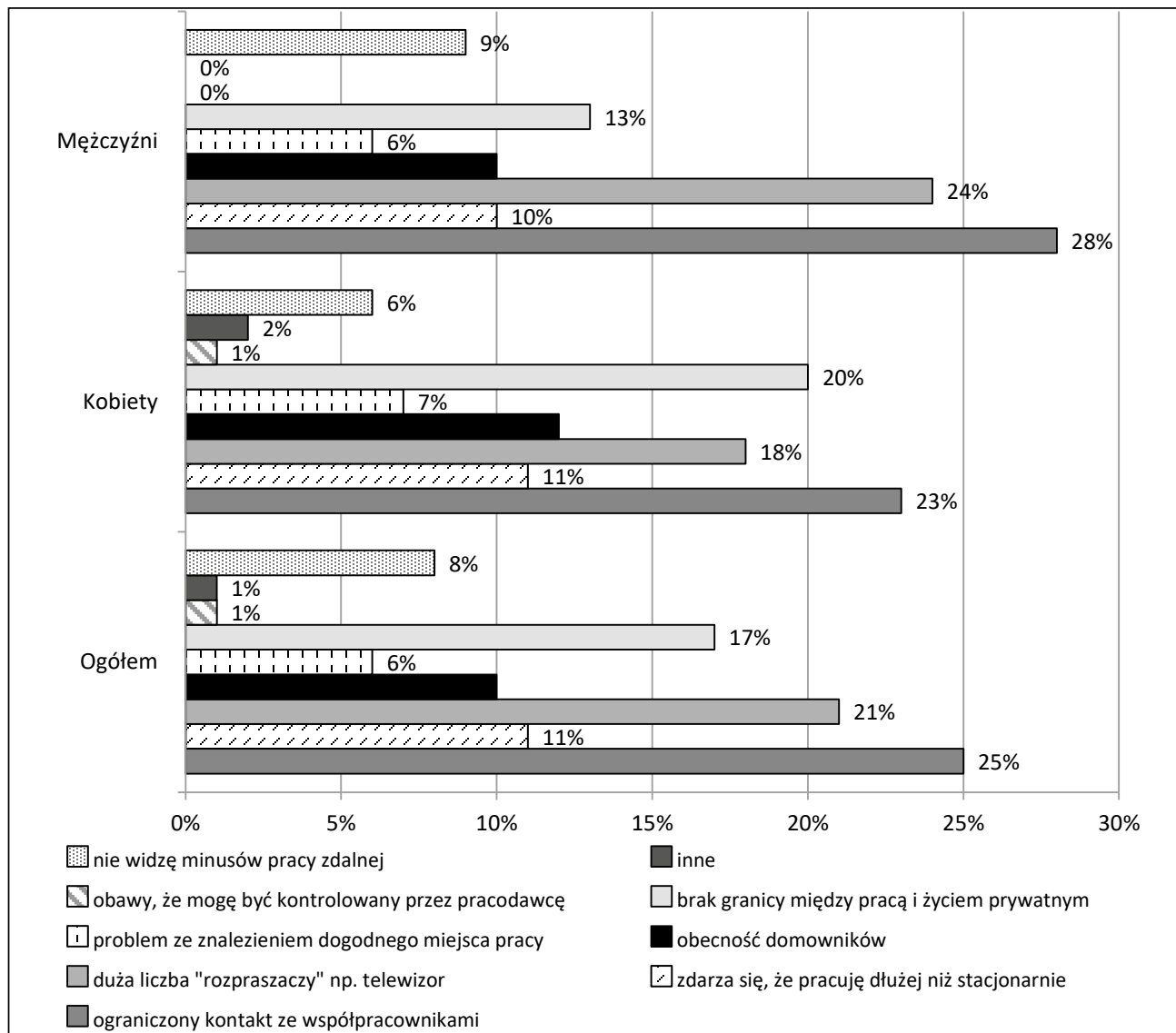
Badanie Anny Dolot wskazuje, że odczuwanie negatywnych aspektów pracy zdalnej podczas pandemii uległo intensyfikacji w porównaniu z okresem przed jej rozpoczęciem. Pracownicy wykonujący swoje obowiązki służbowe w domu przed wybuchem pandemii i podczas jej trwania w okresie pandemii narzekali dużo częściej na brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami (wzrost o ponad 50% w porównaniu z oceną pracy zdalnej przed pandemią – niemal 70% wskazań), zacieranie się granicy na linii praca-życie osobiste (wzrost o blisko 40% – niemal 55% wskazań), trudności w skupieniu się z uwagi na obecność domowników (wzrost o blisko 25% – 35% wskazań), a także poczucie bycia cały czas w pracy (wzrost o ponad 20% – 40% odpowiedzi) (Dolot, 2020).

Innowacje w dziedzinie zatrudnienia, zastosowanie i rozwój nowoczesnych technologii pozwalają na wdrożenie pracy zdalnej, elastycznego czasu pracy. Zmiany w zakresie sposobów komunikacji oraz dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych wpływają na zmianę relacji na linii praca-życie pozazawodowe. Pojawiające się tu rozwiązania z jednej strony mogą pomóc w godzeniu ról zawodowych i tych poza pracą, z drugiej zaś niosą ryzyko przeniesienia pracy do domu i spraw domowych do pracy oraz mogą prowadzić do zacierania granic między pracą i życiem poza nią (Surzykiewicz, 2019). Rodzice są jedną z najbardziej obciążonych grup w zakresie równowagi pracy z życiem pozazawodowym. Pandemia dodatkowo przysporzyła nowych trudności w tym zakresie, związanych m.in. z godzeniem pracy z organizacją zdalnej nauki dzieci. Z badania przeprowadzonego przez Eurofound wynika, że pra-

cownicy, którzy podczas kryzysu spowodowanego przez COVID-19 pracowali z domu oraz wychowywali dzieci (poniżej 17. roku życia) częściej uskarżali się na trudności w zachowaniu równowagi na linii praca-życie pozazawodowe w porównaniu z pracownikami pracującymi w biurze lub w innej lokalizacji (poza domem) oraz z tymi, którzy pracowali z domu, ale nie mieli dzieci. W tej pierwszej grupie (rodzice pracujący z domu) odsetek osób mających problemy z koncentracją na pracy z powodu spraw rodzinnych wynosił 22%, podczas gdy w pozostałych zbiorowościach kształtował się na poziomie odpowiednio – 8% (pracownicy posiadający dzieci, pracujący poza domem) oraz 5% (pracujący z domu nieposiadający dzieci). Zdaniem pracowników – rodziców pracujących zdalnie sprawy rodzinne utrudniały im poświęcenie czasu na pracę (Eurofound, 2020). Trudną sytuację rodziców podczas wykonywania pracy zdalnej potwierdzają również badania portalu Pracuj.pl. Większość rodziców pracujących zdalnie, uczestniczących w tym badaniu we wrześniu 2020 r. przyznała, że mieli większe trudności z wykonywaniem pracy zdalnej niż osoby, które nie posiadały dzieci, a godzenie roli pracownika i rodzica przysparzało im problemów. W ich opinii w czasie pandemii częściej, niż miało to miejsce wcześniej, pracowali w niestandardowych godzinach. Co może napawać pewnym optymizmem, w obliczu niedogodności związanych z łączeniem pracy z domem badani spotkali się ze zrozumieniem przełożonych. Z przytoczonego badania wynika również, że 2/3 ankietowanych rodziców, których dzieci uczęszczały do szkoły było zdania, że otwarcie szkół i przedszkoli było dla nich dużym obciążeniem, taka sama grupa badanych traktowała



Wykres 3. Co jest według Pana/i największym minusem pracy zdalnej?



Źródło: ARC rynek i opinie dla Gumtree.pl, N=399 (pracownicy wykonujący pracę zdalnie), CAWI; www.raportpracazdalna.pl

jako duże wyzwanie potencjalną konieczność zmiany sposobu realizacji edukacji na tryb zdalny. Wyniki badania wskazują, że szkoły odgrywają istotną rolę w tworzeniu warunków sprzyjających tworzeniu tzw. home office dla rodziców wykonujących zdalnie zadania służbowe (*Pół roku nowej normalności...*).<sup>5</sup>

Na zacieranie się granicy między pracą i życiem pozazawodowym podczas wykonywania pracy zdalnej niewątpliwie ma wpływ postawa pracowników i sposób korzystania z elastyczności czasu pracy podczas pracy w domu. Pracownicy uczestniczący w badaniu *Aktywni+*. *Praca zdalna...* deklarowali, że zorganizowanie dnia pracy zdalnej nastręcza im trudności. Na skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza najwyższy poziom trudności, zaś 5 – najniższy) 44% badanych oceniło poziom trudności organizacji dnia pracy świadczonej zdalnie na „4”, z kolei 1/4 badanych wskazała na najwyższy poziom trudności, czyli „5”. W przypadku kobiet odsetek ten wynosił 19%, w przypadku mężczyzn – 31%. Częstym problemem podczas uporządkowania dnia pracy są trudności w koncentracji na zadaniach służbowych i odrywanie się od pracy. Respondenci

deklarowali, że podczas pracy zdalnej zdarza się im wykonywanie czynności niezwiązanych z pracą służbową – na taką odpowiedź wskazało blisko 68% badanych. Wśród najczęściej wykonywanych aktywności wymieniano oglądanie TV/serfowanie po internecie (53% badanych, w tym 50% kobiet i 57% mężczyzn), sprzątanie (43% respondentów, w tym 49% kobiet i 38% mężczyzn), zajmowanie się dziećmi (36% wskazań, w tym 47% kobiet i 26% mężczyzn) oraz robienie długich przerw (36% wskazań, w tym 31% kobiet i 41% mężczyzn). Zdecydowana większość respondentów (68%) przyznała, że zdarza się im przekraczać czas pracy zdalnej. Do najczęstszych powodów takiej sytuacji respondenci zaliczyli wykonywanie czynności niezwiązanych z pracą (46% wskazań), a także problemy ze skupieniem się (31%) i robienie sobie dłuższych przerw (30% wskazań).

Znaczącą rolę w zachowaniu przez pracownika balansu na linii praca-dom odgrywa pracodawca. Bliższe 3/4 pracowników objętych badaniem *Aktywni+*. *Praca zdalna...* przyznała, że pracodawca w czasie pracy zdalnej kontaktował się z nimi lub zlecał zada-

nia zawodowe poza wyznaczonymi godzinami pracy, z tym że 31% badanych wskazało, że zdarzało się to regularnie, zaś 41% respondentów zaznaczyło, że ma to miejsce sporadycznie. W przypadku 28% badanych nie występowały takie sytuacje. Co istotne, w dużych firmach 18% pracowników wskazało, że pracodawca systematycznie kontaktował się z nimi poza godzinami pracy, z kolei w mniejszych firmach odsetek ten wahał się od 32% (firmy zatrudniające poniżej 10 osób) do 36% (firmy zatrudniające od 10 do 249 osób). W opinii pracowników kontaktowanie się przełożonego z pracownikami poza godzinami pracy może wynikać przede wszystkim z postrzegania przez przełożonego pracy zdalnej jako elastycznej formy współpracy (42% wskazań) oraz z chęci wykorzystania sytuacji, że pracownik ma stały dostęp do narzędzi pracy (32% wskazań). Istotną przyczyną tego stanu rzeczy jest też, zdaniem badanych, brak przejrzystej komunikacji na linii pracownik-przełożony (16% wskazań) (*Aktywni+. Praca zdalna...*, 2020). Z badania firmy doradczej Grant Thornton, przeprowadzonego w listopadzie 2020 r. wynika, że 14,6% pracowników deklarowało, że ich pracodawca przewiduje dla pracowników pracujących zdalnie wsparcie psychologiczne. Eksperti HR sygnalizują w tym zakresie coraz większe zaburzenia w funkcjonowaniu pojedynczych pracowników oraz zespołów (Błaszczak, 2020).

Zdaniem większości badanych pracowników (43%) praca zdalna może chronić przed wypaleniem zawodowym, przeciwnego zdania była ponad 1/3 badanych (37%), zaś 20% nie miało zdania na ten temat. W opinii badanych umożliwienie pracownikowi pracy zdalnej jest przejawem partnerskiej relacji z przełożonym (40% wskazań) oraz wyrazem uznania przełożonego wobec podwładnego (34% wskazań), pozostała część pracowników (24%) oceniła, że możliwość pracy zdalnej nie przekłada się na relację pracodawca-pracownik (*Aktywni+. Praca zdalna...*, 2020).

Częstym argumentem wysuwany przez pracowników pracy zdalnej jest niska efektywność tego sposobu świadczenia pracy. Z badania *Aktywni+. Praca zdalna...* wynika, że blisko połowa pracowników oceniła efektywność swojej pracy wykonywanej zdalnie na podobnym poziomie jak w trybie stacjonarnym (48%). Niemal 1/4 badanych (24%) określiła ją jako wyższą niż przy wykonywaniu zadań w miejscu pracy, z kolei 28% badanych było zdania, że efektywność ich pracy świadczonej zdalnie jest niższa niż wykonywanej tradycyjnie (28%). Przy czym tego zdania było 31% kobiet i 25% mężczyzn. Optylizmem napawa fakt, że zdaniem zdecydowanej większości pracodawców (68%) uczestniczących w tym badaniu efektywność pracowników w trakcie wykonywania pracy zdalnej jest tożsama z pracą w systemie stacjonarnym. Odmiennego zdania było 27% pracodawców, z kolei 5% respondentów przyznało, że efektywność pracowników w czasie pracy zdalnej jest wyższa niż pracujących stacjonarnie. Największy odsetek sceptyków odnośnie do efektywności pracy zdalnej (w porównaniu z trybem stacjonarnym) występował w dużych firmach (zatrudniających powyżej 250 osób) i wynosił 44% (*Aktywni+. Praca zdalna...*, 2020).

Najpopularniejszą formą rozliczania czasu pracy wskazywaną przez pracodawców jest sprawdzanie aktywności pracowników przy komputerze (24% wskazań) oraz samodzielne prowadzenie rozliczenia czasu pracy przez pracowników (24% odpowiedzi). 12% pracodawców wskazało, że pracownicy zapisują postępy w wykonywaniu zadań w specjalnie dedykowanym programie. Ponadto 40% pracodawców przyznało, że w ich firmach czas pracy zdalnej nie jest w ogóle rozliczany (*Aktywni+. Praca zdalna...*, 2020).

Zakończenie okresu pandemii nie oznacza powrotu do stacjonarnego świadczenia pracy. Z badań Eurofoundu wynika, że 78% pracowników w UE chciałoby przynajmniej od czasu do czasu pracować w systemie pracy zdalnej po zakończeniu pandemii. Najbardziej preferowanym modelem jest praca zdalna kilka razy w tygodniu (32%), zaś codziennie chciałoby pracować zdalnie 13% pracowników. Co interesujące stosunek do pracy zdalnej jest ściśle związany z jej doświadczeniem (lub jego brakiem) w czasie pandemii. Osoby, które w czasie pandemii pracowały wyłącznie lub częściowo z domu w znikomym stopniu deklarowały niechęć do pracy zdalnej w przyszłości po zakończeniu pandemii (odpowiednio 7% i 11%). Z kolei niemal połowa (45%) osób, które nie pracowały z domu podczas pandemii deklarowała, że jest zainteresowana pracą na odległość (Eurofound, 2020).

Z wcześniej przytoczonego badania przeprowadzonego przez portal Pracuj.pl wynika, że 87% respondentów, którzy pracowali podczas pandemii zdalnie w dłuższej perspektywie czasu nadal chciałoby korzystać z tej formy pracy. Należy zaznaczyć, że w grupie tej przeważają osoby, które opowiadają się za rozwiązaniami hybrydowymi (część pracy wykonywana jest w domu, część – w biurze) – 77%. Z kolei w pełni zdalnie chciałoby pracować 16% ankietowanych. W ocenie 69% pracowników gotowość do pracy w formie zdalnej będzie w najbliższej przyszłości stanowiła jeszcze istotniejszy, niż dotychczas, atut pracownika. Z kolei zdaniem ponad 3/4 badanych (77%) istotną zaletą pracodawcy jest dofinansowanie narzędzi dla pracowników, służących do świadczenia pracy w trybie zdalnym. Podobny odsetek badanych (75%) był zdania, że w przyszłości będzie coraz więcej ofert pozwalających na wykonywanie pracy (przynajmniej częściowo) zdalnie (*Pół roku nowej normalności...*). Ustalenia te potwierdzają wyniki badania *Aktywni+. Praca zdalna...* W ocenie większości pracowników biorących udział w tym badaniu (73% wskazań) w najbliższym czasie całość lub część wykonywanej przez nich pracy będzie mogła być świadczona przez nich zdalnie. W opinii 89% badanych praca zdalna będzie zyskiwać w przyszłości na znaczeniu. Podobnego zdania było 3/4 pracodawców uczestniczących w badaniu (*Aktywni+. Praca zdalna...*, 2020).

## PODSUMOWANIE

Przedstawione wyniki badań wskazują, że pracownicy wykonujący pracę zdalnie w czasie pandemii doceniają elastyczność miejsca i czasu pracy, jakie stwarza ta forma pracy, oszczędności związane z bra-

kiem dojazdów do pracy i powrotów z niej, a także brak konieczności codziennych bezpośrednich relacji ze współpracownikami i przełożonymi. Z przytoczonych badań wynika również, że mimo pozytywnych doświadczeń związanych z pracą zdalną w czasie pandemii pracownicy nie lekceważą jej negatywnych aspektów. Dotyczy to przede wszystkim braku osobistego kontaktu ze współpracownikami i przełożonymi (kwestia ta postrzegana jest zarówno jako zaleta, jak i wada pracy zdalnej), zacierania się granic między pracą i życiem osobistym (permanentne poczucie przebywania w pracy), trudności w skupieniu się na pracy z uwagi na obecność domowników i specyfikę miejsca wykonywania pracy (najczęściej jest to przestrzeń domowa). Zatem narzędzia teleinformatyczne wykorzystywane podczas pracy zdalnej pozwalają wprowadzić na zwiększenie kontroli nad czasem pracy i miejscem jej wykonywania, zwiększając mobilność pracownika, przyczyniają się do wzrostu elastyczności sposobu wykonywania pracy (poprzez uniezależnienie się od wykonywania pracy w określonym miejscu i czasie), ale jednocześnie mogą powodować trudności w rozdzieleniu pracy i życia osobistego (Kubacka, Mroczkowska, 2019). Praca w biurze pomaga w naturalnym wyznaczeniu tej granicy (Eurofound, 2020). Zaprezentowane badania dowodzą, że problemem identyfikowanym przez pracowników pracujących zdalnie w czasie pandemii jest kontakt ze strony pracodawcy oraz zlecanie obowiązków poza wyznaczonym czasem pracy, co dodatkowo może nasilać trudności w zachowaniu balansu praca-dom. W trudnej sytuacji, jeśli chodzi o godzenie ról zawodowych i rodzinnych podczas pracy zdalnej, znajdują się rodzice, a szczególnie kobiety, które częściej niż mężczyźni wskazują na problem zapewnienia opieki nad dziećmi i pomocy w organizacji edukacji zdalnej. Problem ten jest wyjątkowo dojmujący również dla samotnych rodziców, rodziców dzieci z niepełnosprawnościami oraz mających trudności w nauce (ILO, 2020). Badania przywołane w artykule wskazują, że negatywne aspekty pracy zdalnej są silniej odczuwane podczas pandemii niż przed jej rozpoczęciem, dotyczy to zwłaszcza takich kwestii jak poczucie izolacji społecznej i wyobcowania oraz rozmycia granic na linii praca-życie pozazawodowe. Organizując pracę zdalną w warunkach pandemii, pracodawca powinien zatem w sposób szczególnie zwrócić uwagę na te obszary i z wyprzedzeniem reagować na niepokojące sygnały zgłaszane przez pracowników. W związku z tym wyzwaniem dla pracodawców w organizacji pracy zdalnej jest zapewnienie bieżącego kontaktu pracownika z przełożonym oraz ze współpracownikami. Celem wymiany informacji jest nie tylko realizacja obowiązków służbowych, ale również podtrzymanie relacji społecznych związanych z miejscem pracy, gdyż relacje interpersonalne odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu pracownika w firmie (Dolot, 2020). Należy rozważyć takie działania, jak organizacja wspólnej „wirtualnej kawy”, lunchu, spotkań w celu wymiany doświadczeń w sytuacjach kryzysowych (ILO, 2020). W celu zwiększenia efektywności pracowników zdalnych zaleca

się wykorzystywanie wideokonferencji (ILO, 2020), a także cykliczne przeprowadzanie ankiet wśród pracowników pracujących zdalnie na temat ich potrzeb i trudności związanych z tą formą pracy oraz organizowanie szkoleń online, webinarów, warsztatów i sesji coachingowych na ten temat (m.in. z zakresu umiejętności zarządzania czasem, umiejętności komunikacyjnych, zarządzania zespołem zdalnym) (ILO, 2020). Sprawna, czytelna i otwarta komunikacja z pracownikami oraz udzielone wsparcie dla pracowników pracujących zdalnie pozwala na pozyskanie zmotywowanego zespołu, zwiększenie poziomu zaufania i osiągnięcie długofalowego pozytywnego wpływu na kulturę organizacyjną firmy (ILO, 2020). W warunkach popandemicznych warto bardziej docenić zalety coworkingu, który stanowi alternatywę dla pracy w biurze i w domu (Sidor-Rządkowska, 2021, s. 13). Ten sposób świadczenia pracy pozwala niwelować mankamenty pracy zdalnej zidentyfikowanej w przytoczonych badaniach, takie jak brak interakcji społecznych, zacieranie granic na linii praca-życie osobiste przy jednoczesnym zachowaniu jej atutów, do których należą autonomia działania, elastyczność czasu pracy. Poprzez wspólne wykorzystanie wynajętej infrastruktury i zasobów (teleinformatycznych i biurowych) coworking może przyczynić się do obniżenia poczucia wyobcowania i izolacji społecznej w trakcie pracy świadczonej zdalnie. Do najczęściej wymienianych korzyści wynikających z tego sposobu pracy zalicza się: możliwość nawiązania interakcji, poszerzenie prywatnych sieci społecznych, redukcję kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, pracę w kreatywnym środowisku pracy (Bendkowski, 2018). Zawijające się relacje między coworkerami stwarzają szanse na poznanie specjalistów z różnych dziedzin, wymianę doświadczeń i poglądów, dzielenia się pomysłami biznesowymi, wspólne rozwiązywanie problemów, nawiązanie współpracy przy wspólnych projektach. Tym samym we wspólnocie coworkingowej dochodzi do transferu wiedzy, wspólnego uczenia się. Coworking będący źródłem wsparcia informacyjnego i emocjonalnego, może przybierać formę feedbacku, burzy mózgów, coachingu. Ponadto przestrzeń coworkingowa jest wykorzystywana jako miejsce spotkań z klientami, a także pomieszczenie do odpoczynku. Dzięki wydzielonej przestrzeni do aktywności zawodowej ta forma pracy sprzyja oddzieleniu pracy i życia poza nią, czego brak, jak wynika z przedstawionych badań, jest jedną z głównych wad akcentowanych przez pracowników świadczących pracę zdalnie. Oczywiście należy mieć na uwadze, że coworking, z uwagi na specyfikę pracy jest łatwiej dostępny dla określonej grupy pracowników, do których należą m.in. reprezentanci wolnych zawodów czy pracownicy IT.

Przywołane w artykule badania wskazują, że brak świadczenia pracy w systemie zdalnym wynika przede wszystkim z braku takiej możliwości i braku zgody pracodawcy na ten sposób wykonywania pracy, w mniejszym stopniu przyczyną tego stanu rzeczy jest brak zainteresowania samego pracownika pracą zdalną. Warto zatem rozważyć, czy pra-

codawca nie wyrażając zgody na pracę zdalną pracownika, kieruje się rzeczywistymi ograniczeniami w tym zakresie wnikającymi ze specyfiki wykonywanych zadań na danym stanowisku pracy. Niechęć przełożonego do zdalnego świadczenia pracy przez pracownika może wynikać również z ograniczonych możliwości kontroli pracownika, nieuzasadnionych obaw związanych ze stereotypowym podejściem pracodawcy do pracy zdalnej (przekonanie o mniejszej wydajności pracownika w porównaniu z trybem stacjonarnym). Warto zaznaczyć, że obecnie stosowane są mechanizmy pozwalające na bieżąco monitorować pracowników (specjalistyczne oprogramowania) bez względu na miejsce świadczenia pracy i oceniać ich wydajność. Nie należy zapominać, że sposób, w jaki firmy poradziły sobie z wdrożeniem pracy zdalnej podczas pandemii i czy zdecydowały się na to rozwiązanie, w dużym stopniu zależał od takich czynników, jak kultura organizacyjna, umiejętności przywódcze menedżerów, transparentność i poziom zaufania w organizacji. Jednym z najbardziej skutecznych sposobów budowania zaufania w firmie jest określenie oczekiwań wobec pracowników w zakresie realizacji zadań. Punktem wyjściowym dla zarządzania przez wyniki jest uzgodnienie z pracownikiem sposobu pomiaru jego produktywności, identyfikacja celów, kamieni milowych, monitorowanie postępu pracy (bez nadmiernego raportowania). Jest to sposobność do popularyzacji sposobu pracy bazującego na autonomii i elastyczności pracownika, biorącego pod uwagę jego potrzeby i preferencje (ILO, 2020), także te dotyczące godzenia pracy z życiem pozazawodowym. Ważnym wsparciem dla pracowników w zarządzaniu granicami między pracą i życiem poza nią może być rozliczanie ich przez pracodawcę nie z godzin spędzonych przed komputerem i zrealizowanych harmonogramów czasu pracy, a w oparciu przede wszystkim o uzyskane rezultaty (zadaniowy czas pracy). Przejrzyste sformułowanie oczekiwań przełożonego w zakresie spodziewanych wyników pracy i równoległe zapewnienie pracownikom elastyczności w zarządzaniu własnym harmonogramem pracy może pomóc pracownikom w zachowaniu balansu na linii praca-życie pozazawodowe (ILO, 2020). Ponadto pracodawcy powinni stworzyć pracownikom warunki (i respektować je) do czasowego „bycia offline” w okresie przeznaczonym na odpoczynek i życie osobiste, bez negatywnych konsekwencji służbowych. Pracownicy powinni być zachęceni przez przełożonych do otwartego komunikowania i współpracy w zakresie planowania godzin pracy, okresów dostępności, wyznaczania granic (określania ram czasowych) podczas pracy zdalnej (ILO, 2020). Z takim podejściem wiąże się konieczność upowszechnienia zarządzania pracownikami opartego na zaufaniu i wynikach pracy.

Należy spodziewać się, że znaczenie pracy zdalnej nie zostanie zmarginalizowane po zakończeniu epidemii koronawirusa. W związku z upowszechnieniem pracy zdalnej udziałem wielu firm jest ograniczenie wynajmowanej powierzchni biurowej, a nawet zmiana siedziby firmy. Działania te mają na celu

minimalizację kosztów funkcjonowania organizacji. Pracodawcy chętniej niż wcześniej rozważają wprowadzenie pracy zdalnej na stałe w szerszym zakresie niż przed wybuchem pandemii. Optyzmem napawa fakt, że jak dowodzą przywoływane wcześniej badania, zarówno pracownicy, jak i pracodawcy generalnie pozytywnie oceniają efektywność pracy w trybie zdalnym i porównują ją do poziomu pracy stacjonarnej. Rozwojowi pracy zdalnej sprzyja również zainteresowanie tą formą pracy ze strony samych pracowników. Z przytoczonych w niniejszym artykule badań wynika, że w przyszłości największą popularnością będą cieszyły się rozwiązania hybrydowe polegające na łączeniu pracy stacjonarnej ze zdalną. Niewątpliwie rozwiązanie to wymaga pewnej elastyczności ze strony pracownika. Jednocześnie stanowi atut pracodawcy, dający mu przewagę konkurencyjną na rynku pracy (Krzyszowska-Dąbrowska, 2020). Możliwość samodzielnej organizacji pracy i elastyczność czasu i miejsca pracy jest jedną z istotnych kwestii podczas podejmowania decyzji o wyborze pracy przyszłego pracodawcy. W najbliższych latach powinny zatem wzrosnąć nakłady firm na rozwój technologii teleinformatycznych umożliwiających rozwój tej formy pracy (Zawodowy styl życia..., 2020, *Pół roku nowej normalności...*, 2020), a także bezpieczeństwo w sieci (ILO, 2020). Warto pamiętać, aby zmianom technologicznym w zakresie wdrażania zaawansowanej cyfryzacji towarzyszyły zmiany w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. To niezbędny warunek wykorzystania potencjału ukrytego w pracy zdalnej, która może stanowić odpowiedź zarówno na interesy firm, jak i potrzeby pracowników. Wyniki badań identyfikujące zalety i wady pracy zdalnej stanowią punkt wyjścia do poszukiwania takich rozwiązań, które będą jeszcze w większym stopniu spełniać oczekiwania obu stron stosunku pracy w zakresie implementacji pracy zdalnej.

#### PRZYPISY/NOTES

- <sup>1</sup> Dane z badań dostępne są w raporcie *Pół roku nowej normalności. Pracownicy i kandydaci o rynku pracy*, Raport Pracuj.pl.
- <sup>2</sup> Dane z badań dostępne są na stronie internetowej [www.raportpracazdalna.pl](http://www.raportpracazdalna.pl).
- <sup>3</sup> *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*, s. 17, International Labour Organization, Geneva, July 2020, s. 5.
- <sup>4</sup> Podczas badania (ankieta internetowa) wypełniono 91 753 kwestionariuszy. Większość respondentów mieszkała w UE-27, gdzie wypełniono 87 477 kwestionariuszy.
- <sup>5</sup> Badanie portalu Pracuj.pl przeprowadzone we wrześniu 2020 r. wśród użytkowników portalu wychowujących dzieci i pracujących zdalnie, n= 63.

#### BIBLIOGRAFIA/REFERENCES

- Aktywni+. *Praca zdalna z perspektywy pracowników i pracodawców*, 2020. Dostępny w: <https://raportpracazdalna.pl> [Dostęp: 19.02.2021].
- Bandkowski, J., 2018. Coworking – środowisko pracy wspierające mobilnych pracowników wiedzy, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, z. 118, s. 55.
- Błaszczak, A., 2020. *Polacy na skraju załamania nerwowego* [online]. Dostępny w: <https://www.rp.pl/Farmacja/>

- 311299933-Polacy-na-skraju-zalamania-nerwowego.html [Dostęp: 3.04.2021].
- Dolot, A., 2020. Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika, *E-mentor*, nr 1 (83), s. 35–43.
- Eurofound, 2020. *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- GUS, 2020. *Wpływ pandemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.* Informacja sygnalna z dn. 10.06.2020 r.
- GUS, 2021. *Wpływ pandemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w IV kwartale 2020 r.* Informacja sygnalna z 10.03.2021 r.
- ILO, 2020. *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*. Geneva: International Labour Organization.
- Krzyszowska-Dąbrowska, M., 2020. *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kubacka, M., Mroczkowska, D., 2019. Znaczenie technologii komunikacyjnych i mobilnych w praktykach zarządzania granicami między pracą a życiem osobistym wśród osób samozatrudnionych i pracujących na etacie, *Miscellanea Anthropologica et Sociologica*, nr 20 (3), s. 43–59.
- Pół roku nowej normalności. Pracownicy i kandydaci o rynku pracy*. Raport Pracuj.pl, 2020. Dostępny w: <https://media.pracuj.pl/111134-pol-roku-pandemii-wedlug-pracownikow-badanie-pracujpl> [Dostęp: 19.02.2021].
- Sarkar, S., Saonee, S., Xiao, X., Manju, A., 2012. Managing Employees Use of Mobile Technologies to Minimize Work-Life Balance Impacts, *MIS Quarterly Executive*, nr 11 (4), pp. 1–15.
- Sidor-Rządkowska, M., 2021. *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Surzykiewicz, J., 2019. Ku równowadze w relacjach praca zawodowa a życie rodzinne: strategie działania. W: M. Kulesza, M. Ozorowski, J. Surzykiewicz, *Family Balance Coaching. Psychospołeczne wsparcie rodzin poszukujących balansu między życiem zawodowym i rodzinnym*. Warszawa: EDU Research, s. 12–45.
- Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*, s. 17, International Labour Organization, Geneva, July 2020, s. 5.
- Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków*. Raport Pracuj.pl, 2020. Dostępny w: <https://media.pracuj.pl/102860-jak-polacy-zyja-w-pracy-raport-pracujpl-zawodowy-styl-zycia> [Dostęp: 19.02.2021].

VARIA

## LAUREACI KONKURSU KOMITETU NAUK O PRACY I POLITYCE SPOŁECZNEJ PAN NA NAJLEPSZE KSIĄŻKI Z OBSZARU PRACY, POLITYKI SPOŁECZNEJ I ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ROKU 2021

WINNERS OF THE COMPETITION OF THE LABOR AND SOCIAL POLICY COMMITTEE FOR THE BEST BOOKS IN THE AREA OF WORK, SOCIAL POLICY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN 2021

Dorota Głogosz

ORCID: 0000-0003-2112-9017  
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych\*  
e-mail: [glogosz@op.pl](mailto:glogosz@op.pl)

*W związku z rozwojem wiedzy obejmującej dyscypliny naukowe zajmujące się zagadnieniami pracy, polityki społecznej i zarządzania zasobami ludzkimi uznaje się za szczególnie ważne promowanie dokonanych dyscyplin naukowych badających i opisujących te zagadnienia, a szczególnie pojawiające się nowe zjawiska społeczne i ekonomiczne. Konieczne jest tworzenie warunków stymulujących do naukowego zaangażowania się, przez szeroką prezentację osiągnięć oraz ich upowszechnianie wśród osób zajmujących się naukowo przedmiotowymi dyscyplinami. Nadto uznaje się za wyjątkowo ważne podejmowanie wszelkich działań dla rozwoju nauki, m.in. poprzez promowanie prac o szczególnych wartościach naukowych, badawczych i dydaktycznych.*

*W celu realizacji powyższych założeń ustanawia się Konkurs na najlepsze prace naukowo-badawcze i dydaktyczne. Celem konkursu jest wyłonienie i nagrodzenie polskich autorów najlepszych prac naukowo-badawczych i dydaktycznych, jakie zostały opublikowane w następujących specjalnościach: praca, polityka społeczna, zarządzanie zasobami ludzkimi (Z Regulaminu Konkursu\*\*).*

Konkurs Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN na najlepsze publikacje naukowe i dydaktyczne z obszaru pracy, polityki społecznej i zarządzania zasobami ludzkimi organizowany jest od roku 2000\*\*\*. W bieżącym roku przeprowadzony był po raz dwudziesty, gdyż ograniczenia spowo-

\* 01-022 Warszawa, ul. Bellottiego 3b, e-mail: [sekretariat@ipiss.com.pl](mailto:sekretariat@ipiss.com.pl), tel. 22 536 75 11

\*\* [http://www.knopips.pan.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=132&Itemid=177](http://www.knopips.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=132&Itemid=177).

\*\*\* Informacje o konkursie, w tym o jego laureatach, dostępne są na stronie internetowej [www.knopips.pan.pl/](http://www.knopips.pan.pl/) w zakładce *Konkurs*.

dowane pandemią COVID-19 uniemożliwiły zorganizowanie go w roku ubiegłym. Zawsze cieszył się zainteresowaniem środowiska naukowego w całym kraju, a ze względu na jego wysoki poziom merytoryczny nagrodzenie publikacji w tym konkursie jest wyróżnieniem prestiżowym.

W 2021 r. Komisja Konkursowa oceniała 13 prac, które nadeszły uczelnie i jednostki naukowo-badawcze z różnych miast w kraju. Wszystkie zgłoszone prace to publikacje o wysokim poziomie merytorycznym, w których podjęto najbardziej aktualne zagadnienia społeczne i gospodarcze.

Zgodnie z Regulaminem Konkursu w odniesieniu do zgłoszonych prac naukowo-badawczych podstawą oceny są:

- aktualność przedstawionych treści i ich znaczenie dla rozwoju dyscypliny naukowej oraz praktyki społeczno-gospodarczej,
- poprawne określenie problemu i celu pracy,
- prawidłowość zastosowanego podejścia metodycznego,
- zakres i skala badań,
- szczególna wartość materiału empirycznego (teoriopoznawcza i aplikacyjna).

Natomiast w przypadku prac dydaktycznych oceniana jest:

- aktualność przedstawionych treści,
- wartość dydaktyczna opracowania (zestaw pytań, testy itp.),
- możliwość szerokiego zastosowania podręcznika.

Każda zgłoszona praca recenzowana jest przez dwóch członków Komisji Konkursowej lub innych członków Komitetu – specjalistów w dziedzinie, której dotyczy recenzowana publikacja. Następnie, w tajnym głosowaniu Komisja dokonuje wyboru najlepszych z ocenianych prac i podejmuje decyzje dotyczące nagród i wyróżnień. Może także podjąć decyzję o nieprzyznaniu nagrody w danym roku.

Wyniki Konkursu ogłaszane są do 30 czerwca danego roku na stronie internetowej Komitetu oraz w najważniejszych krajowych czasopismach z obszaru pracy, polityki społecznej i zsi.

Decyzję o przyznaniu nagrody podejmuje Komitet Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN w formie uchwały, na podstawie wniosku Komisji Konkursowej.

W dniu 28 czerwca 2021 r. zebranie plenarne Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN zatwierdziło wniosek Komisji Konkursowej, w którym wskazani zostali laureaci tegorocznego konkursu.

Poziom ocenianych prac był niezwykle wysoki i wyrównany, dlatego, na mocy uchwały nr 2/2021 Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, przyznane zostały cztery równorzędne nagrody za następujące publikacje (alfabetycznie według nazwisk autorów):

**Segmentacja rynku pracy w Polsce** – książka autorstwa Marka Bednarskiego, Łukasza Arendta, Wojciecha Grabowskiego i Iwony Kukulak-Dolaty.

**Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania-identyfikacja-oddziaływanie na lokalny rynek pracy** – książka autorstwa Łukasza Kozara.

**Polityka rynku pracy w społecznej gospodarce rynkowej Niemiec** – książka autorstwa Michała Moszyńskiego i Zenona Wiśniewskiego.

**Fenomen partycypacji pracowniczej w nurcie przemian stosunków pracy** – książka, autorstwa Jerzego Wratnego.

Przyznane zostało też jedno wyróżnienie – książce pt. **Zarządzanie kontraktem psychologicznym w polskiej kulturze organizacyjnej**, autorstwa Anny Rogozińskiej-Pawelczyk.

*Wszystkim Laureatom gratulujemy!*



## DIARIUSZ POLITYKI SPOŁECZNEJ

- 6 V – Prezydent Andrzej Duda powołał Radę ds. Społecznych. Jest to gremium konsultacyjno-doradcze działające w ramach Narodowej Rady Rozwoju, które zajmuje się analizowaniem aktualnej sytuacji w zakresie polityki społecznej i spraw społecznych, prowadzeniem debaty strategicznej i dialogu w tym obszarze oraz opracowywaniem propozycji konkretnych rozwiązań prawno-instytucjonalnych i monitorowaniem ich realizacji. Działania Rady obejmują całość kwestii dotyczących polityki społecznej, w tym problematykę osób wykluczonych społecznie, starszych, samotnych, z niepełnosprawnościami. W skład Rady weszli wybitni specjaliści reprezentujący różne dyscypliny z zakresu nauk społecznych, m.in.: socjologowie, pedagodzy, ekonomiści, politolodzy i prawnicy. Przewodniczącym Rady został dr hab. Marek Rymśza. Jej członkowie to: Piotr Ćwik, Grażyna Ancyparowicz, Dobroniega Głębocka, Arkadiusz Karwacki, Marek Kośny, Izabela Krasiejko, Barbara Kromolicka, Agnieszka Lenartowicz-Łysik, Ewa Leś, Paulina Malinowska-Kowalczyk, Bartosz Molik, Zofia Romaszewska, Katarzyna Roszewska, Piotr Szukalski, Gertruda Uścińska.
- 13 V – W Dzienniku Urzędowym UE zostały opublikowane dokumenty powołujące nowy program finansujący badania naukowe i innowacje „Horyzont Europa”. „Horyzont Europa” jest dziewiątym w historii programem ramowym UE z rekordowym budżetem ponad 95 mld euro. Program to szansa na sfinansowanie ambitnych projektów, a także na włączenie polskich podmiotów w poszukiwanie nowych rozwiązań, często o przełomowym charakterze.
- Odbyła się międzynarodowa Konferencja V4+ COALITION PRO FAMILIA z udziałem m.in. minister rodziny i polityki społecznej Marleny Małąg, wiceministrów Stanisława Szweda i Barbary Sochy, oraz przedstawicieli państw europejskich zajmujących się sprawami rodzin. Spotkanie miało charakter debaty poświęconej zagadnieniom związanym m.in. z polityką prorodziną, senioralną i wyzwaniem demograficznymi. Podczas konferencji minister Marlena Małąg ogłosiła zwycięzców konkursu „Samorząd PRO FAMILIA 2021”.
- 19 V – Odbyła się w formie wirtualnej XXXVIII konferencja polityków społecznych oraz jubileusz Instytutu Gospodarstwa Społecznego SGH pt. „Teoria i praktyka polityki społecznej”. Podczas obrad odwoływano się do tradycji IGS-u jako jednostki inicjującej nowe badania oraz dostarczającej materiałów empirycznych dla praktyki społecznej i decydentów politycznych. Historycznym przykładem były przeprowadzone w latach 1963-1968 przez IGS pierwsze w Polsce reprezentatywne badania potrzeb osób starszych i potrzeb rodziny w związku z aktywizacją zawodową kobiet. Zarysowano przyszłość polityki społecznej w Polsce, zarówno pod kątem nowych obszarów badawczych, jak też nowych wyzwań i problemów. Przedstawiono problemy lokalnej polityki społecznej jako tego poziomu, na którym przede wszystkim podejmowana jest próba rozwiązania kwestii społecznych. Dyskutowano o roli wspólnot ubezpieczeniowych, tworzonych wokół katalogu ryzyk społecznych w ramach polityki społecznej, w kontekście zmieniających się form partycypacji w rynku pracy i funkcjonowania gospodarstw domowych, jak również przyszłych wyzwań demograficznych.
- 23 V – Odbyła się Gala Finałowa Studenckiego Nobla, podczas której wyłonieni zostali najzdolniejsi studenci w całej Polsce. Poznaliśmy zwycięzców w 9 kategoriach: dziennikarstwo i literatura, nauki techniczne, nauki ekonomiczne, medycyna i farmacja, nauki przyrodnicze i energetyka, nauki społeczne, działalność społeczna, sztuka oraz fizyka i astronomia. Wydarzenie zrealizowane zostało przy wsparciu Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz Santander Universidades.
- 25 V – Na stronach Banku Światowego ukazała się darmowa publikacja „The Human Capital Index 2020 Update”. Indeks Kapitału Ludzkiego (HCI) jest międzynarodowym badaniem porównawczym, w którym analizowane są kluczowe składniki kapitału ludzkiego w różnych gospodarkach.
- 26 V – Odbyło się pierwsze z pięciu spotkań w ramach V Ogólnopolskiego Forum Ekonomii Społecznej i Solidarnej. Organizatorami forum są Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski, a także regionalne ośrodki polityki społecznej w Krakowie i Poznaniu. W ramach wydarzenia zaplanowano cykl pięciu spotkań w zróżnicowanych formach, tj. konferencji, seminariów, a także nowatorskiej formuły open space technology. Program tegorocznego forum: 26 maja – Oblicza ekonomii społecznej – misja i wyzwania, 9 czerwca – Ekonomia społeczna w krajowej polityce publicznej, 16 czerwca – Przedsiębiorczość społeczna w czasie pandemii, 22 czerwca – Wyzwania dla sektora ekonomii społecznej w perspektywie do 2030 r., 30 czerwca – Open Space Technology. Ekonomia społeczna w centrum zmieniającego się świata – szanse i wyzwania.
- 28 V – Minister Edukacji i Nauki wziął udział w konferencji inaugurującej powstanie Collegium Intermarium – międzynarodowej szkoły wyższej, która rozpocznie swoją działalność w roku akademickim 2021/2022. Misją Collegium Intermarium jest edukacja oparta na klasycznych wartościach cywilizacji europejskiej: rzymskiej kulturze prawnej, greckiej filozofii i etyce chrześcijańskiej. Jej zadaniem jest stworzenie platformy międzynarodowej debaty i badań dotyczących kluczowych wyzwań społecznych, prawnych i ekonomicznych stojących. Collegium Intermarium jest uczelnią oferującą przede wszystkim jednolite magisterskie studia prawnicze oraz studia podyplomowe na kierunkach, które nie mają swoich odpowiedników na polskich uczelniach.
- Instytut Pracy i Spraw Socjalnych współautorem publikacji „Przewodnik CSR po bezpiecznym i zrównoważonym środowisku pracy”. Publikacja została przygotowana przez interdyscyplinarny zespół ekspertów i praktyków Grupy roboczej ds. relacji z osobami świadczącymi pracę działającą przy ww. zespole. W skład grupy roboczej weszli przedstawiciele zarówno administracji publicznej, związków zawodowych, firm i organizacji je zrzeszających, jak i organizacji pozarządowych oraz przedstawiciele świata nauki. Koordynatorem prac było Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych.
- 30 V – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych rozpoczął XXIII edycję konkursu na najlepsze prace magisterskie i doktorskie w dziedzinie pracy i polityki społecznej. Termin zgłaszania prac mija 8 października 2021 r. Więcej informacji na stronach Instytutu – [www.ipiss.com.pl](http://www.ipiss.com.pl).
- 2 VI – Odbyła się debata pt. „Polski Ład w podatkach i ubezpieczeniach zdrowotnych – co oznacza dla sektora publicznego, przedsiębiorców i całej gospodarki”. W debacie uczestniczyli: prof. Gertruda Uścińska – prezes ZUS, Cezary Kaźmierczak – prezes Związku Przedsiębiorców i Pracodawców oraz Ernest Pytlarczyk – główny ekonomista Banku Pekao.
- 8 VI – Odbyła się w Lublinie konferencja pt. Wsparcie i programy aktywizujące osoby z niepełnosprawnościami. Wydarzenie skierowane jest do samorządowców i przedstawicieli organizacji pozarządowych. Na konferencji prezes Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych Krzysztof Michałek przedstawił planowane zmiany w funkcjonowaniu warsztatów terapii zajęciowej, a wiceminister rodziny i polityki społecznej, pełnomocnik rządu do spraw osób niepełnosprawnych Paweł Wdówicki zaprezentował projekty do wykorzystania w ramach Strategii na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami na lata 2021–2030.

**RADA PROGRAMOWA:** dr Elżbieta Bojanowska (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Polska), dr Ivano Dileo (Uniwersytet im. Aldo Moro w Bari, Włochy), prof. dr hab. Ludwik Florek (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Polska), prof. dr hab. Józefina Hryniewicz (emerytowana prof. Uniwersytetu Warszawskiego, Polska), prof. Zoran Ježić (Uniwersytet w Rijeci, Chorwacja), dr Olga Nešporová (Research Institute for Labour and Social Affairs Rilsa, Czechy), prof. dr hab. Zenon Wiśniewski (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Polska), prof. Tomáš Sirovátka (Masaryk University, Czechy), prof. Krzysztof Starzec (Uniwersytet 1 Panthéon-Sorbonne, Francja), Andżelika Wardęga (Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Polska), prof. dr hab. Maciej Żukowski (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska).

**REDAKTOR NACZELNY:** dr hab. Kazimierz W. Frieske, prof. Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie (Polska).

**KOLEGIUM REDAKCYJNE:** dr hab. Bożena Balcerzak-Paradowska (emerytowana prof. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Polska), prof. dr hab. Marek Bednarski (Uniwersytet Warszawski, Polska), prof. dr hab. Piotr Błędowski (Szkoła Główna Handlowa, Polska), Kamil Bobek (Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Polska), prof. dr hab. Stanisława Golinowska (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Polska), prof. dr hab. Jacek Męcina (Uniwersytet Warszawski, Polska), prof. dr hab. Józef Orczyk (Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań), dr hab. Agnieszka Sowa-Kofta, prof. IPiSS (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Polska), dr hab. Piotr Szukalski, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki, Polska), dr hab. Marcin Zieleniecki, prof. UG (Uniwersytet Gdański, Polska).

**REDAKTOR STATYSTYCZNY:** dr Zofia Szweda-Lewandowska (Szkoła Główna Handlowa, Polska).

**SEKRETARZ REDAKCJI:** mgr Daria Szatkowska (Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Polska).

Redakcja przyjmuje teksty w języku polskim i języku angielskim o objętości 17–20 stron (30 600 znaków – 36 000 znaków). Formalne wymagania dotyczące składania tekstów znajdują się na stronie: <https://polityka-spoleczna.ipiss.com.pl> w zakładce „Wskazówki dla autorów”. Redakcja zachęca do składania prac, korzystając z systemu redakcyjnego ICI Publishers Panel (patrz w zakładce „Złóż manuskrypt”). Artykuły naukowe są recenzowane zgodnie z modelem *doubleblind review proces* – autorzy i recenzenci nie znają swoich tożsamości. Lista recenzentów znajduje się w zakładce „Więcej informacji”. Warunkiem opublikowania tekstu jest pozytywna opinia recenzentów oraz ustosunkowanie się do sugerowanych zmian i poprawek. Ostateczną decyzję w ww. kwestiach podejmuje redaktor naczelny. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania koniecznych zmian i poprawek wynikających z opracowania redakcyjnego, a także nieprzyjęcia artykułu do druku. Redakcja przestrzega standardów i zasad etyki wydawniczej oraz zapobiega wszelkim praktykom sprzecznym z przyjętymi standardami rekomendowanymi przez The Committee on Publication Ethics (COPE). Wersja papierowa jest wersją pierwotną.