

BARBARA O. ANT CZAK

Alcide De Gasperi University of Euroregional
Economy, Józefów, Poland

barbara.antczak@wsge.edu.pl

ORCID id: <https://orcid.org/0000-0003-2279-1002>

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

TOM 1/48/2022 str. 13-27

www.jomswsge.com

DOI: <https://doi.org/10.13166/jms/149202>

FORMS OF WORK IN TIMES OF A PANDEMIC

FORMY PRACY W CZASACH PANDEMII

ABSTRACT

Before 2020, distance work was used sporadically. Only some companies allowed the performance of official duties outside the workplace. Employers did not use telework on such a large scale as it is today. It is also possible to put forward a hypothesis that remote work has already entered employment relations for good. It should also be noted that its development was enabled by technological progress and the digitization of communication. The employee is on-line all the time, working from home; communicates quickly and efficiently. He/she does not have to be physically in the office and have direct and close contact with colleagues in order to properly perform his/her duties.

The aim of this article is to present the new situation in the workplace resulting from the outbreak of the pandemic and the introduction of distance work. An analysis of the literature on the subject was carried out, showing the impact of employer-employee relations on the organizational culture during the pandemic. There is few research on this subject, thus, there is also a reference to publications on the Internet.

STRESZCZENIE

Przed 2020 r. praca na odległość była stosowana sporadycznie. Tylko niektóre firmy zezwalały na wykonywanie obowiązków służbowych poza zakładem pracy. Pracodawcy nie wykorzystywali pracy zdalnej na tak dużą skalę, jak to ma miejsce obecnie. Na pewno można też postawić tezę, że praca zdalna już na stałe weszła do stosunków pracy. Trzeba też zauważyć, że jej rozwój był możliwy dzięki postępowi technologicznemu i cyfryzacji komunikacji. Pracownik jest cały czas online, pracując

z domu; komunikuje się szybko i efektywnie. Nie musi fizycznie przebywać w biurze i mieć bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, aby należycie wypełniać obowiązki służbowe.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie nowej sytuacji w zakładzie pracy, powstałej w wyniku wybuchu pandemii i wprowadzenia pracy zdalnej. Przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, ukazując wpływ kontaktów pracodawca–pracownik na kulturę organizacyjną w okresie pandemii. Opracowań dotyczących wybranej tematyki jest niewiele, dlatego też w publikacji odniesiono się do źródeł internetowych.

KEYWORDS: *technology, telework, remote work, pandemic, Internet, employer, employee*

SŁOWA KLUCZOWE: *technologia, telepraca, praca zdalna, pandemia, Internet, pracodawca, pracownik*

WPROWADZENIE

W dobie postępu i rozwoju społeczeństwa coraz częściej korzysta się z usług związanych z nowoczesnymi technologiami. Jedną z form pracy, bazującą na cyfryzacji, jest telepraca, która jest wykonywana w dowolnym miejscu, z korzyścią dla pracownika, ze względu na ograniczenie czasu dojazdu do pracy oraz energii. Dominującą rolę odgrywa zwiększenie produktywności personelu oraz możliwość wykonywania obowiązków służbowych przez pracowników równoległe m.in. z wychowywaniem dzieci, co pozwala uniknąć zahamowania kariery (Szulz, 2013, s. 253).

Pandemia SARS-CoV-2 wymusiła na całym świecie reorganizację w prawie każdej dziedzinie życia społecznego. Z pewnością znaczące było jej oddziaływanie na gospodarkę. Pojawiają się głosy, że koronawirus już na zawsze zmieni dotychczas funkcjonujące modele ekonomiczne i społeczne. Wywołał znaczące poruszenie, zamieszanie oraz wstrząs, który trwale przekształcił oblicze świata. Z powodu łatwości i szybkości przemieszczania się w dzisiejszych czasach zakażenia wirusem objęły wszystkie państwa.

Z dnia na dzień ludzie zostali zmuszeni, aby zacząć pracować, uczyć się i funkcjonować zdalnie. Musieli „nauczyć się” trzymać dystans społeczny, ograniczyć kontakty do minimum, wychodzić ze swojego miejsca zamieszkania tylko w pilnych sprawach. Nauka w szkołach oraz na uczelniach stała się

dla młodzieży uciążliwa, głównie ze względu na brak bezpośredniej komunikacji z rówieśnikami. Młodzi ludzie docenili naukę w budynku szkoły, uczelni, tradycyjne klasówki, kolokwia, egzaminy i odpytywanie przez nauczycieli.

Podstawową bronią do walki z rozprzestrzenianiem się koronawirusa był lockdown, którego głównym skutkiem ubocznym było zamrożenie gospodarki. Wprowadzenie go miało bardzo negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Spowodował, że niektóre z nich do tej pory toczą walkę o przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Wiele firm w Polsce straciło płynność finansową, konieczne były zwolnienia pracowników w celu uchronienia się przed zakończeniem działalności. Zostawiano tylko te osoby, które były niezbędne do utrzymania organizacji na rynku.

W obliczu niewiadomej przyszłości pracodawcy oraz pracownicy zostali postawieni przed nowymi wyzwaniami dotyczącymi modelu pracy. Rządy państw silnie rekomendowały pracodawcom, aby skorzystali z możliwości oddelegowania pracowników do świadczenia pracy z ich miejsca zamieszkania, aby zatem pracowali oni „z domu”, bez konieczności przyjeżdżania do biur, zakładów pracy. Na szeroką skalę zaczęto propagować pracę zdalną, a sam termin spopularyzowano w mediach. Liczne organizacje stosowały ją w praktyce. Politycy chętnie dyskutowali na jej temat. Praca zdalna stała się kluczowym środkiem w celu przeciwdziałania pandemii koronawirusa. Pracownicy nie musieli spotykać się z innymi, czy to podczas dojazdu do pracy, czy to w biurze. W wyniku tego transmisja wirusa została ograniczona. „Praca zdalna” jest odpowiednikiem angielskich pojęć *home office* oraz *homeworking*, które często używano w dużych korporacjach (Such-Pyrgiel, 2019, s. 159-163; Sitek, Pielak 2020, s. 491-505).

PRACA ZDALNA W WARUNKACH PANDEMII

Termin „praca zdalna” znany był przed pandemią. Przez kilka lat nazywano ten tryb telepracą, gdyż wspólną cechą obydwu pojęć było „odmiejscowienie” pracy. Obecnie można wykonywać obowiązki służbowe w każdym miejscu, które zapewni pracownikowi spokój i skupienie. Ważne jest, aby mieć dostęp do Internetu, ze względu na sposoby komunikacji z przełożonymi oraz

klientami. Przed pandemią COVID-19 również wykonywano tego typu pracę, jednak było to kilka dni w tygodniu lub w miesiącu. Tę formę zazwyczaj preferowano w przypadku pracowników, którzy nie byli zatrudnieni na pełny etat. Stanowiło to rozproszoną formę pracy (Wróbel, Stefaniak, 2021, s. 13).

Nowoczesna technologia komunikacyjno-informatyczna wpłynęła na jakość życia społecznego. Dzięki nowościom technologicznym społeczeństwo ma dostęp do podstawowych usług, jakie niosą komputeryzacja oraz informatyzacja. Nowoczesność na szeroką skalę wprowadzono również w przedsiębiorstwach, którym nawiązywanie kontaktów online umożliwia nie tylko pozyskiwanie nowych klientów, ale i pracowników. Dzięki korzystaniu z nowych technologii i komunikacji elektronicznej społeczeństwo ma możliwość zahamować zagrożenie dla zdrowia w okresie pandemii COVID-19. Bezpośredni kontakt może zostać zminimalizowany na rzecz tego wirtualnego, w sieci. W każdym czasie zadaniem pracodawców jest natomiast zapewnienie pracownikom odpowiednich narzędzi do pracy, zaplanowanie ich rozwoju, podział zadań i obowiązków, określenie celów, priorytetów oraz kierunków zmian (Kokicińska, Greser, 2021, s. 18).

Pandemia pojawiła się nagle i sprawiła, że społeczeństwa zostały postawione przed nowymi wyzwaniami. Zmiany dotknęły wszystkich, najbardziej zaś uczniów i studentów, którzy musieli nauczyć się funkcjonować zdalnie, oraz przedsiębiorstwa, które głównie zostały dotknięte przez wprowadzony lockdown. Remedium na tę niespotykaną wcześniej sytuację okazały się nowoczesne technologie. Na całym świecie popularna stała się praca zdalna, która możliwa była dzięki użyciu różnych komunikatorów, oprogramowania, narzędzi wideo. Prawdopodobnie zostanie ona w wielu firmach na zawsze. Przed koronawirusem praca wykonywana w domu z użyciem technologii cyfrowych była jedynie bonusem dla pracownika, natomiast od początku pandemii stała się rozwiązaniem ograniczającym nierozprzestrzenianie się choroby zakaźnej. Spowodowało to reorganizację firm w celu ograniczenia ryzyka zarażenia. Zachowano przy tym stabilność przedsiębiorstw na rynku (Smoder, 2021, s. 26–27).

Praca zdalna przyczyniła się do bardziej nowoczesnej organizacji. Mając możliwość korzystania z nowych technologii, zatrudnieni w firmie na podstawie umowy o pracę mogą pracować poza miejscem pracy wskazanym

w umowie. Telepraca nie jest obligatoryjna dla pracodawcy i pracownika, nie zmienia również warunków umowy czy też statusu pracownika. Każda osoba w firmie, bez względu na zajmowane stanowisko, posiada te same prawa (Umowa ramowa o telepracy, 2002).

Warto również wspomnieć, że wykonywanie każdej pracy poza miejscem do tego wyznaczonym jest odpowiednie, jeśli obowiązki służbowe są realizowane oraz przekazywane za pomocą technologii informatycznej. Praca zdalna jest jedną z metod organizacji pracy, która ma na celu redukcję kosztów, poprawienie efektywności i dostępności usług. Znany termin „telepraca” obecnie podlega ewolucji i dostosowywany jest do otaczającej nas rzeczywistości (Janiec, Czerniak, 2006, s. 12).

Do sektora nowoczesnych form zatrudnienia można zaliczyć elastyczność w zakresie czasu aktywności zawodowej, miejsca wykonywania pracy oraz jej formy prawnej. Ze względu na formy pracy można wyróżnić:

- telepracę, czyli pracę wykonywaną poza siedzibą organizacji;
- zatrudnienie mieszane, czyli pracę zdalną wykonywaną na zmianę z pracą w biurze;
- system zwany zadaniowym systemem pracy, który oznacza pracę w biurze, pracę w domu lub pracę u klienta (Chorób, Kasprzyk, Kraus, 2010, s. 494–495).

W czasie pandemii COVID-19 wiele firm zdecydowało się na pracę z domu, udostępniając pracownikom odpowiednie narzędzia. Zgodnie z art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. dotyczącej zapobiegania, przeciwdziałania oraz zwalczania chorób zakaźnych pracodawcy zezwolili na pracę zdalną. Pozwoliło to zapobiec oraz ochronić podwładnych przed sytuacjami kryzysowymi, które mogłyby spowolnić lub zatrzymać płynność finansową niektórych firm (BIP KPRM, 2021).

Ze względu na wprowadzenie tej regulacji zaczęły pojawiać się propozycje ze strony nie tylko pracowników, ale i organizacji, aby zamienić tymczasową pracę zdalną na stałą. Praktykowana przez wielu przedsiębiorców praca zdalna, początkowo wprowadzona tylko na czas pandemii, jest uznana za udane przedsięwzięcie. Dlatego też powstają nowe rozwiązania z powodu dobrego odbioru pracy wykonywanej z domu.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły pracę zdalną, nie oczekiwały pozytywnych wyników w efektywności swoich pracowników. W efekcie zmiany podejścia do strategii zatrudnienia, wprowadzenia elastycznego czasu pracy oraz wykonywania jej w różnych godzinach praca w domu okazała się bardziej produktywna niż ta świadczona w biurze. Dodatkowo rezygnacja z tradycyjnej pracy pozwoliła na zaoszczędzenie środków za utrzymanie biura oraz przebywających tam pracowników. Pracodawca miał możliwość zatrudnienia osób mieszkających poza miejscowością, w której znajduje się siedziba firmy.

Telepraca najczęściej wykonywana jest z miejsca zamieszkania. Umożliwienie pracy na odległość pozwala zwiększać wyniki, ponieważ pracownik jest bardziej skupiony w miejscu, w którym lubi przebywać. Technologie informatyczne są odpowiedzią na problemy społeczne oraz organizacyjne. Ponadto zatrudnienie mogą znaleźć osoby niepełnosprawne, które wcześniej z powodów zdrowotnych były odrzucane na etapie rekrutacji (Hynes, 2014, s. 579).

Praca zdalna pełni różne funkcje:

- Ochronną – głównie związaną z pandemią SARS-CoV-2, gdyż pracodawcy zapewniają bezpieczeństwo oraz zapobiegają rozprzestrzenianiu się wirusa w firmie.
- Wychowawczą – dzięki pracy zdalnej rodzice mogą pomóc dzieciom, które również straciły bezpośredni kontakt z rówieśnikami oraz nauczycielami.
- Organizacyjną – personel powinien zorganizować sobie pracę oraz wykonać powierzone zadania.
- Motywacyjną – pracownik stara się wykonać jak najlepiej swoje obowiązki, aby pracodawca nie miał zastrzeżeń do jego pracy. Dodatkowo zrealizowanie postawionego celu jest wynagradzane środkami pieniężnymi w postaci premii lub nagród na platformach kafeteryjnych.
- Kształcącą – pracownik świadczący pracę z domu nie ma możliwości skonsultowania się z osobą na wyższym stanowisku, która posiada większą wiedzę. Udostępniane są materiały szkoleniowe oraz szkolenia personelu odbywają się na platformach, które używa dane przedsiębiorstwo, np. Skype, MsTeams, Zoom.
- Poznawczą – firma wprowadza nowe aplikacje w celu usprawnienia procesów pracy, w tym ulepszenia wykonywania zadań i celów.

- Terapeutyczną – jest związana z osobami niepełnosprawnymi (Spytek-Bandurska, 2015, s. 19).

Telepraca jest obecnie jedną z głównych form działalności zawodowej. Oznacza to, że praca zdalna eliminuje tradycyjną pracę w biurze. Praca z domu (z ang. *home-based work*) znana jest przede wszystkim w dużych korporacjach. Obejmuje rozproszoną formę pracy całej organizacji. W literaturze przedmiotu można zauważyć rozróżnienie na telepracę: sporadyczną, zamorską, domową zmienną oraz domową mobilną.

Nieodzownym elementem pracy zdalnej, który wiąże podmiot zatrudniający oraz zatrudnionego, są narzędzia telekomunikacji i technologii informatycznych. Pracownicy są zatrudnieni na podstawie różnych form organizacyjnych. Ogranicza się to przede wszystkim do przedstawicieli konkretnych zawodów i specjalizacji. Prace wykonywane w formie telepracy związane są w szczególności z:

- udostępnianiem oraz przechowywaniem danych,
- rozpoznaniem oraz weryfikacją kosztów,
- tłumaczeniem oraz programowaniem,
- redagowaniem i edytowaniem tekstów,
- badaniami oraz projektami,
- marketingiem i innymi podobnymi działalnościami (Baron-Wiaterek, 2008, s. 81–82).

Pracodawca zleca swoim pracownikom systematyczne wykonywanie obowiązków służbowych z wykorzystaniem odpowiedniej ścieżki komunikacji stosowanej w firmie.

Nagle wprowadzenie pracy zdalnej w przedsiębiorstwach zmieniło rzeczywistość pracodawcy i pracownika. Chcąc właściwie zorganizować działalność poza biurem, firmy zostały zmuszone w szybkim tempie stawić czoło nowym wyzwaniom. Przede wszystkim należało odpowiedzieć na pytania: czy firma ma możliwość wprowadzenia pracy zdalnej? Jak przygotować zespół stacjonarny do tego, aby przekształcił się w zespół wirtualny? Jak telepraca wpłynie na wyniki firmy? Czy na każdym stanowisku może być wprowadzona praca zdalna? Odpowiedzi na zadane pytania powinny pozwolić na wybranie odpowiedniego kierunku oraz modelu pracy. Ważną kwestią dla pracowników stała się dyscyplina, ponieważ praca z domu z jednej strony jest dla nich

komfortowa, ale z drugiej obowiązki domowe mogą silniej przykuwać ich uwagę.

Organizacja pracy zdalnej stała się bardziej elastyczna (zatrudnieni mogą połączyć życie rodzinne z zawodowym) i uporządkowana (informacje są przekazywane za pomocą komunikacji elektronicznej). Dzięki temu można było wprowadzić sferę wirtualną, dzięki której utworzone i usystematyzowane dane są dostępne dla wszystkich pracowników. Nowoczesna firma może stać się jednocześnie bardziej otwarta na wprowadzanie nowości, które umocnią jej pozycję na rynku (*Koronawirus i praca zdalna...*, 2020).

Wprowadzenie pracy z domu przyniosło również rozwiązanie współczesnych problemów związanych z dojazdami do pracy, korkami w mieście, zanieczyszczeniem środowiska. Telepraca określana jest jako jeden z objawów postępu, ponieważ pojawiła się możliwość ograniczenia bezpośrednich spotkań na rzecz komunikacji elektronicznej.

W przypadku pracy zdalnej zdarza się, że trudno jest oddzielić obowiązki zawodowe od domowe, mimo że wciąż obowiązuje czas pracy, a zatem określony jest moment jej rozpoczęcia i zakończenia. Miejsce zamieszkania jest miejscem wypoczynku, w którym można zająć się sprawami prywatnymi, a stało się zarazem domowym biurem.

Wielu pracowników było zmuszonych przyzwyczać się do nowej sytuacji i nauczyć się oddzielić życie rodzinne od pracy zawodowej. Wykonując zdalnie obowiązki służbowe, zaoszczędza się czas na dojazdy i powroty. Należy jednak zwrócić uwagę, aby wykonywać je z taką samą starannością jak podczas pracy stacjonarnej. Pracownicy powinni unikać konfliktów zawodowych, ale też rodzinnych, ponieważ oba rodzaje konfliktów mogą prowadzić do poważnych, negatywnych konsekwencji (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska, 2017, s. 12–13).

Na początku roku 2020 zagrożenie wywołane epidemią wirusa wywołało problemy w rozwoju gospodarczym, psychologicznym, społecznym i zdrowotnym. COVID-19 przyniósł negatywne skutki, które miały duży wpływ na sytuację gospodarczą na świecie. Największe znaczenie dla gospodarki miały kolejno wprowadzane lockdowny, które utrudniały wszystkim firmom prowadzenie działalności. Ograniczono funkcjonowanie przedsiębiorstw, szczególnie sklepów, prowadzonych głównie w galeriach handlowych. Zakazano

otwierania lokali gastronomicznych, organizowania imprez, spotkań kulturalnych, m.in. w teatrach, kinach, muzeach. Zawieszono zostały państwowe i prywatne placówki zdrowia, zamknięto siłownie, hotele, pensjonaty, tzw. branżę *beauty*. Zmniejszono ruch przy granicach państw. Wprowadzone ograniczenia miały znaczący wpływ na płynność finansową firm z różnych sektorów, powodując ich pogorszenie lub utratę.

W czasie trwającej pandemii większość społeczeństwa zaczęła odczuwać negatywne skutki zamknięcia w domach. Branże, które miały możliwość, wprowadzały pracę zdalną z domu. Z czasem stało się to jednak przytłaczające dla pracowników zdalnych, jak i pracowników znajdujących się na przymusowej izolacji. Towarzyszyła temu dodatkowo bezradność społeczna.

EFEKTYWNE WYKONYWANIE PRACY ZDALNEJ

Praca zdalna zawierana jest na podstawie umowy o pracę. Podstawowe stosunki oraz warunki pracy pozostają w większości bez zmian. Taki tryb pracy wprowadza jedynie ograniczenie kontaktu z zespołem oraz dostępu do miejsca wykonywania pracy przez telepracownika. Wprowadzenie pracy zdalnej jest gotowością do realizowania obowiązków służbowych. Pracownik zobowiązuje się do wywiązywania się z zawartej umowy i świadczenia pracy we wskazanym przez pracodawcę miejscu, jednak nie może być to miejsce narzucone. Obowiązkiem pracodawcy jest zapewnienie nowoczesnych technik i narzędzi w celu wykonywania pracy w biurze czy poza miejscem pracy (Sobczyk, 2009, s. 20–21).

Wprowadzenie pracy w trybie zdalnym wymagało od pracodawcy szybkiej reakcji i dostosowania się do nowej rzeczywistości. Wiązało się to z aspektami technicznymi i prawnymi. Głównymi wyzwaniem dla organizacji w związku z realiami w dobie epidemii koronawirusa są: obowiązek za dbania o dane osobowe pracowników oraz klientów, zachowanie w pracy zdalnej bezpieczeństwa i higieny pracy, utrzymanie wysokiej efektywności i jakości w pracy, aby utrzymać firmę na rynku. Praca zdalna wiąże się z większą odpowiedzialnością dla pracownika oraz pracodawcy niż praca stacjonarna. Obowiązkiem pracodawcy jest wydawanie poleceń, a powinnością

pracownika jest dostosowywanie się oraz wykonywanie zadań. Ważnymi elementami dotyczącymi współpracy są:

- uzgodnienie miejsca pracy,
- czas wykonania pracy, czyli czas jej rozpoczęcia oraz zakończenia,
- typ komunikacji,
- informowanie o wynikach,
- ustalenie warunków i zasad pracy,
- bezpieczeństwo danych pracowników oraz klientów.

Ważne jest, aby pracodawca na początku umożliwił pracownikowi świadczenie pracy z innego miejsca niż biuro, zatem powinien:

- zapewnić narzędzia oraz sprzęt do pracy,
- zadbać o bezpieczne miejsce pracy,
- mieć częściowy współudział w opłatach za prąd i połączenie z Internetem,
- zobowiązać się do pomocy przy obsłudze sprzętu,
- zapewnić odpowiednie szkolenia.

W przypadku świadczenia pracy z domu na rzecz pracodawcy i przy zużyciu sprzętu służbowego, a tym bardziej prywatnego, pracodawca zobowiązany jest do częściowej rekompensaty dla pracownika. Pozwala to ominąć niepotrzebne konflikty oraz zaspokaja oczekiwania pracownika wynikające np. z rosnącej inflacji (Pietrusiak, 2020).

Funkcjonowanie organizacji podczas pandemii COVID-19 dla wielu przedsiębiorców stało się dużym wyzwaniem. Zarządzanie wirtualną organizacją odbywa się na trzech poziomach (Brzozowski, 2010, s. 108–109):

- pierwszym poziomem jest telepraca – są to jednostki w firmie zajmujące się podstawowymi obowiązkami oraz założonymi celami;
- zespoły wirtualne – jest to współpraca w grupie, pracownicy starają się wspólnie odnieść sukces;
- związki wirtualne – mają obowiązek koordynowania całej wirtualnej organizacji, są podstawą skutecznego zarządzania firmą.

Wadą pracy wirtualnej może być nie dość dobra komunikacja, która wynika z braku bezpośredniego kontaktu (szerzej: B. Antczak, A. Antczak, 2018). Ważną kwestią jest odpowiedni podział zadań, gdyż obowiązki dzielone są zdalnie, najczęściej przy użyciu komunikatorów elektronicznych. Czynnikiem

niezbędnym do wykonywania pracy jest motywacja, dlatego osoby koordynujące muszą odpowiednio kształtować zachowania pracowników za pomocą dobranych systemów, benefitów motywacyjnych. Obowiązki służbowe należy rozdzielić tak, aby każdy pracownik był zaangażowany w wyznaczony cel zespołowy przy wybranych wskaźnikach efektywności. Ustalenie wkładu członków zespołu powoduje zbudowanie atmosfery, która powinna być przestrzegana przez wszystkich jako korzystna (szerzej: Szejniuk, 2016).

Sprawdzenie, czy pracownik wykonuje zlecone mu zadania z miejsca zamieszkania jest standardowym działaniem pracodawcy. Wydajność w biurze może być większa ze względu na bieżące kontrolowanie zatrudnionych. Jednak takie ryzyko jest do wyeliminowania, jeśli pracownicy postępują zgodnie z zasadami oraz są zdyscyplinowani. Za pomocą specjalnych narzędzi oraz oprogramowania można sprawdzić online, czy pracownik nie lekceważy pracy i koncentruje się na obowiązkach służbowych.

Dostępne oprogramowania i aplikacje odnotowują w systemie czas rozpoczęcia i zakończenia pracy. Na rynku znajduje się wiele pomocnych aplikacji płatnych, jednak aby nie ponosić zbyt dużych kosztów, organizacje same starają się rozbudować już istniejące lub wprowadzić nowe, indywidualne programy. Najlepszym rozwiązaniem jest stworzenie pełnego pakietu z oprogramowaniem służącym do kontroli, który sprawdzi wszystkie czynności, nie tylko te dotyczące konkretnej kwestii. Wymaga to instalacji programów na narzędziach technicznych pracodawcy oraz pracownika. Warto również wprowadzić program do pomiaru pracy z jednoczesną możliwością zapisywania czasu jej wykonywania przez pracownika, aby móc zweryfikować, czy stosuje się do norm pracy uzgodnionych w zawartej umowie. Oprócz weryfikacji czasu pracownik ma obowiązek uzupełnić dane na temat efektów wykonanej pracy – tworzone są pliki, notatki lub raporty. Następnie są one przesyłane przełożonym w odpowiedniej formie na służbowy adres e-mail bądź załączane do wyznaczonej aplikacji. Pracownik jest zobligowany do tego, aby być w czasie pracy do dyspozycji przełożonego. Najczęściej stosowanymi kontaktami są ścieżki online (maile, komunikatory, tj. Zoom, Microsoft Teams, Webex lub Skype) oraz telefonicznie. Organizacja ma prawo do podjęcia decyzji o sprawdzeniu pracowników, może zatem prowadzić kontrole, np. raz w tygodniu. Zależy to od branży, w jakiej działa, założonych celów i typu

wykonywanych zadań. Ochrona danych pracownika, klientów oraz dostępnych plików na służbowych narzędziach jest najważniejsza podczas pracy zdalnej (*Jak kontrolować pracownika na pracy zdalnej?*, 2020).

Do kontroli pracownika wymagane są odpowiednie narzędzia, które pomogą monitorować go w trakcie wykonywania bieżących obowiązków oraz po ich wykonaniu. Sprawdzić można w ten sposób, jaki jest poziom aktywności zatrudnionego oraz zweryfikować, czy zajmuje się w danej chwili odpowiednimi zadaniami. Organizacje coraz częściej stosują programy do śledzenia czynności wykonywanych na służbowych narzędziach (telefony, komputery). Służy temu nagrywanie ekranu podczas pracy czy sprawdzanie poczty elektronicznej i komunikatorów po wcześniejszym uprzedzeniu pracownika. Jednocześnie możliwa jest weryfikacja poprzez przesyłanie automatycznej informacji do przełożonego, jeśli pracownik korzysta z niewłaściwych stron internetowych (Woźniak, 2021, s. 19–20).

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa, śledząc sytuację epidemiczną i dostrzegając potrzebę spotkania ze swoimi pracownikami, wprowadzały w życie model pracy hybrydowej (inaczej mieszanej). Świadczenie pracy z domu wydawało się dla wielu zatrudnionych sposobem wyciszenia się i skupienia na wykonywaniu swoich obowiązków. Jednak po kilku miesiącach stało się to również uciążliwe pod względem stanu psychicznego.

Wychodząc naprzeciw powstałej sytuacji dotyczącej formy i sposobu wykonywania obowiązków służbowych, po wielu miesiącach świadczenia pracy z domu pracodawcy w porozumieniu z pracownikami wprowadzili w organizacjach nowy model pracy hybrydowej. Stosując mieszany model pracy, wiele firm zdecydowało się część tygodnia pracować zdalnie, a drugą część w biurze. Połowa z nich wybrała jednodniowy lub dwudniowy system pracy stacjonarnej. Sprawilo to zwiększenie satysfakcji, równowagi oraz poprawę stanu psychicznego zatrudnionych. Zaletami powrotu na kilka dni do biura po pełnej pracy zdalnej, są:

- korzystniejsza koncentracja na wyznaczonych działaniach,

- zmniejszenie poziomu stresu,
- łatwiejsze podejmowanie decyzji,
- odważniejsze pokonywanie trudności.

Poprawa elastyczności i produktywności pracowników powstała w związku z pracą zdalną, a wynikała z konieczności radzenia sobie z obowiązkami służbowymi bez bezpośredniej pomocy menadżera. Zatrudnieni mieli możliwość pracy, skupiając się na wyznaczonych celach w ciszy, a nie w głośnym biurze (Jarczewska-Gerc, Filiciak, Brach, 2021, s. 42).

Reasumując, w artykule zostały opisane stosunki pomiędzy pracownikiem i pracodawcą w modelu pracy zdalnej, który został wprowadzony na szeroką skalę w wyniku wybuchu pandemii SARS-CoV-2. Przedstawiono kompetencje organizacji w obliczu pracy świadczonej z domowego biura oraz sposoby kontrolowania pracowników. Z pewnością kluczowym elementem pracy zdalnej jest komunikacja, która przede wszystkim pozwala na realizację celów organizacji. Coraz większa świadomość społeczeństwa dotycząca walki z pandemią oraz umiejętność radzenia sobie z nią pozwoliły na stopniowe wprowadzanie pracy hybrydowej. Niewątpliwie jej zaletą jest odświeżanie relacji między wszystkimi uczestnikami stosunku pracy.

REFERENCES

- Antczak, B., Antczak, A. (2018), *Nowoczesne metody komunikacji w marketingu i public relations*. Józefów: WSGE. ISBN 978-83-62753-91-8.
- Baron-Wiaterek, M. (2008). *Organizacja zatrudnienia tymczasowego i telepracy – warunki i cechy charakterystyczne*. Gliwice: Politechnika Śląska. ISSN 1899-6116. *BIP Rady Ministrów i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów*, nr projektu UD210 (dostęp: 3.02.2022).
- Brzozowski, M. (2010). *Organizacja wirtualna*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 978-83-208-1857-4.
- Chorób, R., Kasprzyk, B., Kraus, A. (2010). *Aspekty ekonomiczno-społeczne i technologiczne nowoczesnych form pracy*. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski. ISSN 1640-6818-1896-382X.
- Gądecki, J., Jewdokimow, M., Żadkowska, M. (2017). *Telepraca a życie rodzinne – o sztuce wyznaczania granic*, nr 1. Gdańsk: Uniwersytet Gdański. ISSN 0137-7043.
- Hynes, M. (2014). *Telework Isn't Working: A Policy Review*. „The Economic and Social Review”, Vol. 45, No. 4, Winter.
- Jak kontrolować pracownika na pracy zdalnej?*, <https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne-prawo-pracy/odpowiedzialnosc-prawa-i-obowiazki/5151681,jak-kontrolowac-pracownika-na-pracy-zdalnej.html> (dostęp: 2.02.2022).
- Janiec, M. i in. (2006). *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – Poradnik*. Warszawa: PARP. ISSN 2084-5189.
- Jarczewska-Gerc, E., Filiciak, M., Brach, B. (2021). *Modele pracy w nowej (nie)normalności*, Raport z badań. Warszawa: Uniwersytet SWPS.
- Kokocińska, K., Greser, J. (2021). *Jakość w opiece zdrowotnej. Zastosowanie nowoczesnych technologii w czasie pandemii*. Warszawa: Wolters Kluwer. ISBN 978-83-8223-880-8.
- Koronawirus i praca zdalna – jak przetrwać okres w dobie pandemii? Kompendium z dnia 25.06.2020*, <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-koronawirus-i-praca-zdalna-jak-przetrwac-okres-w-dobie-pandemii-kompendium> (dostęp: 7.02.2022).
- Pietrusiak, J. (2020). *Praca zdalna, telepraca i home-office – wyzwania w dobie epidemii*, nr 8, Bakertilly Woroszyńska Legal. ISSN 9772-0806-741-29.
- Sitek, M., Pielak, W. (2020). Critical assessment of the obligation to respect human rights in connection with a global epidemic, w: E. Burda, C. Lázaro Guillamon (red.), *State and Society Facing Pandemic*, Bratislava, s. 491-505.
- Smoder, A. (2021). *Praca zdalna w warunkach pandemii – wybrane zagadnienia*. „Polityka Społeczna”, nr 5–6. Kraków: Wydawnictwo UEK. ISSN 0137-4729.
- Sobczyk, A. (2009). *Telepraca w prawie polskim*. Warszawa: Wolters Kluwer Business. ISBN 978-83-7601-662-7.

- Spytek-Bandurska, G. (2015). *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski. ISBN 978-83-7545-632-5.
- Such-Pyrgiel, M. (2019). Człowiek w dobie cyfrowej transformacji. Studium socjologiczne. Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Szejniuk, A. (2016). *Istota i znaczenie komunikacji w procesie zarządzania*. „Journal of Modern Science”, nr 2(29). Józefów: WSGE. ISSN 1734-2031.
- Szluz, B. (2013). *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?*. „Modern Management Review”, Vol. XVIII, nr 20(4). ISSN 2300-6366.
- Umowa ramowa o telepracy* (2002). <https://www.worker-participation.eu/EU-Social-Dialogue/Interprofessional-ESD/Outcomes/Framework-agreements/Framework-agreement-on-telework-2002> (dostęp: 4.02.2022).
- Woźniak, J. (2021). *Współczesne monitorowanie pracy*. Warszawa: Wolters Kluwer business. ISBN 978-8223-346-9.
- Wróbel, P., Stefaniak, T. (2021). *Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 978-83-8206-293-9.

