

Praca zdalna jako element społeczeństwa informacyjnego – kontekst organizacyjny i polityczno-prawny

Remote Work as an Element of the Information Society –
Organizational, Political and Legal Context

SŁOWA KLUCZOWE: organizacja, praca zdalna, społeczeństwo informacyjne, władze publiczne

KEYWORDS: information society, organization, public authorities, remote work

Streszczenie

W ostatnich latach praca zdalna stała się niezwykle istotnym elementem społeczeństwa informacyjnego, odegrała też kluczową rolę w transformacji sposobu, w jaki ludzie pracują i komunikują się. Postęp społeczno-gospodarczy oraz technologiczny, a w szczególności globalizacja rynków pracy, zmieniające się preferencje i oczekiwania pracowników oraz nieprzewidywalne wydarzenia, takie jak ogólnoświatowa pandemia, tylko przyspieszyły jej rozwój. Stała się ona obiektem zwiększonego zainteresowania nie tylko wśród badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe, do których w szczególności zaliczyć należy nauki o zarządzaniu i jakości, nauki o polityce i administracji, socjologię, prawo, ekonomię czy psychologię, ale również polityków i praktyków. Głównym celem rozdziału jest przedstawienie wyzwań, przed jakimi stają władze publiczne oraz organizacje w czasach rozwoju pracy zdalnej, a także wskazanie możliwych rozwiązań problemów z tego wynikających w erze społeczeństwa informacyjnego. W opracowaniu posłużono się przede wszystkim metodą opisową. Dokonano analizy pojęciowej w odniesieniu do kluczowych terminów, a wyciągnięcie wniosków było możliwe dzięki kwerendzie polskiej oraz anglojęzycznej literatury, analizie danych statystycznych, wyników badań oraz aktualnych przepisów prawa.

Summary

In recent years, remote work has become an extremely important element of the information society, playing a key role in transforming the way people work and communicate. Socio-economic and technological progress, in particular the globalization of labor markets,

changing employee preferences and expectations, and unpredictable events such as the global pandemic, have only accelerated its development. It has become an object of increased interest not only among researchers representing various scientific disciplines, including management and quality sciences, political and administration sciences, sociology, law, economics and psychology, but also among politicians and practitioners. The main goal of the chapter is to present the challenges faced by public authorities and organizations, as well as to indicate possible solutions to problems resulting from the development of remote work in the era of the information society. The study used primarily the descriptive method. In addition, a conceptual analysis was performed in relation to key terms, and drawing conclusions was possible thanks to a query of Polish and English-language literature, analysis of statistical data, available research results and current legal provisions.

Wprowadzenie

W obliczu rewolucji cyfrowej praca zdalna stała się kluczowym elementem kształtującym krajobraz społeczeństwa informacyjnego. Ta zmiana paradygmatu we wzorcach i sposobach zatrudnienia spowodowała szereg wyzwań zarówno dla władz publicznych, jak i organizacji. Ponieważ praca w trybie online staje się coraz bardziej powszechna, sprawne poruszanie się po jej wymiarach: organizacyjnym, politycznym i prawnym wydaje się koniecznością. Celem niniejszego rozdziału jest przyjrzenie się tym wyzwaniom oraz wskazanie pożądanego kierunku zmian zarówno w przepisach polskiego prawa, które pracę zdalną, czyli tzw. *home office*, regulują, jak również w działaniach pracodawców.

Władze publiczne stoją przed koniecznością dostosowania przepisów prawa do zmieniających się realiów rynku pracy. Konieczne jest tworzenie aktów, które odpowiednio zabezpieczą pracowników zdalnych, oraz dbanie o potrzeby zatrudniających ich pracodawców. Organizacje muszą radzić sobie z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem zespołami pracującymi na odległość, zapewnieniem odpowiednich narzędzi technologicznych oraz utrzymaniem wysokiej efektywności pracy.

Przedstawione w niniejszym rozdziale rozważania mogą stanowić punkt wyjścia do wypracowania szczegółowych rozwiązań, przyczyniających się do efektywnego wykorzystania możliwości, jakie w erze społeczeństwa informacyjnego niesie ze sobą praca zdalna. Do czasu mocnego zakorzenienia się i utrwalenia w strukturze społeczeństwa informacyjnego systemu pracy za pośrednictwem sieci zainteresowane strony muszą z niezwykłą ostrożnością, rozważą, a przede wszystkim w oparciu o rzetelne badania naukowe i analizy przewidywać potencjalne wyzwania i wsłuchując się w oczekiwania społeczne, eliminować wynikające z nich zagrożenia. Wprowadzanie innowacji technologicznych, wspieranie inkluzywnej kultury pracy, dbanie o harmonię pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym pracowników, czyli o tzw. *work-life balance*, i oczywiście wdrożenie odpowiednich regulacji oraz norm prawnych – to kluczowe kroki na drodze do wykorzystania transformacyjnego potencjału pracy zdalnej, przy jednoczesnej ochronie interesów wszystkich podmiotów.

Spółeczeństwo informacyjne w ujęciu historycznym i definicyjnym

Spółeczeństwo to jedno z podstawowych pojęć socjologicznych. W literaturze nie ma zgody co do jego jednej uniwersalnej definicji; termin ten cechuje się dużą wieloznacznością. Immanuel Wallerstein uważa, że żadne inne pojęcie nie jest bardziej wszechobecne we współczesnych naukach społecznych, a termin ten, obok pojęcia rozwoju, to jedno z najczęstszych, najbardziej niejednoznacznych i zwodniczych słów w leksykonie socjologicznym (Wallerstein, 1986). W mowie potocznej słowo społeczeństwo ma kilka znaczeń, które wykraczają daleko poza socjologię i nauki polityczne.

Według definicji słownikowej społeczeństwo to „ogół ludzi pozostających we wzajemnych stosunkach wynikających z warunków życia, podziału pracy i udziału w życiu kulturalnym” (Słownik języka polskiego PWN, 2024). Często w literaturze jest ono opisywane właśnie jako „grupa ludzi, których członkowie wchodzi w interakcje, zamieszkują na określonym obszarze i dzielą wspólną kulturę. Kultura obejmuje wspólne praktyki, wartości, przekonania, normy i artefakty grupy” (Little, 2014, 3). Badacze od dekad definiują społeczeństwo na różne sposoby, a przytaczane przez nich definicje mają niejednokrotnie charakter funkcjonalny lub strukturalny. Definicje funkcjonalne przedstawiają społeczeństwo jako proces. W opinii Roberta Morrisona MacIvera „społeczeństwo jest systemem zwyczajów i procedur, władzy i wzajemnej pomocy, wielu ugrupowań i podziałów, kontroli ludzkich zachowań i wolności. Ten ciągle zmieniający się, złożony system nazywamy społeczeństwem. Jest to sieć relacji społecznych. I to się ciągle zmienia [...]. To system relacji społecznych, w którym żyjemy i poprzez który żyjemy” (MacIver, 1933, 4–8). Charles Horton Cooley podaje zasadniczo podobną definicję społeczeństwa, mówiąc, iż jest to „zespół form lub procesów, z których każda żyje i rozwija się poprzez interakcję z innymi, a całość jest tak zjednoczona, że to, co dzieje się w jednej części, wpływa na całą resztę” (Cooley, 1998, 131). Patrząc na społeczeństwo z perspektywy strukturalnej, Morris Ginsberg definiuje je jako zbiór jednostek, połączonych pewnymi relacjami lub sposobami zachowania, które odróżniają je od innych (Ginsberg, 1954). Franklin Henry Giddings podziela punkt widzenia Ginsberga, uznając, że „społeczeństwo to związek, organizacja, suma formalnych relacji, w których zrzeszające się jednostki są ze sobą powiązane” (Giddings, 1908, 4–5).

W ciągu dekad definicja społeczeństwa ewoluowała, a badacze podkreślali odmienne kwestie. Bezspornie jednak należy dziś zauważyć, iż jest to zbiorowość jednostek, które wspólnie tworzą struktury społeczne i instytucje, a także angażują się w interakcje społeczne oraz praktykują te same zwyczaje i kulturę. W społeczeństwie jednostki są wzajemnie powiązane poprzez relacje społeczne, normy i wartości, tworząc kompleksowy system społeczny. Prowadząc rozważania na płaszczyźnie ewolucji społecznej, należy zauważyć, że społeczeństwo może być rozumiane jako dynamiczna struktura, która podlega zmianom w czasie, przekształcając się w odpowiedzi na różnorodne czynniki, takie jak postęp technologiczny, zmiany polityczne, społeczne czy ekonomiczne.

Analizując historię dziejów, można wskazać kilka okresów, które w znaczący sposób wpłynęły na zmiany w funkcjonowaniu społeczeństw (zob. Duff, 2015). Były to rewolucje, po pierwsze przemysłowa z XVIII w., a po drugie naukowo-techniczna, datowana na

połowę XX w. Na przestrzeni dziejów przeszły one przez różne etapy rozwoju. Społeczeństwa agrarne charakteryzowały się gospodarką opartą głównie na rolnictwie i małych społecznościach wiejskich. Ludzie żyli przede wszystkim z uprawy ziemi i hodowli zwierząt, a struktura społeczna była zazwyczaj hierarchiczna, oparta na feudalnych relacjach władzy i podziale na klasy. Komunikacja i wymiana informacji były ograniczone, a dominującą formą organizacji była wiejska wspólnota. Rewolucja przemysłowa, która przyniosła ze sobą produkcję masową, spowodowała ogromne zmiany w sferze ekonomiczno-społecznej. Spora część ludności zaczęła pracę w przemyśle i objęta została ubezpieczeniami społecznymi. W znacznie większym niż dotychczas stopniu rozpoczęły się migracje z terenów wiejskich do miast. W społeczeństwie przemysłowym wzrosło znaczenie klas społecznych, a rygorzy dziedziczonej pozycji ustępowały miejsca mobilności społecznej. Kolejnym przełomowym okresem w historii jest czas rewolucji naukowo-technicznej, której początki datuje się na lata 50. ubiegłego wieku. Bezdyskusyjnie rozpoczął się wówczas okres intensywnego postępu naukowego i technologicznego, który do dziś ma głęboki wpływ na różne sfery życia społecznego, gospodarczego i kulturowego. Jest to czas, w którym dochodzi do szybkiego rozwoju nowych technologii, odkryć naukowych i innowacji, które zmieniają sposób, w jaki ludzie pracują, komunikują się oraz prowadzą życie osobiste.

Pierwsze kroki w kierunku społeczeństwa informacyjnego (etapy jego rozwoju przedstawiono w tabeli 1) można śledzić wraz z rozwojem komputerów i sieci telekomunikacyjnych, co miało miejsce w latach 60. i 70. XX w. Powstały wówczas pierwsze rozwiązania umożliwiające szybki przepływ informacji na odległość. Dwie ostatnie dekady XX w. to czas upowszechniania internetu, który zrewolucjonizował proces komunikacji. Powstanie hipertekstowego, multimedialnego, internetowego systemu informacyjnego, opartego na publicznie dostępnych, otwartych standardach IETF i W3C (World Wide Web, WWW) w 1990 r. przyczyniło się do masowego rozpowszechnienia się internetu i umożliwiło łatwy dostęp do informacji dla każdego użytkownika. Upowszechnienie internetu oraz cyfrowych technologii komunikacyjnych sprawiło, że coraz częściej zaczęto mówić o społeczeństwie informacyjnym definiowanym jako oparte na dostępie, przetwarzaniu i wymianie informacji. W miejscu tym warto podkreślić, iż pojęcie *społeczeństwo informacyjne* (jap. *jōhōkashakai*) zostało wprowadzone już w 1963 r. przez Japończyka Tadao Umeseo w artykule dotyczącym teorii ewolucji społeczeństwa wykorzystującego technologię informatyczną, spopularyzował je natomiast Kenichi Koyama w rozprawie *Introduction to Information Theory* z 1968 r. (Goban-Klas & Sienkiewicz, 1999, 42). Rok 1968 to zatem powszechnie akceptowana data rozpoczęcia tworzenia globalnej sieci, która stopniowo objęła cały świat (Olszyk, 2019, 81–82). Co ciekawe, w 1971 r. w Japonii powstał również plan wdrażania społeczeństwa informacyjnego, który uznano za cel roku 2000. Zgodnie z nim Japonia miała stać się pierwszym społeczeństwem informacyjnym na świecie. Do krajów europejskich termin ten dotarł dopiero pod koniec lat 70. XX w. za pośrednictwem Simona Nory i Alaina Minca, ekspertów, którzy przedłożyli prezydentowi Francji Valéry'emu Giscardowi d'Estaing raport *L'Informatisation de la société*. W Stanach Zjednoczonych powszechnie zaczęto używać terminu nieco później – w latach 80. XX w. (Goban-Klas & Sienkiewicz, 1999, 42).

Tabela 1. Etapy rozwoju społeczeństwa informacyjnego

| Okres | Era | Charakterystyka |
|----------------------------|---|---|
| lata 60. i 70. XX w. | początki i rozwój technologii komunikacyjnych | pierwsze systemy komputerowe oraz sieci telekomunikacyjne |
| lata 80. i 90. XX w. | rewolucja cyfrowa | rozwój mikrokomputerów oraz internetu |
| lata 90. i początek XXI w. | era społeczeństwa informacyjnego | rozwój komunikacji online, powstanie World Wide Web (WWW), mediów społecznościowych, e-commerce |
| lata 20. XXI w. | era sztucznej inteligencji w społeczeństwie informacyjnym | intensywne wykorzystanie danych i sztucznej inteligencji (AI) |

Źródło: opracowanie własne

Pod koniec ubiegłego stulecia obserwuje się intensywny rozwój komunikacji online, mediów społecznościowych, e-commerce oraz innych platform internetowych, które stały się kluczowym elementem życia społecznego, gospodarczego i politycznego. Wiek XXI to czas globalizacji i mobilności, w którym dzięki rozwojowi technik teleinformatycznych wiele przeszkód i granic związanych z odległością geograficzną, kulturą oraz językiem zaczyna się zacierać lub całkowicie zanikać. Powszechny dostęp do internetu umożliwia globalną komunikację oraz niezwykle szybką wymianę informacji za pośrednictwem różnych mediów, takich jak tekst, obraz, dźwięk i wideo. Praca, nauka i życie codzienne w dowolnym miejscu i czasie stają się zjawiskami powszechnymi.

Ostatnie lata przyniosły kolejny, ogromny przełom w rozwoju społeczeństwa informacyjnego. To czas powstania, intensywnego rozwoju i popularyzacji sztucznej inteligencji (ang. *artificial intelligence*, AI), czyli inteligencji wykazywanej przez urządzenia sztuczne. Powstanie systemów komputerowych zdolnych do wykonywania zadań, które zwykle wymagają ludzkiego myślenia i inteligencji, sprawiło, że za ich pomocą można analizować dane, wyciągać wnioski, podejmować decyzje i rozwiązywać problemy. Systemy oparte na sztucznej inteligencji są w stanie uczyć się na podstawie doświadczenia i dostosowywać do zmieniających warunków, co pozwala im na stopniowe doskonalenie swoich umiejętności. Co interesujące, za autora terminu *sztuczna inteligencja* uznaje się Johna McCarthy'ego, który przedstawił to określenie w 1956 r. na konferencji w Dartmouth. Koncepcje AI i badania nad nią sięgają lat wcześniejszych, a wkład w jej rozwój mieli również m.in. Alan Turing i Marvin Minsky. Andreas Kaplan i Michael Haenlein definiują sztuczną inteligencję jako „zdolność systemu do prawidłowej interpretacji danych zewnętrznych, uczenia się na ich podstawie i wykorzystywania tej wiedzy do osiągnięcia określonych celów i zadań poprzez elastyczną adaptację” (Kaplan & Haenlein, 2019, 15).

Współczesne społeczeństwo informacyjne charakteryzuje się intensywnym używaniem sztucznej inteligencji i dużych zbiorów danych, których analizy są wykorzystywane w wielu

dziedzinach: od biznesu i nauki po zdrowie, sztukę, zarządzanie i politykę. Jak słusznie zauważa Manuel Castells, w przeszłości to uprawiana ziemia, a następnie przetwarzane surowce były głównym źródłem bogactwa, ale od ponad dwóch dekad największym źródłem dochodów jest przetwarzanie informacji. Castells wyraźnie podkreśla, że przy definiowaniu społeczeństwa informacyjnego, termin informacyjny „wskazuje na cechę specyficznej formy organizacji społecznej, w której generowanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji stają się podstawowymi źródłami produktywności i władzy, ze względu na nowe warunki technologiczne pojawiające się w tym okresie historycznym”, a określenie *społeczeństwo sieciowe* nie wyczerpuje całego znaczenia społeczeństwa informacyjnego (Castells, 2009, 21).

Wynika z tego, że społeczeństwo informacyjne wraz z postępem technologicznym i zmianami społecznymi permanentnie się rozwija (zob. Dutton, 2003), dlatego trudno też podać jego jedną definicję. Każdorazowo warto zatem doprecyzowywać ten termin. W literaturze podkreśla się, że najważniejszymi cechami społeczeństwa informacyjnego są produkcja, gromadzenie i obieg informacji, co uznaje się za niezbędny zestaw warunków jego funkcjonowania. Dla jego członków komputer, internet i wszelkie techniki cyfrowe są jednym z najważniejszych aspektów zarówno życia prywatnego, jak i pracy zawodowej (Golka, 2005, 254). Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję Głównego Urzędu Statystycznego, według której społeczeństwo informacyjne to „społeczeństwo znajdujące się na takim etapie rozwoju, na którym osiągnięty poziom techniki informatyczno-telekomunikacyjnej stwarza warunki techniczne, ekonomiczne, edukacyjne i inne do wykorzystywania informacji w produkcji wyrobów i świadczeniu usług. Społeczeństwo takie zapewnia obywatelom powszechny dostęp i umiejętność korzystania z technologii informacyjnych w ich działalności zawodowej, społecznej, w celu podnoszenia i aktualizacji wiedzy, korzystania ze zdobyczy kultury, ochrony zdrowia oraz spędzania wolnego czasu i innych usług mających wpływ na wyższą jakość życia” (GUS, 2009).

Do najważniejszych cech społeczeństwa informacyjnego (tabela 2) należą dominacja informacji oraz powszechny dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych. Informacja jest głównym zasobem ekonomicznym i społecznym oraz podstawowym czynnikiem produkcji, w czym przewyższa tradycyjne zasoby, takie jak kapitał, praca czy surowce, a wartość informacji, jej przetwarzanie oraz dystrybucja mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania gospodarek i całych społeczności. Rozwój technologii natomiast w znaczący sposób ułatwia dostęp do informacji i umożliwia szybką jej wymianę na skalę globalną. Społeczeństwa informacyjne charakteryzują się rozwiniętymi środkami w zakresie wytwarzania, przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji, a także umiejętnościami w zakresie wykorzystywania technologii informacyjnych i posługiwania się nimi. Praktyczne użytkowanie tych technologii ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu dochodów narodowych państw oraz rodzinnych budżetów. Technologia wpływa również na zmiany w systemach zarządzania i metodach pracy (Haber, 2003, 131-146).

Pojawiające się nowe modele i koncepcje zarządzania kładą nacisk na komunikację, zdolności adaptacyjne, pracę zespołową, elastyczność i pracę zdalną, która stała się nieodłącznym

Tabela 2. Cechy społeczeństwa informacyjnego

| Cecha | Opis |
|--|--|
| Informacja | Informacja jest głównym zasobem ekonomicznym i społecznym. |
| Rozwój i wykorzystywanie technologii | Wykorzystywanie technologii w znaczący sposób wpływa na dochody narodowe państw oraz budżety gospodarstw domowych. |
| Powszechny dostęp do technologii informacyjno-komunikacyjnych | Postęp technologiczny, zwłaszcza w dziedzinie komunikacji i przetwarzania danych, umożliwia łatwy i szybki dostęp do informacji. Komunikacja ma charakter globalny. |
| Globalizacja | Brak ograniczeń geograficznych w przekazywaniu i wymianie informacji. |
| Struktura zatrudnienia | Zatrudnienia w sektorze usług się zwiększa, branża e-commerce się rozwija. |
| Wzrost znaczenia wiedzy, nauki i innowacji dla rozwoju społecznego i gospodarczego | Wzrasta roli wiedzy, edukacji, umiejętności zarządzania informacją. |
| Wzrost umiejętności cyfrowych i technologicznych | Wzrasta znaczenie umiejętności cyfrowych i technologicznych w życiu społecznym i zawodowym oraz wiedza z obszaru IT i AI. |
| Uzależnienie od technologii | Rośnie zależność ludzi od komputerów, telefonów, internetu i innych cyfrowych narzędzi. |
| Złożoność i różnorodność mediów, kanałów komunikacji, narzędzi teleinformatycznych | Następuje rozwój nowych mediów, m.in. internetu i mediów społecznościowych, oraz technologii, np. pojawiają się narzędzia do współpracy online i wideokonferencji, chmury obliczeniowe, platformy do zarządzania projektami itd. |
| Demokratyzacja dostępu do informacji | Dostęp do informacji jest powszechny i zmniejsza dystans między różnymi warstwami społecznymi, m.in. w kwestii możliwości zdobywania wiedzy. |
| Rozwój sieci i społeczności wirtualnych | Obserwuje się nowe formy relacji społecznych i wspólnot, często zorganizowanych wokół tożsamyh interesów czy celów, niezależnie od geograficznej lokalizacji ich członków. |
| Zmiana w zarządzaniu i organizacji pracy | Pojawiają się nowe modele i koncepcje zarządzania oraz nowe możliwości i wyzwania dla organizacji, władz publicznych, pracowników. |

Źródło: opracowanie własne

elementem społeczeństwa informacyjnego. Rozwój możliwości komunikacyjnych i narzędzi pracy online umożliwił pracownikom wykonywanie swoich obowiązków z dowolnego miejsca, niezależnie od lokalizacji geograficznej. Trend ten zyskał popularność zwłaszcza po 2020 r., kiedy to pandemia COVID-19 wymusiła w wielu organizacjach wdrożenie pracy zdalnej jako standardowego rozwiązania. Choć ogólnoswiatowy kryzys związany z koronawirusem został opanowany, to możliwość realizacji obowiązków zawodowych z wykorzystaniem nowych technologii nadal pozostała aktualna. Pracownicy oczekują większej elastyczności przy wyborze miejsca pracy i coraz częściej zwracają uwagę na możliwość pogodzenia życia zawodowego z osobistym (Szczudlińska-Kanoś & Marzec, 2022). Z badań przeprowadzonych przez agencję pracy Randstad na próbie ponad 27 000 pracowników w wieku 18–67 lat z 34 krajów świata wyraźnie wynika, iż pracownicy traktują priorytetowo równowagę między życiem prywatnym i zawodowym. *Work-life balance* jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na zadowolenie z miejsca pracy – uważa tak aż 94% respondentów z Polski i o 1% mniej badanych w skali świata. W analizach tych na drugim miejscu znalazło się wynagrodzenie (odpowiednio 92% i 93% odpowiedzi), a na trzecim – poczucie stabilności zatrudnienia (po 89%). W ostatnich latach pracownicy przyzwyczaili się do rozwiązań umożliwiających wykonywanie obowiązków poza siedzibą organizacji. Obecnie dla 39% osób możliwość pracy zdalnej jest tak istotna, że podczas rozmów z pracodawcami nie podlega ona żadnym negocjacom, a wśród Polaków odsetek ten jest jeszcze wyższy i w 2024 r. wynosi 43%. Interesujący jest jednak fakt, że jednocześnie co trzeci badany (32% pracowników w Polsce, 37% w skali świata) rozważałby odejście z organizacji, gdyby wymagano od niego częstszej obecności w biurze. Polacy odrzuciliby również ofertę zatrudnienia, gdyby pracodawca nie oferował możliwości wyboru miejsca pracy (biuro, dom) (28%, 37% globalnie) oraz elastycznych godzin pracy (35%, 41% globalnie). Potwierdzeniem chęci wykonywania pracy zdalnej, a zatem i konieczności jej regulowania prawnego, są również wyniki, w których aż 36% polskich pracowników uważa, że ich pracodawca nie zapewnia wystarczającej liczby dni pracy zdalnej, przy czym globalnie odsetek ten jest wyższy i wynosi 42%. Warto podkreślić, że 22% pracowników w Polsce (37% w skali globalnej), założyło, iż praca zdalna na stałe wpisze się w ich życie zawodowe i podjęło decyzje o przeprowadzce poza miasto. Spodziewać się zatem należy, że przedstawione powyżej trendy nie są chwilową modą, ale raczej stałą, rozwojową tendencją (Randstad, 2024).

Regulacje prawne i polityka wobec pracy zdalnej

Praca zdalna zaczęła się rozwijać w znaczący sposób wraz z postępowaniem technologicznym, zwłaszcza w ostatnich dwóch dekadach. Warto jednak podkreślić, że pierwsze próby pracy online można obserwować już w latach 70. i 80. XX w., przede wszystkim w takich sektorach, jak informatyka czy telekomunikacja. Powszechny dostęp do internetu, rozwój narzędzi do pracy i komunikacji zdalnej sprawiły, że stała się ona znacznie bardziej dostępna i popularna. Szczególnie w ostatnich latach przemiany społeczno-gospodarcze, takie jak

globalizacja rynków pracy, modyfikacja preferencji pracowników oraz pandemia COVID-19, przyspieszyły adaptację pracy zdalnej jako istotnego elementu współczesnego sposobu pracy (Delany, 2022). Tym samym stała się ona wyzwaniem zarówno dla władz publicznych oraz pracodawców, jak i dla samych pracowników (Mutebi & Hobbs, 2022).

Głównym wyzwaniem dla władz publicznych jest w tym obszarze naturalnie stworzenie nowych i adaptacja istniejących przepisów prawnych. W Polsce ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 240) wprowadziła do Kodeksu pracy możliwość pracy zdalnej, jednocześnie uchylając przepisy dotyczące telepracy. Nowe przepisy regulujące pracę online weszły w życie 7 kwietnia 2023 r. W świetle art. 67 Kodeksu pracy „praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna)” (Kodeks pracy, art. 67). Kodeks przewiduje zarówno pracę zdalną całkowitą, jak i hybrydową (częściowo w domu, częściowo w firmie), stosownie do potrzeb konkretnego pracownika i pracodawcy, a uzgodnienie między stronami umowy o pracę dotyczące wykonywania pracy zdalnej przez pracownika może nastąpić zarówno przy zawieraniu umowy o pracę, jak i podczas trwania zatrudnienia. W szczególnych okolicznościach pracodawca może także polecić pracownikowi pracę zdalną. Do ewentualności tych zaliczyć należy obowiązywanie stanu nadzwyczajnego, stanu epidemii albo stanu zagrożenia epidemicznego, okres 3 miesięcy po ich odwołaniu, a także czas, w którym z powodu siły wyższej (np. pożar lub zalanie zakładu pracy) zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy nie będzie czasowo możliwe. Przed wydaniem polecenia pracy zdalnej pracownik musi złożyć oświadczenie, że posiada warunki lokalowe i techniczne umożliwiające pracę zdalną oraz że zapoznał się z przygotowaną przez pracodawcę oceną ryzyka zawodowego i informacją zawierającą zasady bezpiecznego oraz higienicznego wykonywania pracy zdalnej, a także zobowiązuje się do ich przestrzegania (Kodeks pracy, art. 67).

Zgodnie ze znowelizowanymi przepisami pracodawca powinien określić zasady pracy zdalnej w porozumieniu zawartym między nim a zakładową organizacją związkową lub – jeśli nie dojdzie do zawarcia porozumienia albo gdy u pracodawcy nie działają organizacje związkowe – w regulaminie. Jeżeli nie zostało zawarte porozumienie ani nie został wydany regulamin, o których mowa powyżej, przepisy umożliwiają określenie zasad pracy zdalnej w poleceniu wykonywania pracy zdalnej lub w porozumieniu zawartym z pracownikiem.

Co istotne, pracodawca jest zobowiązany uwzględnić wnioski o pracę zdalną złożony przez:

- pracownicę w ciąży;
- rodziców dzieci do ukończenia przez nie 4. roku życia;
- pracownika sprawującego opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, także pełnoletnią, posiadającą orzeczenie o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności;

- rodziców dzieci posiadających opinię o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych, również pełnoletnich;
- rodziców dzieci posiadających zaświadczenie o ciężkim i nieodwracalnym upośledzeniu albo nieuleczalnej chorobie zagrażającej życiu, które powstały w prenatalnym okresie rozwoju dziecka lub w czasie porodu, również pełnoletnich.

Pracodawca może jednak odmówić takiemu pracownikowi pracy zdalnej, ale tylko jeżeli jej wykonywanie nie jest możliwe ze względu na rodzaj albo organizację pracy. O przyczynie odmowy pracodawca musi poinformować pracownika.

Ustawodawca przewidział także możliwość wykonywania tzw. pracy zdalnej okazjonalnej, która ma charakter niewiązący i jest udzielana na wniosek pracownika, a pracodawca może odmówić jego uwzględnienia. Praca zdalna okazjonalna może być realizowana w wymiarze 24 dni w roku kalendarzowym, a z uwagi na jej szczególny charakter nie są stosowane określone przepisy dotyczące np. obowiązku zapewnienia materiałów i narzędzi pracy. W przypadku, gdy praca zdalna nie jest okazjonalna, pracodawca jest zobowiązany do zapewnienia pracownikowi zdalnemu materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych niezbędnych do pracy zdalnej, zapewnienia instalacji, serwisu, konserwacji narzędzi pracy, pokrycia innych kosztów bezpośrednio związanych z wykonywaniem pracy zdalnej, jeśli taki obowiązek zostanie określony w porozumieniu, zapewnienia pracownikowi zdalnemu niezbędnych do wykonywania tej pracy szkoleń i pomocy technicznej, umożliwienia pracownikowi zdalnemu przebywania na terenie zakładu pracy, kontaktowania się z innymi pracownikami i korzystania z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, z zakładowych obiektów socjalnych i prowadzonej działalności socjalnej itd. Przepisy dopuszczają możliwość wykorzystywania przez pracownika prywatnych narzędzi pracy, a w takim przypadku pracownikowi będzie przysługiwał ekwiwalent pieniężny w wysokości ustalonej z pracodawcą (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, b.d.).

Znowelizowany Kodeks pracy reguluje także możliwość powrotu do tradycyjnej pracy w trakcie zatrudnienia. Z wnioskiem takim może wystąpić zarówno pracownik, jak i pracodawca. Obie strony ustalają termin przywrócenia poprzednich warunków pracy w systemie stacjonarnym, a jeżeli nie dojdą do porozumienia, następuje to po upływie 30 dni od wniosku pracownika lub pracodawcy w tej sprawie.

Pracodawca realizuje wobec pracownika zdalnego obowiązki dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, z określonymi wyłączeniami. Niedopuszczalne jest zlecenie w ramach pracy zdalnej prac szczególnie niebezpiecznych, w których wyniku następuje przekroczenie dopuszczalnych norm czynników fizycznych dla pomieszczeń mieszkalnych, prac z zastosowaniem substancji szkodliwych dla zdrowia, żrących, promieniotwórczych, drażniących, uczulających lub innych o nieprzyjemnym zapachu, pyłących lub intensywnie brudzących.

Do badania wypadku przy pracy zdalnej stosuje się odpowiednio przepisy o wypadkach przy pracy, z uwzględnieniem konstytucyjnego prawa pracownika do ochrony prywatności oraz niezakłócania miru domowego. Nowelizacja Kodeksu pracy wprowadziła w życie

możliwość kontroli przez pracodawców trzeźwości pracowników, gdy jest to niezbędne do zapewnienia ochrony życia i zdrowia pracowników, innych osób lub ochrony mienia.

Kodeks pracy wskazuje też, że pracownik wykonujący pracę zdalną nie może być traktowany gorzej od pozostałych pracowników zatrudnionych przy tej samej lub podobnej pracy w takich kwestiach, jak warunki zatrudnienia, awansowania i dostępu do szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe, a także nawiązania i rozwiązania stosunku pracy. Przepisy zabraniają też jakiegokolwiek dyskryminacji pracownika z powodu wykonywania przez niego pracy zdalnej bądź odmowy wykonywania takiej pracy (Kodeks pracy, art. 67).

Wytyczenie i wdrożenie ogólnych ram prawnych dotyczących pracy zdalnej, które m.in. regulują, czym praca zdalna jest, kto i na jakich zasadach może ją wykonywać czy normują obowiązki oraz prawa pracowników i pracodawców, to jedynie część wyzwań, przed którymi władze publiczne stają. Globalizacja i będący jej sprzymierzeńcem rozwój technologiczny w ogromnym stopniu wpływają na umiędzynarodowienie środowisk pracy, co z kolei powoduje, że zarządzanie pracą zdalną na poziomie rządowym wymaga zwrócenia uwagi na wiele innych ważnych kwestii. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim sprawy podatkowe i składkowe. Praca zdalna, zwłaszcza gdy pracownicy są zlokalizowani w różnych jurysdykcjach podatkowych, komplikuje kwestie rozliczeń z urzędami skarbowymi oraz podlegania określonym ubezpieczeniom społecznym i zdrowotnym. Władze muszą określić, jakie przepisy podatkowe mają zastosowanie. Brak jasności w przepisach prowadzi bowiem do podwójnego opodatkowania lub unikania opodatkowania. Różnice w przepisach dotyczących pracy w różnych krajach i regionach utrudniają także stworzenie spójnych standardów ochrony pracowników zdalnych. Władze muszą mierzyć się z wyzwaniami, takimi jak regulacja godzin pracy, prawo do przerw czy ergonomia miejsca pracy. Ponadto praca zdalna w znacznym stopniu zwiększa ryzyko naruszeń bezpieczeństwa danych, co stanowi wyzwanie dla władz publicznych odpowiedzialnych za ochronę danych osobowych. Wymagane jest stworzenie i egzekwowanie przepisów dotyczących cyberbezpieczeństwa i ochrony danych w środowisku pracy zdalnej. Zadaniem władz publicznych, co obecnie w większym stopniu dotyczy krajów i regionów rozwijających się, jest także zapewnienie infrastruktury cyfrowej umożliwiającej realizację pracy zdalnej, w szczególności szybkich łączy internetowych oraz dostępu do nowoczesnej technologii. Władze publiczne powinny też pamiętać o zapewnianiu wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników zdalnych, którzy mogą doświadczać izolacji, stresu czy problemów z ergonomią pracy w domu. Dodatkowo rozwój pracy zdalnej zmienia potrzeby związane z transportem, planowaniem miast i wsi czy rozmieszczeniem usług. Obserwowane już od kilku lat zjawisko emigracji z dużych miast na peryferia wpływa na lokalne budżety i powinno być brane pod uwagę przy realizacji zadań w obszarze planowania przestrzennego.

Home office jako wyzwanie organizacyjne

Rozważając kontekst organizacyjny, należy zauważyć, iż praca zdalna stanowi dla pracodawców ogromne wyzwanie o charakterze zarządczym (Stöger, 2022; Mahesh, 2024;

Marzec & Szczudlińska-Kanoś, 2022). Dodatkowo należy wyraźnie podkreślić, że problemy związane z organizacją pracy zdalnej wynikają z wielu czynników, m.in. ze specyfiki branży i sektora, w którym organizacje działają, a także z ich swoistego funkcjonowania, celów oraz posiadanych zasobów finansowych i kadrowych. Organizacje publiczne, są zdecydowanie bardziej ograniczone w implementowaniu pracy zdalnej od organizacji prywatnych czy pozarządowych (Iwaniuk et al., 2021), m.in. z uwagi na narzucony przepisami czas pracy, konieczność realizacji celów publicznych i świadczenia usług społecznych czy sztywne budżety, niejednokrotnie uniemożliwiające zakup odpowiednich narzędzi, technologii lub finansowania szkoleń (choć w tej kwestii opracowywane są zmiany, o czym dalej).

Pomijając rozważania na temat zalet oraz wad pracy zdalnej, a także nie wchodząc w odmienne i różnorodne wyzwania poszczególnych organizacji, warto wymienić te powszechne oraz wspólne. Zarządzanie zespołem pracującym zdalnie wymaga innego podejścia niż zarządzanie zespołem realizującym swoje zadania stacjonarnie w siedzibie organizacji. Pracodawcy muszą być świadomi różnic kulturowych, czasowych i technologicznych oraz stosować odpowiednie strategie zarządzania, aby efektywnie wspierać i motywować pracowników. Brak fizycznej obecności pracowników może sprawić, że pracodawcy mają mniejszą kontrolę nad tym, jak wykorzystują oni czas i czy właściwie wykonują swoje obowiązki. Zdecydowanie trudniej jest monitorować postępy i efektywność pracy zdalnej, pracodawcy stosują więc różne metody w tym zakresie, ale każdorazowo pamiętać powinni o zachowaniu równowagi pomiędzy sprawdzaniem wykonywania zadań a szacunkiem do prywatności. Do najbardziej popularnych metod zaliczyć należy wdrażanie aplikacji do monitorowania czasu pracy, organizowanie pracy i spotkań online w czasie rzeczywistym czy implementowanie różnorodnych narzędzi ułatwiających zarządzanie projektami, łączących działania oraz przepływy pracy z ogólnymi celami organizacji. Dużym wyzwaniem dla zarządzających jest także komunikacja wewnątrzorganizacyjna. Przeszkody techniczne, różnice stref czasowych i brak możliwości spontanicznych rozmów mogą dodatkowo utrudniać współpracę. Rzadkie kontakty osobiste członków zespołów powodują trudności w kształtowaniu spójnej kultury organizacyjnej i poczucia przynależności do organizacji. Adaptacja i integracja nowych pracowników jest w przypadku pracy zdalnej szczególnie problematyczna i skomplikowana. Dużym wyzwaniem przy organizacji pracy zdalnej jest odpowiednie zaangażowanie pracowników w pracę, rozliczenie kosztów, jak również zapewnienie poufności danych i bezpieczeństwa w sieci (Wojtczak-Stec & Czarniecka, 2024). Do wprowadzenia *home office* zachęcać mogą oczekiwania pracowników, a w efekcie ich większa satysfakcja z pracy, obniżki kosztów stałych prowadzenia organizacji czy większe możliwości wyboru w zapełnianiu wakacji.

Dla samych pracowników praca zdalna może być atrakcyjna i pożądana, o czym świadczą liczne wyniki badań (m.in. Raj et al., 2023; Barrero et al., 2023; Williamson, 2022; Prasad & Satyaprasad, 2023). Pracownicy doceniają elastyczność czasową, oszczędności czasu oraz środków finansowych, związane z brakiem konieczności dojazdu, czy możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, jednak wykonywanie obowiązków w systemie zdalnym grozi napotykiem na liczne trudności. Brak umiejętności zarządzania czasem oraz

samodyscypliny mogą wpływać na zachwianie *work-life balance*, prowadzić do przemęczenia i wypalenia zawodowego; praca zdalna może skutkować trudnościami w utrzymaniu skupienia i koncentracji. Problemy techniczne, ale i izolacja społeczna oraz brak sposobności do spontanicznych spotkań mogą znacznie utrudniać współpracę i konstruktywne rozwiązywanie problemów.

W społeczeństwie informacyjnym praca zdalna jest nieunikniona, a w najbliższych latach należy spodziewać się dalszego jej rozwoju. Podkreślić należy, że ma ona wiele zalet, które mogą być atrakcyjne zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, ale z drugiej strony wymaga również uwzględnienia i zarządzania jej potencjalnymi wadami. Kluczem do sukcesu pracy zdalnej jest odpowiednie dostosowanie się do jej specyfiki, a także współpraca oraz komunikacja między pracownikami i pracodawcami. Władze publiczne powinny wsłuchiwać się w głosy obu stron i wdrażać w życie akty prawne wychodzące naprzeciw permanentnym zmianom.

Dokonując oceny wdrożonych zmian w polskim ustawodawstwie, należy stwierdzić, iż były one konieczne, nieuniknione, a wręcz wymuszone przez niezwykle szybki rozwój technologii, który przyspieszyła pandemia, ale poszły we właściwym kierunku, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom zarówno pracowników, jak i pracodawców. Pracownicy zmienili swoje oczekiwania m.in. odnośnie do formy świadczenia pracy, a pracodawcy potrzebowali prawnego uregulowania pracy online. Pozytywnie należy ocenić również zapowiadane na najbliższy czas kolejne modyfikacje przepisów, które dotyczyć będą sektora publicznego, jakże zeszytywniałego i ograniczonego w zakresie możliwości wdrażania elastycznych godzin pracy czy różnorodnych form i miejsc jej świadczenia. W szczególności w nowym rozporządzeniu Prezes Rady Ministrów ma określić zasady ustalania przez kierowników urzędów czasu pracy urzędów, w których są zatrudnieni urzędnicy państwowi oraz inni pracownicy. Nowe regulacje mają na celu umożliwienie bardziej elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji pracy urzędów, w tym uwzględnienie już obowiązujących regulacji Kodeksu pracy. Zgodnie z projektowanym rozporządzeniem kierownik urzędu będzie miał obowiązek takiego ustalenia czasu pracy urzędu, by praca była wykonywana od poniedziałku do piątku, nieprzerwanie przez osiem godzin w każdym z tych dni. Projekt przewiduje, iż godzina siódma będzie najwcześniejszą porą rozpoczynania pracy, co jednocześnie będzie oznaczało pracę urzędu do godziny piętnastej. Najpóźniej pracę w urzędzie będzie można natomiast rozpoczynać o godzinie dziesiątej, co skutkuje tym, że taki urząd będzie pracował do godziny osiemnastej. Jeżeli w urzędach są wykonywane zadania związane z obsługą interesantów, kierownik urzędu będzie musiał ustalić rozkład czasu pracy pracowników w taki sposób, aby co najmniej w jednym dniu tygodnia dla interesantów urząd był czynny od ósmej do osiemnastej. Zaplanowano także, że ze względu na szczególny charakter wykonywanych zadań na określonym stanowisku pracy rozkład czasu pracy pracownika może przewidywać pracę zmianową. Dodatkowo, co ważne w kontekście rozwoju pracy zdalnej, ze względu na szczególny charakter pracy wykonywanej w komórce organizacyjnej lub na stanowisku pracy będzie możliwość ustalenia dniem pracy dnia tygodnia niebędącego dniem pracy w urzędzie. Wychodząc naprzeciw zmianom i oczekiwaniom

pracowników w kontekście *work-life balance* w rozporządzeniu zawarta ma być także wytyczna dotycząca ustalania rozkładu czasu pracy w poszczególnych dniach tygodnia, a kierownik urzędu w miarę możliwości będzie brał pod uwagę ważne względy osobiste lub rodzinne pracowników. Nowe regulacje mają również na celu ujednoczenie zasad w stosunku do wszystkich pracowników zatrudnionych w tym samym urzędzie (członków korpusu służby cywilnej, urzędników państwowych oraz innych pracowników) w zakresie ustalania rozkładu czasu pracy w dni wyznaczone jako wolne. W związku z powyższym kierownik urzędu zyska uprawnienie, zgodnie z którym wyznacza dla pracowników dni wolne od pracy z tytułu obniżenia wymiaru czasu pracy oraz może wyznaczać dni wolne od pracy podlegające odpracowaniu. Gdy w urzędzie utworzony jest korpus służby cywilnej, te dni wolne będą musiały być tożsame z dniami wyznaczonymi zgodnie z zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów wydanym na podstawie ustawy o służbie cywilnej (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2024).

Proponowane zmiany w sektorze publicznym są niezwykle ważnym sygnałem i napawiają nadzieją na możliwość uelastycznienia czasu oraz form pracy w urzędach. W obliczu zmieniających się trendów na rynku pracy sektor publiczny musi dostosować się do oczekiwań pracowników, aby móc efektywnie konkurować o najlepszych specjalistów, co przy ograniczonych możliwościach finansowych jest niezwykle trudne. Elastyczne formy pracy mogą być atrakcyjnym narzędziem w pozyskiwaniu i utrzymywaniu zmotywowanych oraz efektywnych pracowników.

Zakończenie

W związku z dynamicznym rozwojem pracy zdalnej w erze społeczeństwa informacyjnego, zarówno władze publiczne, jak i organizacje funkcjonujące we wszystkich sektorach gospodarki stoją przed szeregiem wyzwań, których rozwiązanie będzie kluczowe dla wszystkich rozwiniętych krajów świata. Celem niniejszego rozdziału było przedstawienie tych wyzwań oraz dokonanie oceny kierunku zmian w polskich przepisach prawa, które kształtują i regulują tę formę zatrudnienia. Ponadto starano się wskazać rozwiązania problemów wynikających z rozwoju pracy zdalnej w erze społeczeństwa informacyjnego.

Analiza literatury, wyników badań, danych statystycznych oraz aktów prawnych wykazała, że praca zdalna wymaga nowych podejść do zarządzania, komunikacji oraz bezpieczeństwa danych, co stawia przed władzami publicznymi i organizacjami konieczność adaptacji do zmieniających się realiów. Przy planowaniu i wdrażaniu zmian niezbędne jest uwzględnianie potrzeb wszystkich podmiotów. Pracownicy w zdecydowanie większym stopniu niż jeszcze dekadę temu oczekują zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz wsparcia w rozwoju umiejętności potrzebnych do efektywnego wykonywania pracy zdalnej, a pracodawcy przede wszystkim jasnych regulacji prawnych i przepisów podatkowych uwzględniających realia zatrudniania pracowników. Ważne jest upraszczanie procedur administracyjnych związanych z zatrudnieniem na odległość oraz stwarzanie zachęt dla organizacji wspierających pracę zdalną, np. poprzez dofinansowania

do rozwoju technologii i szkoleń, różnorodne programy dotacyjne czy kredyty preferencyjne, doradztwo w zakresie adaptacji do pracy zdalnej.

W kontekście regulacji prawnych obserwowane są tendencje do elastycznego dostosowywania przepisów do potrzeb współczesnego rynku pracy, co bezspornie będzie sprzyjać dalszemu rozwojowi *home office*. Szczególnie docenić należy modyfikacje przepisów dotyczących sektora publicznego. Równocześnie władze publiczne oraz organizacje stoją przed koniecznością zapewnienia odpowiednich środków bezpieczeństwa cyfrowego. Należy dbać o zachowanie właściwych standardów ochrony pracowników zdalnych oraz zapewniać równość dostępu w zatrudnianiu w różnych formach pracy. Z przeprowadzonych analiz wynika, że istnieje konieczność ciągłego monitorowania zmian w przepisach oraz dostosowywania praktyk organizacyjnych do zmieniających się potrzeb i wyzwań wynikających z rozwoju pracy zdalnej w erze społeczeństwa informacyjnego.

Bibliografia

- Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work From Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), pp. 23–50. doi.org/10.1257/jep.37.4.23
- Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society*, 2nd ed. Chichester: West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Cooley, Ch. H. (1998). *One Self and Social Organization*, ed. H. J. Schubert. Chicago: University of Chicago Press.
- Delany, K. (2022). What Challenges Will Organisations Face Transitioning for the First Time to the New Normal of Remote Working? *Human Resource Development International*, 25(5), pp. 642–650. doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391
- Duff, A. S. (2015). Information Society. In: J. D. Wright ed. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*. Amsterdam: Elsevier, pp. 83–89. doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.95017-7
- Dutton, W. H. (2003). Information Society. In: D. Johnston ed. *Encyclopedia of International Media and Communications*. Amsterdam: Elsevier, pp. 407–418. doi.org/10.1016/B0-12-387670-2/00128-X
- Giddings, F. H. (1908). *The Principles of Sociology: An Analysis of the Phenomena of Association and of Social Organization*. New York–London: MacMillan.
- Ginsberg, M. (1954). *The Psychology of Society*. London: Methuen & Co.
- Goban-Klas, T., Sienkiewicz, P. (1999). *Spółeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania*. Kraków: Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji.
- Golka, M. (2005). Czym jest społeczeństwo informacyjne? *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 67(4), s. 253–265.
- GUS (2009). *Spółeczeństwo informacyjne*. stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1869,pojecie.html [odczyt: 25.03.2024].
- Haber, L. H. (2003). *Umiejętności przyszłej kadry inżynierskiej w wykorzystaniu zasobów informacji w przedsiębiorstwach „trzeciej fali”*. W: R. Borowiecki, M. Kwieciński red. *Informacja*

- w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona. (Wybrane problemy teorii i praktyki)*, Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze.
- Iwaniuk, A., Hawrysz, L., Bulińska-Stangrecka, H., Huras, P. (2021). Barriers To The Effectiveness of Teleworking in Public Administration. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Organization And Management Series*, 153, pp. 165–178. doi.org/10.29119/1641-3466.2021.153.12
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2019). Siri, Siri in My Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations and Implications of Artificial Intelligence, *Business Horizons*, 62(1), pp. 15–25. doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004
- Kodeks pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1465, z 2024 r. poz. 878.
- Little, W. (2014). *Introduction to Sociology – 1st Canadian Edition*. Victoria, BC: BCcampus.
- MacIver, R. M. (1933). *Society. A Textbook of Sociology*. London: MacMillan and Co.
- Mahesh, D. (2024). Remote Work: Challenges and Strategies for Effective Management. *International Journal of Management*, 11(S1), pp. 145–149. doi.org/10.34293/management.v11iiS1-Jan.7156
- Marzec, M., Szczudlińska-Kanoś, A. (2022). *Work-life Balance jako wyzwanie dla zarządzania. Teoria i praktyka*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Mutebi, N., Hobbs, A. (2022). The Impact of Remote and Hybrid Working on Workers and Organizations. *UK Parliament POST, POSTbrief*, 49. doi.org/10.58248/PB49
- Olszyk, S. (2019). Koncepcja działań sieciocentrycznych – droga do sieciocentryczności, *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, 13(1), s. 77–93. doi.org/10.34862/rbm.2019.17
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (b.d.). *Praca zdalna*. gov.pl/web/rodzina/praca-zdalna [odczyt: 9.04.2024].
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (2024). *Projekt rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie zasad ustalania przez kierowników niektórych urzędów rozkładu czasu pracy w tygodniu oraz jego wymiaru w poszczególnych dniach tygodnia*, gov.pl/web/premier/projekt-rozporzadzenia-prezesa-rady-ministrow-w-sprawie-zasad-ustalania-przez-kierownikow-niektorych-urzedow-rozkladu-czasu-pracy-w-tygodniu-oraz-jego-wymiaru-w-poszczegolnych-dniach-tygodnia [odczyt: 12.04.2024].
- Prasad, K. D. V., Satyaprasad, V. K. (2023). The Relationship Between Remote Working and Work-life Balance with Mediating and Moderating Effects of Social Support: An Empirical Study of Information Technology Employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(3), pp. 235–253. doi.org/10.33844/ijol.2023.60366
- Raj, R., Kumar, V., Kumar Sharma, N., Singh, S., Mahlawat, S., Verma, P. (2023). The Study of Remote Working Outcome and Its Influence Onfirm Performance. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), art. 100528. doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100528
- Randstad (2024). *Workmonitor: the Voice of Talent in 2024; Rethinking Ambition*. www.randstad.com/workmonitor [retrieved: 9.04.2024].
- Słownik języka polskiego PWN (2024). *Społeczeństwo*. sjp.pwn.pl/slowniki/spo%C5%82ecze%C5%84stwo.html [odczyt: 15.03.2024].

- Stöger, K. (2022). *Challenges and tensions in a remote work setting and related coping strategies*. Master's Thesis to confer the academic degree of Master of Science in the Master's Program Management. Linz: Johannes Kepler University. epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/7980749?originalFilename=true [retrieved: 10.04.2024].
- Szczudlińska-Kanoś, A., Marzec, M. (2022). *Instrumenty work-life balance w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wallerstein, I. (1986). Societal Development, or Development of the World-System? *International Sociology*, 1(1), pp. 3–17. doi.org/10.1177/026858098600100102
- Williamson, H. (2022). *An Evaluation of the Impacts of Remote Working*. IGEEES, Irish Government Economic and Evaluation Service Labour Market and Skills Unit, May 2022. enterprise.gov.ie/en/publications/an-evaluation-of-the-impacts-of-remote-working.html [retrieved: 3.04.2024].
- Wojtczak-Stec, D., Czarniecka, K. (2024). Praca zdalna po roku od wdrożenia przepisów wciąż rodzi pytania. *Rzeczpospolita*, 14.03. rp.pl/prawo-pracy/art39976211-praca-zdalna-po-roku-od-wdrozenia-przepisow-wciaz-rodzi-pytania [odczyt: 12.04.2024].