



PODSUMOWANIE WEBINARIUM – PRACA ZDALNA PO PANDEMII #1

## POZYTYWNE I NEGATYWNE ASPEKTY PRACY ZDALNEJ WRAZ Z OCENĄ PROPONOWANYCH PRAWNYCH ROZWIĄZAŃ – PERSPEKTYWA URZĘDÓW I LOKALNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW

Projekt „Potrzeby i wyzwania związane z wdrażaniem w przedsiębiorstwach prywatnych modelu pracy zdalnej”





## WSTĘP

W dniu 30 listopada 2022 r. odbyło się pierwsze z szesnastu webinarów poświęconych pracy zdalnej w Polsce. Spotkanie odbyło się w ramach projektu „Potrzeby i wyzwania związane z wdrożeniem w przedsiębiorstwach prywatnych modelu pracy zdalnej” dofinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

W ramach projektu zostały przeprowadzone badania ilościowe, jak i jakościowe na grupie prawie 1100 pracowników pozyskując ich opinię na temat pracy zdalnej. Również zrealizowane zostały wywiady pogłębione na grupie 16 pracodawców reprezentujących zarówno małe, jak i duże firmy. Następnie w cyklu 16 webinarów wyniki badań skonfrontowaliśmy z doświadczeniami w pracy zdalnej, zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców; osób reprezentujących podmioty publiczne i sektor prywatny. W ramach webinarów postaramy się wypracować rekomendację i przedstawić opinię zarówno pracodawców, jak i pracowników w zakresie pracy zdalnej.

Celem webinarów jest poznanie opinii jego uczestników na temat pracy zdalnej. W pierwszym spotkaniu rozmawialiśmy przede wszystkim z urzędnikami (pracownikami oraz osobami pełniącymi funkcje kierownicze w urzędach), ale także z lokalnymi przedsiębiorcami oraz lokalnymi organizacjami pracodawców.



## WNIOSKI I KLUCZOWE TEZY

- większość uczestników tej części webinarium wskazywała na początkowe problemy organizacyjne pracy zdalnej oraz brak jasnych regulacji; początkowe problemy zostały jednak rozwiązane przez praktykę;
- dużym problemem w pracy zdalnej sektora usług publicznych było niedostosowanie narzędzi do pracy online; również klienci urzędów potrzebowali czasu na pozyskanie umiejętności cyfrowych, wiele osób rejestrowało się w aplikacji e-puap oraz pozyskiwało podpis elektroniczny do kontaktów z administracją publiczną;
- problemem w przejściu na pracę online był również brak możliwości bezpośredniej pomocy w przypadku pytań formalnych petenta, nie można było bezpośrednio pomagać przy np. wypełnianiu dokumentów, brakach w składanej dokumentacji, co wydłużało proces obsługi i powodowało konieczność poświęcenia większej ilości czasu na pojedynczą sprawę; problemem był też utrudniony kontakt telefoniczny urzędnik-petent;
- zdaniem wielu uczestników webinarium praca zdalna zaburza „work-life balance”;
- pandemia sprawiła, że ludzie częściej chcieli uregulować sprawy administracyjno-urzędowe – ilość klientów urzędów w tym okresie wzrosła;
- trudności powodowały również warunki pracy w domu, zarówno problemy techniczne, jak i psychologiczne związane z izolacją, małą przestrzenią pracy, sprawami rodzinnymi;
- charakterystyczne dla pracy zdalnej były oszczędności czasu i pieniędzy na dojazdy do pracy i do klienta;
- praca zdalna charakteryzowała się też większą ilością rozmów telefonicznych;
- poprzez udogodnienia w obsłudze online ułatwiono dostęp do urzędów osobom niepełnosprawnym i matkom z dziećmi;
- kontakt telefoniczny i cyfrowy był dla niektórych bardziej stresujący – zwłaszcza dla seniorów;
- w urzędach pracy nie pojawiały się dodatkowe oferty pracy zdalnej, ale były oczekiwania staży w formie pracy zdalnej, co hamował brak ustawowych możliwości do ich wdrożenia;
- obecnie, gdy niemożliwe jest spotkanie osobiste usługodawca-usługobiorca łatwiej jest zaproponować spotkanie online niż przed pandemią, narzędzia do pracy na odległość stały się znacznie bardziej popularne;
- nawet gdy pracownik nie wykonuje pracy zdalnej komfortem jest, że może mieć możliwość jej wykonywania, gdy jest taka potrzeba.



## WNIOSKI Z BADAŃ ILOŚCIOWYCH I JAKOŚCIOWYCH

Na samym początku webinarium przedstawione zostały najważniejsze wnioski z badania ilościowego i jakościowego „Oczekiwania, potrzeby i postawy pracowników dotyczące pracy zdalnej” zrealizowanego przez spółkę Maison & Partners na zlecenie Związku Przedsiębiorców i Pracodawców.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 8 na 10 ankietowanych, którzy pracowali zdalnie w czasie pandemii, wróciło do pracy stacjonarnej. Niemniej jednak ilość osób, która wykonuje pracę zdalną, wciąż jest zdecydowanie wyższa niż przed okresem pandemii. Co więcej, praca zdalna jest bardzo ceniona przez samych pracowników. 3/4 pracowników uważa, że jest ona rozwiązaniem bardzo dobrym nie tylko w sytuacjach kryzysowych. Natomiast 7 na 10 pracowników, szczególnie w grupie osób, które pracowały wcześniej zdalnie uważa, że ta forma wykonywania obowiązków przynosi korzyści nie tylko im, ale również pracodawcy.

Z kolei w przypadku badania jakościowego przeprowadzonego na pracodawcach byli zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy pracy zdalnej. Część z ankietowanych przedsiębiorców wskazywała, że faktycznie praca zdalna jest tak samo efektywna, a czasami nawet bardziej niż praca stacjonarna. Firmy te chętnie ją chwala i stosują nawet w obecnym czasie. Natomiast istnieje również istotna grupa pracodawców, którzy mają negatywne doświadczenia z zastosowaniem pracy zdalnej.

## DOŚWIADCZENIA UCZESTNIKÓW WEBINARIUM W ZAKRESIE MODELU PRACY ZDALNEJ.

Należy mieć na uwadze, że regiony mniej zurbanizowane mają zupełnie inną specyfikę niż na przykład aglomeracje, gdzie jest wysoce rozwinięty sektor BPO, (czyli Business Process Outsourcing) tam więc praca zdalna ma dobry grunt i trwa do dziś. Natomiast poza miastami sektor BPO owszem jest, ale nie jest aż tak znaczący na rynku.

**Sukces pracy zdalnej zależy od rodzaju działalności gospodarczej i tak w przypadku firmy produkcyjnej, trudno przerzucić produkcję na pracę zdalną.** W zakładzie produkcyjnym, gdzie jest potrzebna osoba na danym stanowisku, czy też w punktach handlowych, w których sprzedawca musi zapakować towar trudno mówić o możliwości wykonywania pracy zdalnie. Wskazano natomiast, że model ten sprawdził się w kancelariach, firmach marketingowych, czy reklamowych. W księgowości na przykład nie ma przeciwwskazań do obsługi zdalnej. Również branża IT według uczestników webinarium jest bardzo odporna na restrykcje pandemiczne i praca online nie stanowi tam problemu.

Należy zwrócić uwagę, że pomimo funkcjonowania e-pułapów i urzędów cyfrowych, są pewne usługi których w urzędach zdalnie wykonać nie można. Urzędnicy mają jednak obawy, że ze względu na oszczędności mogące wynikać z wyprowadzenia pracowników poza siedzibę urzędu, ktoś wpadnie na pomysł, żeby wprowadzić na stałe pracę zdalną w urzędach.

**W urzędach pracy co do zasady nie pojawiają się oferty, które dotyczą tylko pracy zdalnej, natomiast są określone stanowiska, które umożliwiają jej wykonywanie. Poszukujący pracy natomiast bardzo chętnie skorzystaliby z modelu hybrydowego bądź zdalnego, żeby obniżyć**





**koszty dojazdu.** Szczególnie, że wynagrodzenia nie rekompensują im tych kosztów. Są stanowiska takie, które pozwalają na wykonywanie pracy zdalnej, ale zastosowanie takiej możliwości zależy od uzgodnień między pracownikiem a pracodawcą.

Co ważne oferty pracy, które przyjmuje urząd pracy, muszą być ofertami zgodnymi z zapisami kodeksu pracy, czyli pracą, która spełnia te określone warunki. Jeżeli praca zdalna nie będzie spełniała wszystkich kryteriów zawartych w kodeksie pracy, to taka oferta się nie pojawi. Przedsiębiorcy którzy korzystali z zatrudnienia poprzez formę aktywnego wsparcia przez urząd pracy nie mieli możliwości, żeby ich pracownicy przeszli na pracę zdalną.

Urzędy pracy odnotowały oczekiwania przedsiębiorców co do staży w formie pracy zdalnej. Jednak tutaj brakuje rozwiązań ustawowych, ponieważ interpretacja Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej wskazuje, że na stażysta musi mieć bezpośredni dostęp do opiekuna i to właśnie uniemożliwia obecnie realizację stażu w formie zdalnej. Dlatego też wnioski przedsiębiorców dotyczące finansowania pracy stażystów działających zdalnie, które wpłynęły bez konsultacji z urzędnikami, wzbudzały wątpliwości w zakresie racjonalności wydatkowania środków publicznych.

Jeden z przedsiębiorców, który oferuje usługi z branży zdrowotnej część zadań mógł wykonywać w formie online, a część wymagała kontaktu fizycznego z klientem i nie była w czasach ścisłej pandemii oferowana. Przez pierwsze 3 miesiące pandemii praca online była realizowana planowo, jednakże gdy zniknęły obostrzenia usługobiorcy woleli kontakt osobisty i cenili go sobie. Jeżeli chodzi natomiast o konsultacje usług online z klientami zagranicznymi tu nie było zmiany. Co ciekawe pandemia spowodowała pewną elastyczność pracy, np. obecnie odwołaną wizytę można zrealizować online w tych samych godzinach.



## „WORK LIFE BALANCE”, A WYŁĄCZENIE CYFROWE

**Wśród uczestników webinarium pojawiły się zdania, że praca zdalna zaburza „work life balance”, który jest niezbędny do normalnego życia.** Pracownicy niektórych urzędów musieli informować o rozpoczęciu i zakończeniu pracy zdalnej. Jednocześnie po godzinach pracy przychodziły maile bądź dzwonił służbowy telefon, co powodowało, że pod wpływem poczucia obowiązku wracali do pracy już po formalnym jej zakończeniu. Wtedy praca przeciągała się do późnych godzin.





Są urzędnicy, którzy do dziś wykonują obowiązki w formie zdalnej. Są to osoby, które pracują głównie z aktami prawnymi. Ich obecność w biurze nie jest konieczna. Zdalnie pracują również osoby o obniżonej odporności, zmagające się z chorobami. Osoby te do pracy w formie stacjonarnej nie wróciły po zakończeniu pandemii. Otrzymały jednak niezbędne narzędzia, jak telefony służbowe. Jest z nimi stały kontakt mailowy i telefoniczny.

Praca urzędnika według uczestników webinarium opiera się na relacjach. Co do zasady, klient przychodzi do urzędu, aby uzyskać decyzję. Osobisty kontakt umożliwia uzyskanie podpowiedzi od urzędnika w kwestiach formalnych. Wiele osób preferuje kontakt osobisty, zwłaszcza osoby starsze, które wolą papierową formę komunikacji. Pokolenie „Z” ma w tym względzie zupełnie inne podejście od pokolenia starszego, oni są przyzwyczajeni do stosowania technologii cyfrowych i przeważnie są one dla nich całkowicie naturalne.

W czasie pandemii w urzędach musiała być zabezpieczona praca referatów i w zależności od intensywności zachorowań, przynajmniej jedna osoba w referacie musiała zostać w biurze. Zdarzały się sytuacje, że całe wydziały były zamknięte z uwagi na zachorowanie całego personelu. Ale na przykład wydziały ds. meldunków musiały działać, bo ludzie cały czas się meldowali. Ciekawym jest, że wzmożony ruch w referacie, sprawiał wrażenie, że ludzie starali się uregulować swoje sprawy meldunkowe, przychodzili częściej niż przed pandemią. W związku z tym, że była sytuacja covidowa, czyli pewien stan zagrożenia zaczęli porządkować swoje sprawy formalne.

Kolejną kwestią jest to, że też **osoby, które są obsługiwane przez urzędy zostały pozbawione możliwości bezpośredniego skonsultowania się**. Mniejsi przedsiębiorcy, których obsługują urzędy często nie mają pełnej wiedzy odnośnie dokumentów rozliczeniowych. Zdarzało się, że w trakcie pracy zdalnej ciężko było wytłumaczyć klientom urzędów telefonicznie lub online

potrzebę poprawienia pewnych dokumentów, czy ewentualnych niezgodności. W momencie kontaktu bezpośredniego jest taka możliwość, żeby „pokazać pewne rzeczy palcem” i omówić drobne szczegóły. Przy pracy zdalnej pojawia się pewien szum informacyjny, który był utrudnieniem. Uczestnicy webinarium stwierdzili, że praca zdalna nie jest w pełni w stanie zastąpić bezpośredniego kontaktu.

Wśród przedsiębiorców biorących udział w webinarium pojawiały się głosy, że w czasie pandemii oni i ich pracownicy w pewnym momencie mieli już dość pracy zdalnej i spotkań online:

*„No nie róbcie już więcej webinarów, ponieważ już mamy tego naprawdę po dziurki w nosie. Nas praca zdalna gdzieś tam już w tym momencie przerosła, ponieważ jesteśmy do niej zmuszani. Siedzimy wszyscy w domu, wolimy poczekać, aż restrykcje zostaną zniesione i spotkamy się na żywo”.*

Z zebranych doświadczeń wynikało, że przedsiębiorcy woleli wyjść, spotkać się na żywo i wrócić do normalności. Jeżeli chodzi o doświadczenia z przeprowadzanych wideokonferencji ciekawym było stwierdzenie jednego z uczestników webinarium, że podczas pandemii w tle wideokonferencji, często płakało jakieś dziecko i zdecydowanie trudno było wielu osobom godzić obowiązki domowe z pracą.

**Ciekawym zjawiskiem odnotowanym na webinarium jest niechęć osób starszych do pracy z domu i chęć jak najszybszego powrotu do pracy stacjonarnej (firmy, urzędu).** Osoby starsze





pracujące w urzędach są zazwyczaj ludźmi o bardzo dużej wiedzy, posiadającymi odpowiednie uprawnienia do pracy na danym stanowisku. Młodszy z podobnymi uprawnieniami nie są zainteresowani pracą w urzędzie. Wprowadzając pracę zdalną przełożeni tych osób starają się tak organizować pracę, żeby wilk był syty i owca cała i te osoby, które chciały i chcą pracować stacjonarnie, właśnie tak pracują.

**Pokolenie, które teraz wchodzi na rynek pracy ceni sobie niezależność. Praca hybrydowa czy zdalna jest dla nich ważna. Dziś w niektórych sektorach, jeżeli firma nie oferuje pracy zdalnej lub hybrydowej staje się nieatrakcyjna dla poszukujących pracy.** Teraz już szukając zatrudnienia jednym z priorytetów jest to, czy firma oferuje pracę w systemie hybrydowym bądź zdalnym. Dotyczy głównie jednak tego młodszego pokolenia – „Z”, czy też „Millenialsów”, bo oni są przyzwyczajeni do życia z technologią. Jest to pokolenie, które wkracza na rynek. Osoby te mają dużą wiedzę o technologii, już na poziomie studiów pracują online, wysyłają projekty. **Duże przywiązanie do pracy zdalnej widać też w firmach reklamowych, branży BPO branży IT, centrach rozliczeń.** W tych branżach wszystko można zrobić online, to jest dla nich absolutnie normalne. W urzędzie jest poczucie, że powinno się być na miejscu dopóki można.

Wskazać należy, że preferencje odnośnie wykonywania pracy zdalnej bądź stacjonarnej są bardzo indywidualne. Uczestnik webinarium będący przedsiębiorcą stwierdził, że woli pracę w zakładzie, uwielbia w nim przybywać. To jest absolutnie jego oaza i woli model stacjonarny bez dwóch zdań. Ma też małe dziecko i trudno mu się odnaleźć w domu i zorganizować sobie wszystko. Branża w której działa ten przedsiębiorca, pozwala mu wszystko sobie poukładać, by odnaleźć się w takim właśnie modelu.





## PRZENIESIENIE ADMINISTRACJI I USŁUG DO ŚWIATA ONLINE Z PERSPEKTYWY URZĘDU PRACY

W momencie wybuchu pandemii urzędy pracy ograniczyły swobodę spotkań z przedsiębiorcami, którzy tej pomocy jednak potrzebowali, nie mówiąc już o osobach bezrobotnych. Natomiast urzędy nie były gotowe na to, żeby obsługiwać klientów online. Po jakimś czasie umożliwiono składanie wniosków w trybie on-line.

**Czynnikiem, który rozwinął sposób kontaktu z przedsiębiorcami było to, że masa przedsiębiorców zaczęła rejestrować profile zaufane i podpisy elektroniczne.** Przedsiębiorcy musieli się pewnych rzeczy nauczyć i to z czasem po prostu następowało. **Dużym krokiem w przód była możliwość weryfikacji zaświadczeń w trybie online, którą wprowadził ZUS.** Było to w swoim czasie pionierskie rozwiązanie. Przedsiębiorcy mieli ogromne problemy, żeby nam udostępnić pliki z podpisem elektronicznym. Z czasem coraz więcej wniosków napływało do urzędów online. To było duże ułatwienie. Problemem było natomiast to, że urzędy pracy są zdecentralizowane, a natomiast sam system jest już scentralizowany – jeżeli chodzi o strony internetowe i cały system elektronicznego obiegu dokumentów. Czyli jeżeli ktoś chciałby złożyć wniosek to urzędnik nie ma do niego dostępu i nie może go w żaden sposób edytować. To mocno utrudniło realizację pewnych spraw.

Urzędy w czasie pandemii zorganizowały pracę w większości z wykorzystaniem łącza telefonicznego. Były to rozmowy bezpośrednie z osobami z niepełnosprawnością, matkami które opiekowały się dziećmi. W tym czasie były bardzo przeciążone te linie telefoniczne. Uczestnik webinarium stwierdził, że biorąc pod uwagę kwartał, te połączenia w danym urzędzie można policzyć w dziesiątkach tysięcy.

Problemem z pewnością było to, że nie wszyscy (szczególnie osoby starsze) potrafią się odnaleźć w rzeczywistości technologicznej. Niektórzy po prostu nawet nie mają komputera, nie mają dostępu do Internetu. Ze strony urzędników była gotowość prowadzenia wsparcia dla osób potrzebujących.

## ZAPEWNIENIE NARZĘDZI I WARUNKÓW PRACY W DOMU

Na jakość pracy zdalnej wpływa wiele czynników m. in. sytuacja rodzinna danej osoby. Niektórzy nie mogą wykonywać pracy zdalnej z uwagi na warunki: brak sprawnego łącza internetowego, umiejętności posługiwania się komputerem, radzenia sobie ze stresem. Podczas wideokonferencji wiele osób nie mogło się połączyć. To była bardzo stresująca sytuacja. Pandemia spowodowała weryfikację umiejętności adaptacyjnych. Były też osoby którym praca zdalna nie sprawiała problemów. Ważne w tym trudnym czasie braku relacji z drugą osobą, były umiejętności interpersonalne, empatia, umiejętność prowadzenia rozmów z klientem.

Urzędnicy są zdania, że jeżeli chodzi o kwestie sprzętowe, było u nich gorzej niż w sektorze prywatnym, bo nie każdy urzędnik ma laptopa. W tej chwili to się zmieniło. Zmiany wymusiła pandemia. Problem pojawiał się, też kiedy faktycznie osoba miała jedynie komputer stacjonarny i musiała go zabrać do domu.

**Głównym wskazywanym problemem okazała się przede dostępność komputerów. Kolejnym problemem był brak możliwości dostarczenia dokumentacji w formie elektronicznej.** Nie było też możliwości, żeby pracownicy brali dokumenty do domu, chociażby ze względu na bezpieczeństwo danych.





Ogólnym problemem był brak możliwości materialnego zapewnienia środków, który paraliżował pracę zdalną. Kierownictwo, często starało się wysłać na pracę zdalną tych pracowników, którzy choćby mieli laptopa.

Uczestnicy wskazali również problem zapewnienia tych samych warunków co w pracy tj. np. środków czystości, prądu, czy choćby kawy i herbaty. Podczas pracy z domu, korzysta się ze swojego prądu, swoich środków czystości. Do tego dochodzą wypadki w domu, które na pewno się zdarzają jednak nie wiadomo, czy traktować je jako wypadki przy pracy. Nie wszystkie stanowiska w domu są dostosowane do wymogów BHP, które obowiązują w zakładach pracy, czy w urzędach. Pojawiały się głosy które stwierdzały, że absolutnie praca zdalna powinna być wpisana w kodeksie jako forma wykonywania pracy, gdyż prąd i przysłowiowy papier toaletowy powinny być przez pracodawcę zapewniane. W firmach prywatnych, gdzie pracownicy mają „chillzony”, „playzony”, pół darmowe obiady, kawę, czekoladę itd. powinny być rekompensowane ich braki w czasie pracy zdalnej.

Z drugiej strony niebagatelne są oszczędności związane z dojazdami, które z pewnością pracodawcy stawiają jako kontrargument dla żądania rekompensat kosztów, czy strat poniesionych przez pracowników.

Osoby, które od lat pracują w formie zdalnej, o najwyższym możliwym wynagrodzeniu, czyli wszelkiego rodzaju analitycy biznesowi, analitycy internetowi, programiści – są przystosowani do tego. Natomiast w przypadku urzędników większość z nich mieszka na małej przestrzeni. Powoduje to, że pojawia się nawet tak prozaiczna kwestia, jak skręcenie nogi w przedpokoju, kiedy się idzie zrobić herbatę. Taka kwestia bezpieczeństwa pracy musiałaby być rozwiązana w projektowanych przepisach.

Wiele zgłoszeń, czy wniosków przyjmuje się dziś na oświadczenie, także przy składaniu dokumentów w urzędzie. Zakłada się, że człowiek jest dorosły i zna swoje prawa, tym bardziej się tego wymaga od funkcjonariusza publicznego. Biorący udział w webinarium zgodzili się, że podpis pracownika pod oświadczeniem, że zapewnia sobie tutaj właściwe warunki pracy i że zobowiązuje się przestrzegać na pracy zdalnej regulaminu pracy, powinien być wiążący. Niemniej jednak występują obawy, że w naszym systemie prawnym będzie to powodowało nadużycia po obu stronach. W jednym z urzędów kwestie czasu i miejsca wykonywania pracy rozwiązywane były tak, że pracownicy mieli tabelę, w którą wpisywali, co robią w danej chwili. W momencie kiedy ktoś opuszczał stanowisko pisał, że opuszcza stanowisko pracy w konkretnym celu. Według uczestnika webinarium pomagało. Poza tym wskazano, że praca zazwyczaj jest normowana godzinowo, więc wypadki przy pracy zdalnej powinny być tylko w godzinach pracy.

## PODSUMOWANIE

Pandemia i w konsekwencji funkcjonująca obecnie praca zdalna pokazały, jak trudno było w początkowym jej okresie odnaleźć się pracownikom i pracodawcom. Stresujące było nieuregulowanie wielu kwestii oraz samodzielne radzenie sobie z nimi przełożonych i pracowników od których wymagano zachowań nie występujących w kodeksie pracy. Do tego zburzone zostały godziny pracy w urzędach i przedsiębiorstwach, co było ogromnym wyzwaniem dla psychiki pracowników. Jednak z czasem praktyka pokazała, jak bardzo przystosowaliśmy się do nowych warunków. Urzędy oraz przedsiębiorcy przenieśli się do świata online, gdzie zniwelowano wiele barier formalnych. Zdobyte doświadczenia pokazały czego w dalszej kolejności potrzebują pracownicy i pracodawcy i w jakim kierunku powinno zmierzać uregulowanie pracy zdalnej w Kodeksie pracy.





---

**ZWIĄZEK PRZEDSIĘBIORCÓW  
I PRACODAWCÓW**

ul. Nowy Świat 33  
00-029 Warsaw, Poland  
P: +48 22 826 08 31  
E: [biuro@zpp.net.pl](mailto:biuro@zpp.net.pl)

[www.zpp.net.pl](http://www.zpp.net.pl)  
NIP: 522-295-88-64

Projekt „Potrzeby i wyzwania związane z wdrażaniem w przedsiębiorstwach prywatnych modelu pracy zdalnej”