

Człowiek w środowisku pracy

Przyszłość jest teraz

pod redakcją Barbary Chomętowskiej,
Iwony Janiak-Rejno, Alicji Smolbik-Jęczmień
i Agnieszki Żarczyńskiej-Dobiesz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Alicja Miś

Redakcja wydawnicza
Aleksandra Śliwka

Korekta
Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie
Adam Dębski

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów 123rf.com

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

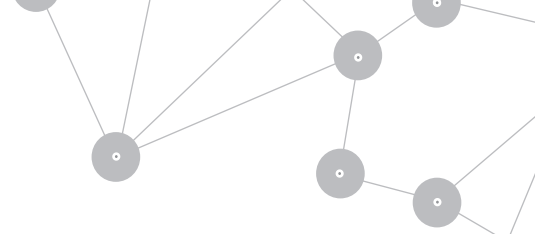


ISBN 978-83-68394-05-4 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2025.05.4

Cytuj jako: Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I., Smolbik-Jęczmień, A. i Żarczyńska-Dobiesz, A. (red.). (2025). *Człowiek w środowisku pracy. Przyszłość jest teraz*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



6 Człowiek w zdalnym środowisku pracy – ujęcie przedmiotowe i prawne*

Praca zdalna to przyszłość. To nie tylko trend czy dodatkowa korzyść – to fundamentalna zmiana w tym, jak myślimy o pracy, produktywności i równowadze między życiem a karierą.

(Fried i Hanson, 2013)

6.1. Geneza i rozwój pracy zdalnej

Wdrożenie nowoczesnych technologii informacyjno-telekomunikacyjnych (*Information and Communication Technologies*, ICT) stało się kluczową przesłanką inicjującą rewolucyjne zmiany. Dotyczą one środowiska pracy, a także powstających na tym tle nowych relacji pomiędzy człowiekiem a maszyną. Możliwość świadczenia pracy niemalże z dowolnego miejsca na świecie wyznacza nową rzeczywistość, która warunkuje nieznane dotąd elastyczne formy jej wykonywania.

Po raz pierwszy informacje dotyczące pracy z wykorzystaniem narzędzi teleinformatycznych pojawiły się w latach 70. ubiegłego stulecia (Nilles i in., 1976, s. 122). Już wtedy podkreślano istnienie możliwości przesyłania efektów pracy z pominięciem fizycznego przemieszczania pracowników (Bailey i Kurland, 1999, s. 53-67). Kolejne lata przyniosły dalszy dynamiczny rozwój technologii ICT. Skutkiem tego było pojawienie się nowych kategorii, nawiązujących do możliwości związanych ze świadczeniem pracy w sposób zdalny. Można do nich zaliczyć między innymi: pracę zdalną, pracę zdalną biurową, pracę na odległość, e-pracę, telepracę czy teledojazdy (Olson, 1983, s. 182-187; Staples i in., 1999, s. 758-776). Najszerzy kontekst dotyczy terminu pracy zdalnej (*remote work*), który może być rozumiany w szerszym lub węższym ujęciu. Jak podkreślają R. Sawatzky i N. Sawatzky (2019, s. 42-43), praca zdalna to taka, która może być wykonywana w dowolnym miejscu, niezależnie od lokalizacji. Z kolei Zalega (2009, s. 35-45) uważa, że oznacza ona pracę wykonywaną w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się jej efektu lub gdzie byłaby wykonywana w ramach stacjonarnego modelu zatrudnienia, przy wykorzystaniu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych.

* Iwona Janiak-Rejno, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: iwona.janiak-rejno@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0001-8064-8170
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.zarczynska-dobiesz@ue.wroc.pl; ORCID: 0000-0003-0437-9428

Pojęcie pracy zdalnej nierozzerwalnie wiąże się z terminem telepracy, pochodzącym od greckiego słowa *tele*, co oznacza „na odległość, daleki”. Już w 1980 roku Toffler (1997, s. 310) przewidywał, że dzięki upowszechnianiu pracy na odległość praca społeczeństwa będzie zorganizowana wokół domu. Następnie w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia istniejące prognozy przewidywały wzrost popularności telepracy, a badacze szacowali, że w przypadku od 25% do 65% zawodów przynajmniej w części przypisanych im zadań będzie można wykorzystywać taki model pracy (Pratt, 2000; Weijers i in., 1992). Na początku XXI wieku powyższe prognozy zostały potwierdzone przez firmy technologiczne (Lister, 2010). Obecna skala i sposób wykorzystywania telepracy znacząco odbiega od wcześniejszych przewidywań (Pyöriä, 2011, s. 2). Według Holta (2018, s. 9), badania nad wykorzystaniem telepracy są obecnie prowadzone w wielu krajach, jednak nadal brakuje uniwersalnej definicji tego pojęcia.

Koncepcja telepracy zrodziła się w Stanach Zjednoczonych w odpowiedzi na problemy zgłaszane przez pracowników, którzy pokonywali znaczne odległości z miejsca zamieszkania do pracy. Kolejne lata rozwoju technologii wyznaczyły kluczowe etapy jej ewolucji. Początkowo, według Messenger (2019, s. 4-9), telepraca realizowana była przede wszystkim w domach pracowników. Jej techniczna strona uwarunkowana była głównie dostępnością do komputera, faksu czy telefonu. Podstawową przesłanką telepracy było ograniczenie czasu i kosztów związanych z dojazdami pracowników. Przełom nastąpił w latach 90., w momencie pojawienia się Internetu. Zmiana ta spowodowała, że telepraca stała się bardziej mobilna. O ile pierwszy etap rozwoju telepracy był związany z określonym miejscem jej wykonywania, o tyle drugi dotyczył pracy wykonywanej w dowolnym miejscu i czasie. Telepraca postrzegana była wtedy jako rodzaj organizacji pracy, na który składała się m.in. tradycyjna praca biurowa, praca mobilna lub wirtualna. W pewnym momencie stała się ona na tyle popularna, że wymagała prawnego uregulowania. Celem podjętych w tym zakresie działań było zapewnienie telepracownikom standardów porównywalnych do warunków zatrudnienia osób pracujących w siedzibie firmy.

Obecnie mamy do czynienia z trzecią fazą rozwoju telepracy. Powszechność technologii chmurowej i ICT, ogólna dostępność do narzędzi umożliwiających zastosowanie nowoczesnych rozwiązań, a także doświadczenia pracowników i pracodawców z okresu pandemii wyznaczyły nowy kierunek telepracy – zatarcie granic między życiem zawodowym i prywatnym (*walking anytime anywhere*). Obecnie pracownik może mieć kontakt ze współpracownikami i przełożonymi niemalże w każdym momencie. Praca wkroczyła w przestrzeń i czas, które jeszcze niedawno były zarezerwowane wyłącznie dla życia prywatnego. Dodatkowo rozwój form telepracy w ostatnich latach powoduje, że obecnie wykorzystywane rozwiązania charakteryzują się dużym zróżnicowaniem (tab. 6.1) (por. Holt, 2018, s. 4).

Tabela 6.1. Kategorie telepracy

Kryterium	Kategoria telepracy
Miejsce wykonywania telepracy	– domowa, – mobilna, – w centrach coworkingowych
Częstotliwość telepracy	– stała (pełny wymiar czasu pracy), – łączona z pracą w siedzibie firmy (telepraca przemienna)
Relacja do pracy w biurze	– która zastępuje pracę w biurze, – która uzupełnia pracę w biurze
Zakres zadań	– zadania przeciętnie złożone i częściowo zrutynizowane, – zadania złożone, analityczno-koncepcyjne
Okres zaangażowania telepracownika	– wykonywana przez pracowników stałych, – wykonywana przez pracowników tymczasowych
Forma zatrudnienia	– wykonywana przez pracowników etatowych, – wykonywana przez osoby niezatrudnione na etacie

Źródło: (Wróbel, 2021, s. 22).

Wykorzystywanie w wirtualnym środowisku pracy technologii ICT stanowi proces, który nieustannie ewoluuje. Nie tylko prowadzi to do ciągłego wzrostu liczby pracowników korzystających z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, ale wyznacza nowe przesłanki ich usprawniania i modyfikowania (por. Messenger, 2019, s. 4-9; por. Rodgers, 2020, s. 2-4).

O ile pandemia COVID-19 stanowiła obiektywny czynnik, który istotnie wpłynął na rozwój pracy zdalnej, o tyle doświadczenia praktyki gospodarczej dopiero pokażą, jak szybko ta forma pracy będzie się rozpowszechniała. Obecnie stopień jej popularności w poszczególnych krajach jest zróżnicowany. Przykładowo w Danii czy Holandii praca zdalna była popularna jeszcze przed pandemią, podczas gdy w krajach południowo-europejskich oraz środkowo- i wschodnioeuropejskich wykorzystywana była rzadziej. Wskazane dysproporcje wynikają zarówno z różnic kulturowych, jak i ze struktury gospodarczej danego kraju (Beryl ter Haar, 2021). W sektorach usługowych praca zdalna sprawdza się relatywnie bardziej niż w produkcyjnych. Ponadto można stwierdzić, że wdrożenie pracy zdalnej jest nieco łatwiejsze w przypadku dużych przedsiębiorstw, charakterystycznych dla Europy Północno-Zachodniej niż dla firm małych i średnich, typowych dla Europy Południowo-Wschodniej. Dla porównania w Stanach Zjednoczonych liczba osób pracujących zdalnie wzrosła aż o 159%, począwszy od 2009 r. (*Research from Global...*, 2022). Co więcej, 99% Amerykanów prawdopodobnie wolałoby pracować zdalnie przez całe życie, a 65% pracowników zdalnych wyraża nawet zgodę na obniżkę płacy o 5%, aby móc kontynuować taką formę organizacji pracy (*To remain remote...*, 2021). Ponad 80% aktywnych zawodowo Amerykanów uważa hybrydowy model pracy za optymalny w przyszłości. Według badania przeprowadzonego wśród 669 dyrektorów generalnych w Stanach Zjednoczonych aż 78% z nich było zdania, że współpracę zdalną należy traktować obecnie jako długoterminową strategię biznesową (*Remote-work-statistics...*, 2023).

Obecnie lista zawodów i specjalności, które umożliwiają pracę zdalną, oferowanych przez rynek pracy stale się rozszerza. Możliwość podejmowania pracy zdalnej dotyczy m.in. sektora IT, tłumaczy, księgowych, copywriterów, dziennikarzy, specjalistów ds. marketingu cyfrowego i mediów społecznościowych, analityków czy transkrybentów. Trend rezygnacji z pracy stacjonarnej stale postępuje, a według prognoz w 2035 roku bez stałego adresu będzie pracowało blisko miliard ludzi (Hatańska, 2017). Pomimo dużej popularności korzystania z pracy zdalnej jako istotnego elementu kształtującego obecne środowisko pracy wyniki raportu opracowanego przez badaczy z Uniwersytetu Stanford i Instytut IFO wskazują na pewne rozbieżności. Według opinii wielu firm globalnych praca zdalna staje się „reliktem pandemii”. Korporacje oraz duże firmy technologiczne chciałyby z niej zrezygnować, preferując powrót do pracy stacjonarnej. Swoje stanowisko argumentują obniżoną produktywnością pracowników w pełni pracujących w trybie zdalnym (*Work from Home...*, 2023).

Kierunek zmian dotyczących rezygnacji z pracy zdalnej nie spełnia jednak oczekiwań pracowników. Szczególnie w krajach anglojęzycznych, gdzie to rozwiązanie jest bardzo szeroko stosowane, obecnie istnieje jeszcze większe zapotrzebowanie na ten model pracy. Zjawisko to dotyczy także tych miejsc, gdzie praca zdalna była mniej powszechna. Przykładem są takie kraje, jak Japonia i Korea Południowa, w których pracownicy byli silnie przywiązani do swoich biur, obecnie jednak chcieliby pracować zdalnie przez co najmniej 1/4 tygodnia. Dla porównania Europejczycy i mieszkańcy Ameryki Łacińskiej oczekiwaliby odpowiednio 1/3 oraz połowy tygodnia pracy zdalnej (Beryl ter Haar, 2021).

Według Bloom i in. (Bloom, 2024; por. Bloom i in., 2015) pracownicy, pracując zdalnie, zaoszczędzają średnio 72 minuty dziennie, co oznacza łącznie dwa tygodnie w ciągu roku. Z kolei badania Gallupa pokazują, że pracownicy czują się bardziej zaangażowani podczas pracy zdalnej. Co więcej, pracownicy na całym świecie są skłonni zaakceptować nieco niższe wynagrodzenie, aby zachować możliwość pracy zdalnej. Według raportu „Badania Młodych Talentów” chęć pracy zdalnej zgłasza aż 80% respondentów, a dla sektora IT odsetek ten sięga aż 97% (Universum..., 2023).

Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego, w I kwartale 2024 r. liczba osób wykonujących swoją pracę w domu zwykle lub czasami wyniosła 2602 tys., co stanowiło 15,1% wszystkich pracujących. W formie pracy zdalnej swoje obowiązki zawodowe wykonywało zwykle lub czasami 1614 tys. osób, tj. 9,4% wszystkich pracujących (GUS, 2024).

Wobec powyższego organizacje wielu krajów starają się znaleźć równowagę w omawianym obszarze. Przykładowo takie firmy, jak brytyjski bank HSBC czy też Deloitte i KPMG, planują istotnie zmniejszyć swoje powierzchnie biurowe na rzecz pracy zdalnej. Tym bardziej, że jak pokazuje raport „Future of Work 2023”, elastyczna hybryda jest tym trybem pracy, który obecnie zapewnia największą efektywność, najlepsze samopoczucie pracowników i najwyższy poziom ich retencji. Potwierdzeniem tych badań jest także raport Colliers, zgodnie z którym ponad 90% organizacji deklaruje, że pracuje w modelu hybrydowym. Aż 73% z nich uważa wdrożony model pracy za

optymalny; dla porównania w 2022 roku odsetek ten wynosił zaledwie 55% (Raport Colliers..., 2023).

Dążenie do zapewnienia elastycznego łączenia różnych dostępnych modeli pracy powinno wyznaczać właściwy kierunek w poszukiwaniu kompromisu między potrzebami pracowników a oczekiwaniami pracodawców. Takie podejście pozwoli organizacjom nie tylko przyciągnąć utalentowanych pracowników, ale także na dłużej ich zatrzymać, jednocześnie efektywnie funkcjonując w zmieniającym się środowisku pracy.

6.2. Kontekst prawny i rodzaje pracy zdalnej

W polskim ustawodawstwie pojęciem, które jako pierwsze zostało zapisane w Kodeksie pracy, była telepraca. W rozumieniu ustawy telepraca oznaczała regularne wykonywanie obowiązków służbowych poza terenem firmy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej oraz przekazywanie wyników tej pracy w określonej formie (art. 67¹⁸-67³³ Kodeksu pracy). Ustawodawca narzucał na pracodawcę szereg obowiązków. Dotyczyły one zapewnienia telepracownikowi odpowiednich warunków środowiska pracy, począwszy od dostarczenia niezbędnego sprzętu, poprzez pokrycie kosztów związanych z jego instalacją, ubezpieczeniem, serwisem, eksploatacją i konserwacją, a kończąc na zapewnieniu pomocy technicznej i szkoleniowej w zakresie obsługi sprzętu (Ustawa z dnia 2 marca 2020...)¹.

Pojęcie pracy zdalnej w polskim systemie prawnym po raz pierwszy zostało uregulowane w tzw. ustawie covidowej (Dz.U.2023.1327). Nakładała ona na pracownika i pracodawcę szereg zobowiązań, początkowo o dość ogólnym charakterze. W zdalnym środowisku pracy wykonywanej przez dłuższy okres zaproponowane rozwiązania nie zawsze się sprawdzały. Zasadnicze różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną zdefiniowaną we wspomnianej ustawie dotyczyły trzech kwestii. Po pierwsze, konieczności wyrażenia zgody na tryb telepracy zarówno przez pracodawcę, jak i przez pracownika. Po drugie, praca zdalna mogła mieć charakter wyłącznie czasowy, natomiast telepraca stała, po trzecie zaś, o ile telepraca nakładała na pracodawcę wskazane wyżej obowiązki dotyczące wykorzystywanego sprzętu, o tyle w przypadku pracy zdalnej takich zapisów nie było. Dodatkowo w związku z jednoczesnym funkcjonowaniem dwóch niezależnych pojęć nawiązujących do pracy w trybie *home office* i rodzących się na tym tle wątpliwości zaistniała obiektywna potrzeba uregulowania obowiązujących przepisów, co nastąpiło w kwietniu 2023 r.

Cele nowelizacji dotychczasowych rozwiązań prawnych zakładały: uelastyczenie form świadczenia pracy, wprowadzenie na stałe w regulacji kodeksowej pracy zdalnej z możliwie kompleksowym jej ujęciem, a także uwzględnienie możliwości godzenia przez pracowników ich obowiązków rodzinnych z pracą zawodową. Zgodnie

¹ Istniały sytuacje, kiedy pracodawca wspólnie z telepracownikiem mogli postanowić inaczej. Ustalenia te musiały się jednak znaleźć w odrębnej umowie.

z nowymi przepisami praca zdalna 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 (art. 67¹⁸ Kodeksu pracy). Obowiązująca ustawa przewiduje trzy rodzaje pracy zdalnej:

- właściwą, czyli wykonywaną w całości lub częściowo poza miejscem pracy (praca hybrydowa), przy czym miejsce pracy zdalnej musi być uzgodnione z pracodawcą,
- okazjonalną, podejmowaną wyłącznie na wniosek pracownika, z możliwością jej wykonywania co najwyżej przez 24 dni w roku. Decyzja w tym zakresie należy jednak wyłącznie do pracodawcy (art. 67³³ Kodeksu pracy)²,
- na jednostronne polecenie pracodawcy, tj. wykonywaną przez czas określony z przyczyn obiektywnych, losowych i niezależnych od firmy (Kodeks pracy, art. 67¹⁹)³.

Wobec powyższego warto podkreślić, że w przypadku podjęcia pracy zdalnej zarówno pracownik, jak i pracodawca mogą wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie jej wykonywania i przywrócenie poprzednich warunków pracy, co powinno nastąpić w terminie nie dłuższym niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku⁴. W przypadku braku takiego porozumienia przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy następuje w dniu następującym po upływie 30 dni od dnia otrzymania wniosku. Wyjątek w tym zakresie stanowi sytuacja, w której kontynuowanie pracy zdalnej nie jest możliwe ze względu na organizację lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika (art. 67²⁴ Kodeksu pracy).

Wdrożenie pracy zdalnej wymaga od pracodawcy w porozumieniu z przedstawicielami pracowników uregulowania konkretnych obszarów. Zaprezentowano je na rys. 6.1.

² Wyjątek w tym zakresie stanowią pracownicy uprzywilejowani (pracownica jest w ciąży, pracownik wychowuje dziecko, które nie ukończyło 4. roku życia, lub też sprawuje opiekę nad członkiem rodziny z niepełnosprawnością), w przypadku których pracodawca musi pozytywnie zaopiniować zgłoszony przez pracownika wniosek (art. 67¹⁹ Kodeksu pracy).

³ Wobec powyższego nasuwa się pytanie dotyczące ograniczeń w zakresie możliwości zastosowania pracy zdalnej. Obejmują one sytuacje dotyczące prac szczególnie niebezpiecznych, stwarzających zagrożenie dla pracownika, w wyniku których następuje przekroczenie dopuszczalnych norm wybranych czynników fizycznych, chemicznych lub biologicznych (art. 67³¹ Kodeksu pracy).

⁴ Wyjątek, kiedy pracodawca nie może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania przez pracownika pracy zdalnej, dotyczy uprzywilejowanych grup pracowników określonych art. 142 Kodeksu pracy.



Rysunek 6.1. Obszary pracy zdalnej wymagające uregulowania w ramach stosunku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (art. 67²⁰ Kodeksu pracy).

Ponadto zarówno na pracodawcy, jak i na pracowniku rozpoczynającym pracę zdalną spoczywają konkretne obowiązki. Pracodawca powinien zapewnić pracownikowi niezbędne materiały i narzędzia pracy, zadbać o ich instalację, serwis i konserwację lub też pokryć związane z tym koszty. Dodatkowo pracodawca ponosi koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej. Newralgicznym aspektem, na który pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę, jest ochrona danych osobowych podczas pracy zdalnej. Organizacje stosujące taką formę pracy zobowiązane są:

- wprowadzić procedury ochrony danych osobowych,
- w miarę potrzeby zapewnić instruktaż i szkolenie w zakresie ochrony danych,
- odpowiednio zabezpieczyć urządzenia służbowe przed ryzykiem utraty danych lub nieuprawnionym dostępem (kopie zapasowe, oprogramowanie antywirusowe, VPN),
- przeprowadzić ocenę ryzyka zgodnie z RODO w związku z przejściem pracownika na pracę zdalną (art. 67²⁶ Kodeksu pracy).

Obowiązki leżące po stronie pracownika wiążą się z jego dopuszczeniem do wykonywania określonej pracy. Oznacza to konieczność potwierdzenia przez pracownika znajomości oceny ryzyka zawodowego na konkretnym stanowisku pracy oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym wymagań ergonomii (art. 67³¹ Kodeksu pracy). Ponadto pracownik jest zobowiązany do przestrzegania takich samych obowiązków jak przy „tradycyjnej” pracy, np. obowiązku wykonywania pracy sumiennie i starannie oraz zapoznania się z dokumentami dostarczonymi przez pracodawcę. Rekomendowane jest również złożenie oświadczenia pracownika, że przepisy są mu znane i będą przez niego przestrzegane.

Obszarem pracy zdalnej rodzącym wątpliwości zarówno u pracodawcy, jak i u pracownika jest przeprowadzanie jej kontroli. Kwestie te w dużej mierze także zostały uregulowane wspomnianą ustawą, a dodatkowo zasadami przyjętymi w danej organizacji (art. 67²⁸ Kodeksu pracy). Stwierdzenie w tym zakresie uchybień stanowi przesłankę nawet do cofnięcia zgody na wykonywanie pracy zdalnej przez danego pracownika.

Podsumowując prawny kontekst pracy zdalnej, warto podkreślić, że ustawa ją regulująca traktuje także o zakazie jakiejkolwiek formy dyskryminacji z powodu jej wykonywania, jak również z powodu odmowy przez pracownika jej wykonywania. Dotyczy to między innymi nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, możliwości awansu oraz szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 67²⁹ Kodeksu pracy).

6.3. Praca hybrydowa – połączenie tradycyjnego i zdalnego środowiska pracy

Praca hybrydowa, czyli praca zdalna częściowa, to forma organizacji pracy łącząca fizyczną obecność pracownika w siedzibie firmy z wykonywaną przez niego pracą zdalną. Relacja liczby dni pracy wykonywanej poza firmą wobec liczby dni pracy w siedzibie firmy bywa zróżnicowana, w zależności od przyjętego przez przedsiębiorstwa rozwiązania (np. model 3+2 lub model 4+1) (Karaszewska, 2009, s. 183).

Praca w systemie hybrydowym zyskała na znaczeniu przede wszystkim podczas trwania pandemii (Yang i in., 2021). Pandemiczna rzeczywistość pozwoliła jednak doświadczyć istotnych zalet wskazanego rozwiązania i to, co jeszcze przed pandemią było atrakcyjnym motywatorem dla „uprzywilejowanych” pracowników, obecnie staje się coraz bardziej powszechne. Nawet pracodawcy, którzy byli zwolennikami pracy stacjonarnej, coraz częściej oferują pracownikom możliwość skorzystania z takiej formy organizacji pracy. Według badań przeprowadzonych przez firmę Deloitte w 2022 roku aż 71% osób zatrudnionych pracowało w systemie hybrydowym, w tym w biurze średnio od jednego do czterech dni. Ponadto niespełna co piąta osoba pracowała tylko zdalnie (18%), a tylko co dziesiąta wyłącznie w biurze (11%) (Deloitte, 2022a, s. 2). Podobne wyniki dotyczące analizowanej problematyki uzyskały autorki niniejszego rozdziału w swoich badaniach. Zostały one przeprowadzone w I kwartale 2024 r. na próbie 636 respondentów aktywnych zawodowo. Ankietowanym zostało zadane pytanie dotyczące trybu obecnie wykonywanej pracy. Blisko 2/3 badanych pracuje w trybie hybrydowym (65,6%), co dziesiąty z nich pracuje tylko zdalnie (11,8%), a co piąty uczestnik badania wyłącznie stacjonarnie (22,6%).

Pogłębiając badania, kolejne pytanie skierowano wyłącznie do tych osób, które pracują obecnie w modelu hybrydowym – liczebność próby w tym przypadku stanowiła 468 respondentów. Pytanie dotyczyło liczby dni, w których pracownik przebywa na *home office*. Jak wynika z uzyskanych wyników, respondenci pracują w wariacie hybrydowym odpowiednio od jednego do czterech dni w tygodniu. Największy od-

setek osób korzysta tylko z jednego dnia pracy poza firmą (31,4%), a relatywnie najmniejsza liczba osób pracuje poza firmą przez cztery dni (10,9%). Pozostali uczestnicy badania pracują zdalnie odpowiednio przez dwa (25,6%) lub trzy dni (23,7%). W następnym pytaniu wszyscy respondenci zostali zapytani o to, czy chcieliby pracować wyłącznie w trybie zdalnym. Blisko 2/3 badanych odpowiedziało negatywnie (61,3%), tylko co czwarty z nich chciałby pracować wyłącznie zdalnie (26,4%), pozostali nie wskazali jednoznacznej odpowiedzi (12,3%). Jak wynika zatem z przeprowadzanych badań, praca w trybie hybrydowym jest najbardziej atrakcyjna i pożądana przez pracowników. Co więcej, Adamczyk i Surdykowska (2020, s. 3-10) twierdzą, że właśnie ta forma organizacji pracy może się sprawdzić w odniesieniu do każdego pracownika, niezależnie od płci, wieku, poziomu doświadczenia, miejsca zamieszkania czy typu osobowości.

Warto jednak podkreślić, że praca hybrydowa wymaga od pracowników umiejętności efektywnej pracy w dwóch różnych środowiskach – w organizacji i poza nią. Środowisko pracy w systemie hybrydowym ma charakter rozproszony i może obejmować różne przestrzenie pracy. Należą do nich odpowiednio przestrzeń:

- biurowa, zlokalizowana w ramach firmy stacjonarnej. Stanowi ona miejsce spotkań społeczności danej organizacji celem wykonywania w niej pracy, ale także budowania formalnych i nieformalnych relacji interpersonalnych, rozwiązywania problemów organizacyjnych oraz integrowania się pracowników,
- domowa pracownika, przeznaczona do pracy indywidualnej, szczególnie tej wymagającej dużej koncentracji,
- coworkingowa, związana z możliwością wynajęcia biurka do pracy; zazwyczaj taka przestrzeń jest otwarta i współdzielona. W tym aspekcie można wyróżnić tzw. hot desk, czyli stanowisko nieprzypisane do konkretnego pracownika, oraz biuro serwisowane, czyli takie, do którego pracownik przynosi jedynie własny komputer. Biura serwisowane, oprócz pomieszczeń biurowych, obejmują często recepcję obsługiwaną przez operatora, z poczekalnią dla gości, sale konferencyjne, aneksy kuchenne itp.,
- znajdująca się w siedzibie innego pracodawcy, przy wskazaniu przez niego stanowisku, w wybranych telecentrach czy telechatkach (tzw. hoteling),
- publiczna, jak na przykład kawiarnie, restauracje, które mogą być wykorzystywane przez osoby poszukujące przestrzeni do pracy w różnych punktach miasta (Whirla, 2021, s. 7-10).

Konieczne zatem staje się wypracowanie systemu zarządzania różnorodnością istniejących form organizacji pracy, który będzie polegał na organizowaniu prac powiązanych z koniecznością przemieszczania się w ramach różnych stref środowiska pracy, zarówno w czasie, jak i w przestrzeni (Jarczewska-Gerc i in., 2021, s. 6-7). Będzie to również oznaczało konieczność zarządzania środowiskiem pracy poprzez elastyczne wykorzystywanie przestrzeni wielofunkcyjnych, zmiany funkcjonalności poszczególnych środowisk pracy, a także zarządzanie sposobem dostępu do miejsca pracy za pomocą specjalnych aplikacji (Whirla, 2021, s. 15). Wiąże się to również z konieczno-

ścią dostosowania przestrzeni do potrzeb i sytuacji różnych pracowników. Należy zatem zaplanować miejsca wielofunkcyjne, w których użytkownicy mogą sami zadbać o zmianę aranżacji. Istotną kwestią będzie zapewnienie komfortu akustycznego, który uwzględniałby potrzeby personelu, głównie w zakresie komunikacji *online* (instalacja odpowiedniego sprzętu, zapewnienie wydzielonych miejsc) (Deloitte, 2022c, s. 7-22).

Obserwacja praktyki gospodarczej pokazuje, że wiele organizacji świadomie zmierza w kierunku wdrożenia pracy hybrydowej. Istotnym czynnikiem warunkującym jednak jej zastosowanie jest konieczność wprowadzenia zmian infrastrukturalnych, dotyczących skutecznej implementacji technologii ICT. Ponadto pracodawca powinien zadbać o odpowiednie przygotowanie, w tym przeszkolenie personelu, tak aby każdy pracownik niezależnie od miejsca swojej pracy, mógł wykonywać ją na pożądanym poziomie. Wdrożenie tego modelu pracy w organizacji powinno także oznaczać wprowadzenie regulujących ją jasnych, spójnych i zrozumiałych dla wszystkich zasad. Powinny one zostać określone, rozpoczynając od poziomu najbardziej ogólnego, dotyczącego całej organizacji, poprzez poziom funkcjonujących w niej komórek organizacyjnych i zespołów, a kończąc na pojedynczych pracownikach. W swojej warstwie merytorycznej powinny one dotyczyć między innymi:

- określenia dni pracy poza biurem oraz ich liczby,
- wymaganych norm związanych z obowiązkiem przychodzenia do pracy stacjonarnej (np. na spotkania czy na cały dzień), ale także godzin bez spotkań *online* (Deloitte, 2022c, s. 7-22),
- ustalenia wyraźnych granic pomiędzy pracą w domu a odpoczynkiem,
- sposobów planowania, organizowania i monitorowania pracy w dni pracy zdalnej,
- zaplanowania i zorganizowania rozproszonych stanowisk pracy, w tym stanowisk pracy indywidulanej, zespołowej oraz projektowej,
- określenia zasad zarządzania zadaniami, w tym wymaganych interakcji między członkami zespołu i poza nim,
- określenia zasad skutecznej i efektywnej komunikacji pracowników, podczas pracy zarówno stacjonarnej, jak i zdalnej,
- przygotowania sposobów oddziaływania na poziom motywacji i zaangażowania pracowników (por. Whirla, 2021, s. 7-10).

Brak zasad regulujących pracę hybrydową lub ich błędna interpretacja przez personel mogą przełożyć się na negatywne doświadczenia zarówno podmiotów zarządzających tym złożonym środowiskiem pracy, jak i pracowników.

6.4. *Workation* jako współczesna forma wykorzystania zdalnego środowiska pracy

6.4.1. Istota i znaczenie *workation*

Gospodarka globalna, turbulentność otoczenia, a także swoboda przepływu kapitału ludzkiego powodują, że mobilność pracowników staje się codziennością wielu przed-

siębiorstw. Rosnąca popularność pracy zdalnej oferuje pracownikom i pracodawcom nowe możliwości. Obecnie coraz więcej pracowników reprezentujących różne sektory może skorzystać z opcji wykonywania swoich obowiązków zawodowych niemalże z dowolnego miejsca na świecie. Takie możliwości zapewnia *workation*, w ramach którego praca może odbywać się w ciepłym, egzotycznym miejscu.

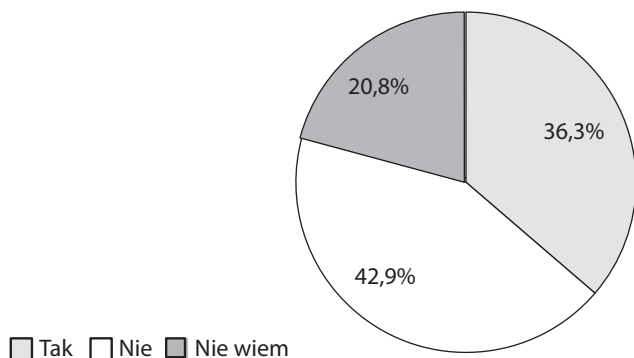
Workation to pojęcie pochodzące od dwóch słów: *work* (praca) oraz *vacation* (urlop). Z ich połączenia powstaje termin, który w dosłownym tłumaczeniu można określić jako „pracowakacje” albo „pracowczasy”. Wraz z rozwojem technologii umożliwiających pracę zdalną oraz zastosowaniem elastycznych form pracy *workation* zyskuje coraz większą popularność na całym świecie. W Polsce trend ten zaczął się dynamicznie rozwijać od wybuchu pandemii COVID-19. Wiąże się on z wykonywaniem pracy zdalnej przez określony czas w innym niż zazwyczaj miejscu, np. w zagranicznej, wakacyjnej lokalizacji. Co istotne, wszystkie aspekty prawne pracy zdalnej muszą być przestrzegane również w przypadku *workation*. To specyficzna forma pracy, która polega na połączeniu wykonywania obowiązków zawodowych z wypoczynkiem. Oznacza to czas, kiedy osoba pracuje zdalnie, ale jednocześnie korzysta z możliwości podróżowania i spędzania czasu wolnego w innym miejscu niż jej stałe miejsce zamieszkania lub siedziba firmy. Pracownik pracuje w wyznaczonych przez pracodawcę godzinach w takim samym zakresie jak w siedzibie firmy i otrzymuje w zamian standardowe wynagrodzenie. Opcja ta wykorzystywana jest jako jeden z coraz bardziej istotnych i pożądanых przez pracowników benefitów. Wpisują się one silnie w koncepcję równowagi pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym (*work-life balance*), zdrowy styl życia i pożądaný przez pracowników dobrostan (*wellbeing*). Wśród osób, które mogą skorzystać z takiego rozwiązania, znajdują się przede wszystkim te, którym wykonywana praca pozwala na wykorzystywanie urządzeń mobilnych i technologii ICT.

Warto zauważyć, że rozwiązanie to nie dotyczy wyłącznie pojedynczych pracowników, zdarza się bowiem, że przedsiębiorstwa decydują się na pracowakacje całego działu lub zespołu. Rosnąca popularność *workation* powoduje, że w niektórych regionach wypoczynkowych tworzone są specjalne wioski z możliwością dostępu do biur coworkingowych.

Oprócz *workation*, inną formą łączenia pracy z rekreacją jest tzw. *bleisure*. W ogólnym ujęciu jest to połączenie podróży służbowej z rekreacją. Podczas takiego wyjazdu pracownicy mogą w wolnym czasie korzystać z okolicznych atrakcji. Jest to dość atrakcyjny benefit oferowany pracownikom. Istotne jednak jest wyraźne oddzielenie w podróży służbowej czasu przeznaczonego na sprawy zawodowe od wolnego czasu pracownika. Podobnie jak w przypadku pracowakacji, korzystając z *bleisure*, należy przestrzegać wszystkich aspektów prawnych pracy zdalnej.

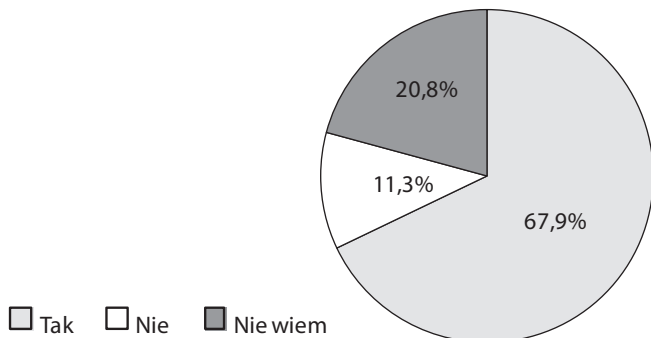
W nawiązaniu do rozważanej w tym podrozdziale problematyki zaprezentowano wyniki badań, o których wspomniano już w punkcie 6.3. Badane kwestie dotyczyły trzech kluczowych zagadnień związanych z „pracowakacjami”. Pierwsze z nich dotyczyło możliwości skorzystania przez pracowników z *workation* w firmie. Uzyskane

odpowiedzi podzieliły respondentów (rysunek 6.2). Możliwość skorzystania z takiej formy pracy zdalnej zadeklarował średnio co trzeci badany (36,3%). Pozostałe 2/3 ankietowanych albo nie ma takiej możliwości (42,9%), albo o niej nie wie (20,8%).



Rysunek 6.2. Struktura odpowiedzi respondentów dotycząca możliwości skorzystania w firmie z *workation*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

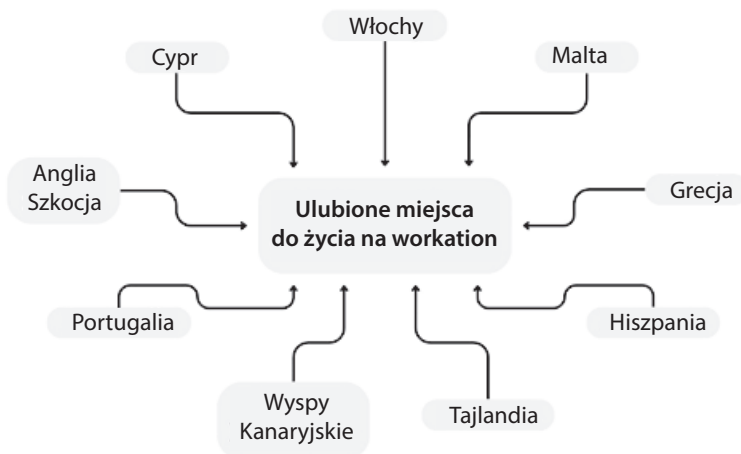


Rysunek 6.3. Struktura odpowiedzi respondentów dotyczących ogólnej chęci skorzystania z *workation*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Druga kwestia dotyczyła chęci skorzystania przez pracowników z *workation* w sytuacji, gdyby mieli taką możliwość (rysunek 6.3). Uzyskane wyniki potwierdzają popularność tego trendu. Blisko 70% uczestników badania jest otwartych na taką opcję pracy. Jedynie 11,3% nie bierze jej obecnie pod uwagę. Wobec powyższych wyników stwierdza się, że blisko co piąta osoba (20,8%) nie podjęła jednoznacznej decyzji w badanym obszarze.

Trzecie, ostatnie zagadnienie dotyczyło wymarzonych destynacji. W tym obszarze dla respondentów przygotowano pytanie otwarte. Rysunek 6.4 przedstawia najbardziej atrakcyjne miejsca do życia na *workation*.



Rysunek 6.4. Najbardziej atrakcyjne miejsca do życia na *workation* w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Jak podkreślają sami respondenci, najchętniej wybraliby ciepłe, słoneczne kraje, w których można przez większość roku „pracować na tarasie”.

Opcja pracy w ramach *workation* wiąże się jednak zarówno z potencjalnymi korzyściami, jak i zagrożeniami. Wprowadzenie tej formy pracy w firmie pozytywnie wpływa na jej wizerunek na rynku pracy. Niewątpliwie oferowanie takiego benefitu potencjalnym kandydatom do pracy umożliwia przyciągnięcie tych najbardziej utalentowanych i zatrzymanie ich na dłużej w firmie. Podróżowanie i związane z nim doświadczanie innych kultur może przyczynić się do rozwoju osobistego i zawodowego, wzrostu kreatywności i innowacyjności u pracowników, a ponadto ich większej otwartości na różnorodność. Jedną z ważniejszych zalet tego rozwiązania jest także zwiększenie u pracowników ich motywacji i zaangażowania w pracę, tak pożądaných obecnie przez pracodawców. Pozytywnie wpływa również na zmniejszenie poziomu zmęczenia pracowników, a gdy korzysta z niego cały zespół, sprzyja to jego integracji. Przebywanie przez pracownika w atrakcyjnym otoczeniu zachęca go do efektywnego wykonywania powierzonych mu zadań i obowiązków, tak aby dalszą część dnia mógł przeznaczyć na odpoczynek i skorzystać z uroków atrakcyjnego miejsca. Firmy oferujące *workation* mogą wybierać różne lokalizacje, zależnie od preferencji i możliwości pracowników oraz celów takiego wyjazdu.

Na tle zaprezentowanych korzyści związanych z pracowakacjami należy wskazać na ograniczenia tego rozwiązania. Do najczęstszych należą:

- uregulowania prawne i podatkowe⁵,
- traktowanie *workation* przez pracowników wyłącznie w kategoriach urlopu i wypoczynku,
- problemy z koncentracją na pracy,
- brak umiejętności zarządzania sobą w czasie (m.in. nadawania priorytetów zadaniom i prokrastynacja),
- frustracja i zniechęcenie wynikające z konieczności świadczenia pracy w atrakcyjnym wypoczynkowo miejscu,
- konieczność wykonywania pracy w ściśle określonych godzinach (pracowakacje w innej strefie czasowej nie będą wówczas najlepszym pomysłem),
- brak wzajemnej dostępności menedżerów i współpracowników w określonym czasie, szczególnie przy zmianie stref czasowych.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przed podjęciem decyzji dotyczącej umożliwienia pracownikom *workation* warto dokładnie przeanalizować wszystkie kwestie z nim związane, aby finalnie zapewnić pozytywne doświadczenie zarówno pracownikom, jak i pracodawcom.

6.4.2. Aspekty prawne łączenia pracy z wypoczynkiem

Dynamicznie zmieniające się nowe rozwiązania w zakresie pracy zdalnej pociągają za sobą potrzebę regulacji prawnych, które powinny nadążać za tymi zmianami. Są one wprowadzane zarówno na arenie międzynarodowej (np. przepisy unijne), jak i na gruncie przepisów krajowych poszczególnych państw. Obecnie, aby praca zdalna z zagranicy wykonywana w ramach *workation* czy też *bleisure* mogła przebiegać sprawnie, niezbędne jest dostosowanie się pracodawców i pracowników do obowiązujących w tym obszarze uregulowań⁶.

Organizacje, które decydują się na wdrożenie rozwiązań łączących pracę z wypoczynkiem, powinny doprecyzować zasady pracy zdalnej w wewnętrznych dokumentach. Jest to konieczne, aby uniknąć sytuacji, w której pracownik bez zgody pracodawcy będzie wykonywał pracę zdalną, będąc w innym kraju. Doprowadzić to może do negatywnych konsekwencji dotyczących nieprawidłowego wypełnienia przez pracodawcę obowiązków płatnika podatków i składek w kraju, w którym dany pracownik wykonuje pracę. W tym kontekście należy podkreślić, że prawo właściwe dla stosunku pracy jest determinowane przez miejsce jej świadczenia (art. 8 Rzym I).

Choć możliwe jest uzgodnienie stosowania polskich przepisów prawa pracy wobec pracownika pracującego za granicą, wybór ten nie może prowadzić do odebrania pracownikowi ochrony przewidzianej przez przepisy prawa miejsca świadczenia pracy, których nie można wyłączyć umową. Przykładem mogą być przepisy dotyczące

⁵ Więcej na ten temat w pkt. 6.4.2.

⁶ Niniejszy podrozdział został przygotowany po konsultacji z Kancelarią Prawną Schampera, Dubis, Zając i Wspólnicy sp. j. we Wrocławiu. Osobom zainteresowanym omawianą tematyką polecamy krótki film przygotowany przez tę kancelarię: <https://www.youtube.com/watch?v=fdZaFvOxeqs>.

minimalnego wynagrodzenia, godzin pracy oraz warunków pracy, które w wielu jurysdykcjach mają charakter bezwzględnie obowiązujący. Dotyczą one tych aspektów, które zapewnią pracownikowi wyższy poziom ochrony, na przykład: wynagrodzenia minimalnego, odpowiednich warunków pracy z zachowaniem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony kobiet w ciąży oraz młodocianych, maksymalnych norm czasu pracy, minimalnych norm odpoczynku, właściwego wymiaru urlopu.

Biorąc pod uwagę aspekty prawne związane z pracą z zagranicy, należy pamiętać, że obowiązkiem pracodawcy jest sprawdzenie przepisów obowiązujących w danym kraju, w szczególności prawa podatkowego oraz prawa do ubezpieczeń społecznych. W tym zakresie obowiązują różne zasady – w zależności od tego, czy pracownik pochodzi z kraju Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Szwajcarii czy też z państw trzecich. Są one związane z umową o unikaniu podwójnego opodatkowania (dotyczy ona 183 dni w ciągu kolejnych 12 miesięcy). W przypadku państw UE/EOG i Szwajcarii pracownik – zgodnie z zasadą *lex loci laboris* – podlega systemowi ubezpieczeń społecznych tego kraju, w którym faktycznie wykonuje pracę. W związku z powyższym na pracodawcy spoczywa obowiązek zarejestrowania się jako płatnik składek w danym państwie. Istnieje jednak możliwość pozostania w polskim systemie zabezpieczenia społecznego w przypadku, kiedy: pracownik jest delegowany, czyli wyjeżdża na polecenie pracodawcy za granicę do kontrahenta, praca wykonywana jest w dwóch lub kilku państwach członkowskich jednocześnie lub zawarte jest porozumienie wyjątkowe (Dz. U. UE. L z 2004 r. 166.1, art. 12-13, 16). Aby podlegać polskiemu ustawodawstwu w zakresie ubezpieczeń społecznych, należy spełnić kilka niezbędnych warunków:

- praca zdalna jest uzgodniona między pracownikiem a pracodawcą i ma charakter incydentalny, nadzwyczajny,
- praca będzie świadczona w ograniczonym zakresie (czas jej trwania nie może przekroczyć 24 miesięcy),
- nie można pracować w zastępstwie za osobę, której okres delegowania się zakończył,
- bezpośrednio przed rozpoczęciem zatrudnienia przez co najmniej miesiąc należy być ubezpieczonym w Polsce⁷.

Warto podkreślić, że wzrost popularności pracy zdalnej z zagranicy znalazł swoje odzwierciedlenie w zmianie stanowiska Zakładu Ubezpieczeń Społecznych wobec osób, które pracują zdalnie z innego państwa członkowskiego Unii Europejskiej na rzecz polskiego pracodawcy (tzw. transgraniczna praca zdalna)⁸. Kwestię tę reguluje rozporządzenie unijne, zgodnie z którym pracownik w zakresie ubezpieczeń społecznych podlega ustawodawstwu tego państwa, gdzie aktualnie świadczy pracę. Do-

⁷ Zapraszamy do obejrzenia krótkiego filmu „Praca zdalna z zagranicy a ubezpieczenie społeczne”: <https://www.youtube.com/watch?v=fdZaFvOxeqs>.

⁸ Zmiana wynika z najnowszych wytycznych Komisji Administracyjnej ds. Koordynacji Systemów Zabezpieczenia Społecznego, opublikowanych 21 czerwca 2023 roku (znak AC 137/23).

kumentem potwierdzającym, że pracownik podlega przepisom ubezpieczeniowym danego kraju Unii Europejskiej, jest zaświadczenie A1. Dla osoby przemieszczającej się zawodowo na obszarze UE stanowi ono kluczowy dokument. Potwierdza bowiem ustawodawstwo państwa UE w zakresie zabezpieczenia społecznego, któremu dana osoba podlega, tzn. że w okresie pracy za granicą obowiązuje ustawodawstwo polskie, a więc składki na ten cel powinny być opłacane w Polsce⁹. W przypadku gdy nie zostaną spełnione przesłanki warunkujące uzyskanie zaświadczenia A1, pracodawca ma obowiązek zgłosić pracownika do ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego w państwie, do którego został oddelegowany do wykonywania tymczasowo pracy. Pracodawca nie ma obowiązku wykupienia dodatkowego ubezpieczenia dla pracowników. Zalecane są jednak polisy ubezpieczeniowe, takie jak ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków i inne.

Wobec powyższego kluczowe jest, aby pracodawcy, podejmując decyzję o wdrożeniu w firmie pracy zdalnej połączonej z elementami wypoczynku, poprzedzili ją przeprowadzeniem szczegółowej analizy prawnej podpartej konsultacjami, aby zapewnić zgodność z odpowiednimi regulacjami prawnymi, zarówno polskimi, jak i zagranicznymi. Taka proaktywna strategia pomoże w uniknięciu potencjalnych sporów prawnych i kar finansowych związanych z nieprzestrzeganiem lokalnych przepisów.

Podsumowując, w kontekście kształtowania współczesnych środowisk pracy należy stwierdzić, że *workation* stanowi zarówno szansę, jak i wyzwanie. Organizacje, które skutecznie wdrożą ten model pracy, mogą zyskać przewagę konkurencyjną, przyciągając utalentowanych pracowników oraz podnosząc ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy, jednocześnie wykazując proaktywną postawę w aspekcie dbałości o tak istotny obecnie balans między życiem zawodowym a prywatnym. Jednakże aby to osiągnąć, konieczne jest przeprowadzenie gruntownej analizy i dostosowanie strategii zarządzania oraz polityk kadrowych do nowych realiów pracy zdalnej.

⁹ Zaświadczenie A1, zwane też zaświadczeniem o zgodności z systemem ubezpieczeń społecznych, jest dokumentem potwierdzającym, że dana osoba podlega ubezpieczeniom społecznym w danym kraju Unii Europejskiej lub na terenie Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Osoby zainteresowane omawianą tematyką zapraszamy do obejrzenia krótkiego filmu przygotowanego przez Kancelarię Prawną Schampera, Dubis, Zając i Wspólnicy sp.r.l. we Wrocławiu: https://www.youtube.com/watch?v=nRCns1pyYgE_