PRZECHODZENIE FIRM NA PRACĘ ZDALNĄ

oraz jej skutki dla pracodawców i pracowników

LEWIATAN

Dofinansowane przez Unię Europejską

Projekt: „Budowanie potencjału i wewnętrznej ekspertyzy Konfederacji Lewiatan
w zakresie umiejętności i kompetencji w miejscu pracy po pandemii COVID-19” (Better skilled)
dofinansowany ze środków Unii Europejskiej (projekt: 101051787)

Zamawiający:

Konfederacja Lewiatan

ul. Zbyszka Cybulskiego 3

00-727 Warszawa

Wykonawca:

Openfield sp. z o.o.

ul. Ozimska 4/7

45-057 Opole

Finansowane przez Unię Europejską. Poglądy i wyrażone opinie są jednak wyłącznie poglądami autorów i niekoniecznie odzwierciedlają przepisy Unii Europejskiej lub Komisji Europejskiej. W związku w powyższym ani Unia Europejska, ani organ przyznający pomoc nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Warszawa 2023

PRZECHODZENIE FIRM NA PRACĘ ZDALNĄ

oraz jej skutki dla pracodawców i pracowników

Opole, marzec 2023

SPIS TREŚCI

Streszczenie **7**

Summary **10**

Wprowadzenie **13**

1. Praca zdalna w Polsce **16**

1.1. Regulacje prawne i zasady dotyczące pracy zdalnej 16

Stan prawny w Polsce sprzed wybuchu pandemii COVID-19 16

Stan prawny w Polsce po wybuchu pandemii COVID-19 i obecny 19

1.2. Skala zjawiska pracy zdalnej i dynamika zmian 26

Skala i dynamika pracy zdalnej z uwagi na branżę 28

Skala i dynamika pracy zdalnej w Polsce i Europie 30

1.3. Rola i znaczenie pracy zdalnej dla polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorców 33

2. Praktyczne aspekty przechodzenia na pracę zdalną **39**

2.1. Czynniki wpływające na decyzję o przechodzeniu na pracę zdalną 39

Badanie korelacji między przynależnością pokoleniową a preferencją pracy zdalnej 42

Gotowość i chęć pracowników do wykonywania pracy zdalnie 48

Uwarunkowania społeczno-gospodarcze państw UE 49

2.2. Dylematy związane z zarządzaniem pracownikami zdalnymi 51

2.3. Skutki przechodzenia na pracę zdalną 58

2.4. Praca zdalna a cyfryzacja pracy 66

Transformacja cyfrowa w Polsce w pandemii COVID-19 66

Proces cyfryzacji przedsiębiorstw i pracy w pandemii COVID-19 – zestawienie państw UE i Stanów Zjednoczonych 70

Stanowiska pracy o szczególnie dużym potencjale do wdrożenia pracy zdalnej 72

Branże wobec przejścia na pracę zdalną 73

2.5. Kluczowe kompetencje związane z pracą zdalną 74

2.6. Potrzeby pracodawców w zakresie zmian koniecznych do wprowadzenia w związku z przechodzeniem na pracę zdalną 80

3. Perspektywy rozwoju pracy zdalnej i cyfryzacji pracy 88

Zalecenia dotyczące polityki według Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) – analiza raportu z badania „Digitalisation in Europe 2021–2022: Evidence from the EIB Investment Survey” 88

Perspektywa rozwoju pracy zdalnej i cyfryzacji pracy w Polsce 89

4. Podsumowanie – synteza najważniejszych wniosków i rekomendacji 94

Spis tabel 97

Spis wykresów 98

Spis rysunków 99

Materiały źródłowe 100

Bibliografia 100

Źródła internetowe 100

STRESZCZENIE

Niniejsza ekspertyza stanowi diagnozę stanu obecnego w zakresie przechodzenia firm na pracę zdalną wraz ze skutkami takiej organizacji pracy dla pracodawców i pracowników w Polsce. W jej ramach przeprowadzono analizy dotyczące potrzeb przedsiębiorców odnośnie do zmian zachodzących w firmach w związku z przechodzeniem na pracę zdalną oraz analizy w obszarze potrzebnych kompetencji, jakie się z tym wiążą. W ramach przygotowania niniejszego opracowania dokonano też analizy istniejących przepisów oraz zasad dotyczących pracy zdalnej w Polsce. Do realizacji ekspertyzy i opracowania niniejszego raportu wykorzystano technikę analizy danych zastanych oraz metody badań jakościowych, w postaci indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanych wywiadów grupowych.

Do czasu wybuchu pandemii COVID-19 w polskich przepisach prawa pracy nie funkcjonowało pojęcie pracy zdalnej, a wyłącznie pojęcie telepracy. Ze względu na małą elastyczność telepracy oraz konieczność ustalania jej zasad w formie przepisów wewnątrzzakładowych, telepraca nie zyskała jednak dużej popularności na polskim rynku pracy. Jednocześnie, pracodawcy decydowali się i decydują na wprowadzanie pracy zdalnej, niebędącej telepracą.

W dniu 6 lutego 2023 roku opublikowano w Dzienniku Ustaw *ustawę z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023 poz. 240)*[1]. Określa ona nie tylko to, czym jest praca zdalna, ale przede wszystkim zasady i obowiązki pracodawcy, jak i pracownika dotyczące pracy zdalnej. Nowe przepisy zaczną obowiązywać 7 kwietnia 2023 roku, a pracodawcy są obecnie w procesie przygotowania się i dostosowania organizacyjnego do wchodzących w życie zmian prawa pracy. Przyjęcie ustawy wpisuje pracę zdalną na stałe w polski Kodeks pracy, jednocześnie uchylając przepisy dotyczące telepracy. Praca zdalna będzie świadczona na podstawie uzgodnienia stron umowy, na polecenie pracodawcy bądź okazjonalnie na wniosek pracownika.

Niewątpliwie pandemię COVID-19 należy uznać za pewien punkt zwrotny, który wpłynął na stosowany model pracy przez część przedsiębiorców: wprowadził

1 Źródło: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230000240, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

pracę zdalną lub spotęgował jej zastosowanie. Analizy przeprowadzone w ramach ekspertyzy pokazują, że obecnie wchodzi ona do coraz bardziej powszechnego standardu pracy, który utrzymał się po pandemii — część firm, które wprowadziły pracę przez COVID-19 pozostała w jakimś stopniu przy takiej organizacji pracy, jeśli nawet nie w całości, to w jakiejś części, w jakiś sposób hybrydowo w połączeniu z pracą stacjonarną.

Zarówno w czasie pandemii, jak i po jej ustąpieniu, największy odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną występuje wśród osób pracujących w branżach związanych z informacją i komunikacją oraz finansami i ubezpieczeniami. Dodatkowo, skala zjawiska pracy zdalnej rośnie wraz z wielkością firm.

Do najważniejszych względów przemawiających za pracą zdalną należy zaliczyć przede wszystkim elastyczność oraz oszczędności, jakie generuje jej wprowadzenie w przypadku pracowników: czas, koszty dojazdu. W przypadku pracodawców znaczenie może mieć również kwestia wynajmu powierzchni czy utrzymania biura. Praca zdalna stwarza też szanse rozwoju przedsiębiorstwa poprzez możliwości rozszerzania działalności na inne rynki, a także poprzez pozyskiwanie pracowników z wiedzą ekspercką, trudno dostępnych, bez ograniczeń lokalizacyjnych – co może stanowić sposób radzenia sobie z trudnościami w poszukiwani wykwalifikowanej kadry specjalistów.

Na podstawie niniejszych analiz, praca zdalna przedstawia się jako korzystne rozwiązanie zwłaszcza dla firm funkcjonujących w rozproszonych zespołach, w tych branżach, gdzie jest to na ogół spotykane – czyli głownie w ICT.

Podkreślenia jednak wymaga to, że wprowadzanie pracy zdalnej w organizacjach wiąże się z koniecznością zmiany podejścia kadry kierowniczej do sposobów kontrolowania, nadzorowania oraz weryfikowania pracy wykonywanej na odległość. Największe obawy związane z wprowadzaniem pracy zdalnej związane są właśnie z procesem kontroli pracy, z poziomem wydajności, efektywności pracy, ale także z kwestiami o charakterze społecznym i psychologicznym (aspekt relacji, integracji z zespołem oraz ewentualne zaburzenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym) oraz względami technicznymi, w tym możliwościami technologicznymi zapewniającymi bezpieczeństwo danych.

Ogólnie przeważającą opinią jest to, że najlepiej sprawdzające się rozwiązanie stanowi wprowadzanie pracy w modelu hybrydowym – pozwalającym łączyć tryb pracy zdalnej z obecnością w biurze według potrzeb i ustalonych zasad.

Dzięki takiemu podejściu można czerpać z korzyści, pozytywnych aspektów pracy zdalnej, przy jednoczesnym ograniczaniu wad, negatywnych następstw, jakie się z nią wiążą.

Reasumując analizy przeprowadzone w ramach ekspertyzy można przede wszystkim wysnuć wniosek, że pracodawcom potrzebne są pewne wskazówki co do tego, w jaki sposób wprowadzać pracę zdalną lub jej elementy do swoich organizacji. Wsparcie w postaci działań informacyjnych, edukacyjnych mogą wyjaśnić te kwestie związane z pracą zdalną, które budzą najwięcej wątpliwości, obaw – co w konsekwencji może zachęcić pracodawców do wprowadzania takiego trybu pracy.

Pogłębione badania wykazują, że potrzebne jest tworzenie przykładów, wzorów regulaminów pracy zdalnej, które pracodawcy mogliby wykorzystać na swoje potrzeby. Bardzo wyraźnie rysuje się także potrzeba sformułowania praktycznych wytycznych, wskazówek, być może zbioru pewnych dobrych praktyk udostępnianych pracodawcom odnośnie do tego, w jaki sposób zorganizować kontrolę nad pracownikami zdalnymi i jakich konkretnych narzędzi można do tego użyć.

Oczekiwane wsparcie, jakie zapewnić mogą instytucje otoczenia biznesu, to przygotowanie i udostępnienie poradników, instrukcji, wzorów procedur dotyczących wdrażania pracy zdalnej, z uwzględnieniem różnic jakie występują między firmami o różnym rozmiarze. Tego typu wskazówki, materiały pomocnicze w postaci poradników dla kadry zarządzającej i kierowników działów, jak również szkolenia, webinaria, wsparcie doradcze byłyby bardzo pomocne i mile widziane wśród pracodawców.

SUMMARY

This report is a diagnosis of the current state of affairs in the transition of companies to remote work, along with the effects of remote work on employers and employees in Poland. It includes analyses of the needs of entrepreneurs regarding the changes taking place in companies in connection with the transition to remote work, as well as analyses in the area of the necessary competencies involved. As part of the preparation of this study, an analysis was also made of existing regulations and rules on remote work in Poland. In order to carry out the expertise and prepare this report, the technique of desk research and qualitative research methods (in the form of individual in-depth interviews and focus group interviews) were used.

Until the outbreak of the COVID-19 pandemic, the concept of remote work did not function in Polish labor legislation, but only the concept of telework. However, due to the low flexibility of telework and the need to set its rules in the form of intra-company regulations, telework did not gain much popularity in the Polish labor market. At the same time, employers have decided and are deciding to introduce remote work that is not telework.

On February 6, 2023, the Law on amendments to the Labor Code and certain other laws was published in *Dziennik Ustaw*[2]. It defines not only what remote work is, but more importantly the rules and obligations of the employer, as well as the employee, regarding remote work. The new regulations will take effect on April 7, 2023, and employers are currently in the process of preparing and making organizational adjustments to the labor law changes coming into effect. The adoption of the law inscribes remote work permanently in the Polish Labor Code, while repealing the provisions on telework. Remote work will be provided at the request of the employee or at the direction of the employer.

Undoubtedly, the COVID-19 pandemic should be considered a certain turning point, which influenced the applied model of work by some entrepreneurs: it introduced remote work or intensified its application. Analyses carried out as part of the expertise show that it is now entering the increasingly common

2 Źródło: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230000240, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

labor standard that persisted after the pandemic — some of the companies that introduced work through COVID-19 have remained with this work system to some extent, if not even entirely, then in some part, in some way hybrid in combination with stationary.

Both during and after the pandemic, the highest percentage of workers doing remote work is found among those working in industries related to information and communications and finance and insurance. In addition, the scale of remote work increases with the size of companies.

Among the most important considerations in favor of remote work are, first of all, the savings generated by its introduction — saving time, commuting costs, space rental, office maintenance. Remote work al—o creates opportunities for business growth through the possibility of expanding into other markets, as well as by attracting employees with expertise, hard to reach, without location restrictions - which can be a way of coping with the difficulty of finding qualified professionals.

On the basis of these analyses, remote work presents itself as a favorable solution, especially for companies operating in dispersed teams, in those industries where it is generally encountered — that is, mainly in ICT.

It should be emphasized, however, that the introduction of remote work in organizations is associated with the need to change the approach of managers to the ways of controlling, supervising and verifying work done remotely. The biggest concerns related to the remote work are related precisely to the process of controlling work, to the level of productivity, work efficiency, but also to issues of a social and psychological nature (the aspect of relationships, integration into the team and possible disruption of work-life balance) and technical considerations, including technological capabilities to ensure data security.

In general, the prevailing opinion is that the best solution is to introduce work in a hybrid model — allowing to combine the mode of remote work with presence in the office according to needs and established rules. With this approach, it is possible to reap the benefits, the positive aspects of remote work, while limiting the disadvantages, the negative consequences that— come with it.

Summarizing the analyses carried out within the framework of the expertise, the main conclusion can be drawn that employers need some guidance on how to introduce remote work or its elements into their organizations. Support in the

form of informational, educational activities can clarify those issues related to remote work that raise the most doubts, concerns — which, consequently, can encourage employers to introduce this mode of work.

In-depth research shows that there is a need to create examples, sample regulations for remote work, which employers could use for their needs. There is also a very clear need to formulate practical guidelines, guidance, perhaps a set of certain good practices made available to employers regarding how to organize control over remote workers and what specific tools can be used for this.

The expected support that can be provided by institutions of the business environment is the preparation and provision of guides, instructions, model procedures for implementing remote work, taking into account the differences that exist between companies of different sizes. This type of guidance, support materials in the form of handbooks for managers and department heads, as well as training, webinars, consulting support would be very helpful and welcome among employers.

Wprowadzenie

Głównym celem realizacji ekspertyzy była ***diagnoza stanu obecnego w zakresie przechodzenia firm na pracę zdalną wraz ze skutkami pracy zdalnej dla pracodawców i pracowników***. W tym celu przeprowadzono analizy w zakresie potrzeb przedsiębiorców dotyczących zmian zachodzących w firmach w związku z przechodzeniem na pracę zdalną oraz w obszarze wiążących się z tym odpowiednich kompetencji pracowników. W ramach przygotowania niniejszego opracowania dokonano też analizy istniejących przepisów oraz zasad dotyczących pracy zdalnej w Polsce.

Do realizacji ekspertyzy wykorzystano przede wszystkim metodę analizy danych zastanych, która objęła szeroki zakres źródeł, w tym m.in akty prawne, wytyczne, wyniki badań, literaturę naukową, dane statystyki publicznej, artykuły prasy branżowej. Przedmiotowe opracowanie stanowi więc syntezę najważniejszych i najbardziej aktualnych informacji i wniosków na temat pracy zdalnej, uporządkowanych ze względu na różne aspekty z nią związane.

Ponadto, dane pochodzące ze źródeł zastanych uzupełniono materiałem badawczym zgromadzonym w drodze empirycznych badań o charakterze jakościowym. Do ich realizacji wykorzystano techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) oraz zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), które przeprowadzono w gronie przedstawicieli pracodawców oraz pracowników, którzy mają styczność z pracą zdalną. W próbie objętej badaniem zadbano o zróżnicowanie respondentów pod kątem wielkości reprezentowanych przez nich firm. W ramach prac badawczych przeprowadzono zatem:

- 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), w tym:
  - 20 wywiadów z pracodawcami (osoby na kierowniczych stanowiskach, 5 osób reprezentujących firmy duże, 5 osób reprezentujących firmy średnie, 5 osób reprezentujących firmy małe, 5 osób reprezentujących mikroprzedsiębiorstwa);
  - 10 wywiadów z pracownikami, których dotyczy zjawisko pracy zdalnej (3 osoby zatrudnione w firmach dużych, 3 osoby zatrudnione w firmach średnich, 2 osoby zatrudnione w firmach małych, 2 osoby zatrudnione w mikroprzedsiębiorstwach);

- 2 zogniskowane wywiady grupowe (FGI), w grupach liczących od 9 do maksymalnie 15 osób, w tym:
  - jeden z grupą osób reprezentujących pracodawców (zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach, w obszarze ZZL, z firm o zróżnicowanej wielkości);
  - jeden z grupą osób reprezentujących pracowników (z firm o zróżnicowanej wielkości).

1.

1. Praca zdalna w Polsce

1.1. Regulacje prawne i zasady dotyczące pracy zdalnej

Stan prawny w Polsce sprzed wybuchu pandemii COVID-19

Do czasu wybuchu pandemii COVID-19 w polskich przepisach prawa pracy nie funkcjonowało pojęcie pracy zdalnej, a wyłącznie pojęcie ***telepracy***, które wraz ze szczegółowymi uregulowaniami dotyczącymi jej wykonywania, wprowadziła uchwalona 24 sierpnia 2007 roku zmiana do Kodeksu pracy[3].

Zgodnie z definicją zawartą w Kodeksie pracy (KP), telepraca jest pracą wykonywaną regularnie poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej[4]. Pojęcie środków telekomunikacji elektronicznej zdefiniowane zostało z kolei w *ustawie z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. nr 144, poz. 1204 ze zm.)*[5] i tak należy je rozumieć również w definicji telepracy. Zgodnie z przywołaną wyżej ustawą są to rozwiązania techniczne, w tym urządzenia teleinformatyczne i współpracujące z nimi narzędzia programowe, umożliwiające indywidualne porozumiewanie się na odległość przy wykonywaniu transmisji danych między systemami teleinformatycznymi, a w szczególności pocztę elektroniczną.

Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje telepracę i przekazuje pracodawcy wyniki pracy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej[6].

3 Za: Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007 nr 181 poz. 1288), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20071811288, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

4 Źródło: Art. 67 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19740240141, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

5 Źródło: Art. 2 pkt 4) ustawy z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczna (Dz.U. nr 144, poz. 1204 ze zm.) https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20021441204, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

6 Źródło: Art. 67 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19740240141, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

Zasady zatrudniania telepracowników, wykonywania przez nich pracy i obowiązki pracodawcy wobec tej grupy pracowniczej[7]

Szczegółowe warunki stosowania w przedsiębiorstwach telepracy powinny być określone w układzie zbiorowym pracy lub, jeżeli takiego układu nie ma, w regulaminie. W przepisach Kodeksu bardzo duży nacisk został położony na zapewnienie dobrowolności korzystania z tej formy wykonywania pracy. Uzgodnienie między stronami świadczenia telepracy może nastąpić w każdym momencie, zarówno przed nawiązaniem stosunku pracy, jak też w trakcie zatrudnienia. Jednakże zawsze musi to być zgodna wola obu stron stosunku pracy. Brak zgody pracownika, czy też zaprzestanie przez niego wykonywania pracy w formie telepracy nie może stanowić podstawy rozwiązania z nim stosunku pracy.

W trakcie zatrudnienia przejście na wykonywanie pracy w ramach telepracy może odbywać się jedynie w drodze porozumienia stron i w żadnym przypadku nie może być dokonane w trybie wypowiedzenia zmieniającego, ani też powierzone pracownikowi na trzy miesiące, ze względu na uzasadnione potrzeby pracodawcy. Po podjęciu telepracy obie strony stosunku pracy, a więc pracodawca i pracownik mogą w terminie trzech miesięcy zrezygnować z telepracy przez wystąpienie z wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w tej formie. Po upływie tego terminu, jeżeli z inicjatywą zaprzestania telepracy występuje telepracownik, to pracodawca powinien, w miarę możliwości, uwzględnić ten wniosek, natomiast w przypadku, gdy inicjatorem zmiany jest pracodawca to powinien dokonać jej w trybie wypowiedzenia zmieniającego.

Przepisy Kodeksu uwzględniają również konieczność zapewnienia telepracownikowi kontaktu z zakładem pracy poprzez umożliwienie telepracownikowi, na zasadach przyjętych dla ogółu pracowników, przebywanie na terenie zakładu pracy, kontaktowanie się z innymi pracownikami oraz korzystanie z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy. Pracodawca ma również obowiązek poinformowania telepracownika, w jakim miejscu struktury organizacyjnej zakładu jest on zatrudniony, oraz wskazanie osoby lub organu odpowiedzialnego za współpracę z telepracownikiem.

7 Za: Centralny Instytut Ochrony Pracy, Telepraca - stan prawny, https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/mobi?_nfpb=true&_pageLabel=P392001187614822450579l0&html_tresc_root_id=300005951&html_tresc_id=300005944&html_klucz=300004753&html_klucz_spis=, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

Telepracownik powinien być również poinformowany o podmiotach mających w stosunku do niego uprawnienia kontrolne. Informacje te telepracownik musi uzyskać najpóźniej w dniu rozpoczęcia telepracy. Natomiast zasady porozumiewania się pracodawcy z telepracownikiem, sposób potwierdzania obecności na stanowisku pracy oraz sposób i formę kontroli wykonywania pracy przez telepracownika strony powinny uzgodnić w odrębnej umowie.

W Kodeksie określono również obowiązki pracodawcy związane z zapewnieniem przez niego telepracownikowi narzędzi do wykonywania pracy. Chodzi tu przede wszystkim o obowiązek dostarczenia telepracownikowi sprzętu (np. komputera, faxu, telefonu) oraz o jego ubezpieczenie. Pracodawca pokrywa również koszty związane z instalacja, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu jak też zapewnia pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi tego sprzętu. Chyba że strony postanowiłyby inaczej w zakresie powyższych kwestii w odrębnej umowie. Sprzęt w jaki pracodawca wyposaża stanowisko pracy telepracownika musi spełniać wymagania przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy.

Strony stosunku pracy mogą również ustalić w odrębnej umowie zasady i zakres ubezpieczenia i wykorzystywania sprzętu należącego do telepracownika. W tym przypadku powinny również ustalić wysokość ekwiwalentu pieniężnego za używanie takiego sprzętu, biorąc pod uwagę normy jego zużycia, udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość materiału wykorzystanego na potrzeby pracodawcy i jego ceny rynkowe.

Również w drodze umowy pracodawca określa zasady ochrony danych przez telepracownika i ewentualnie, w miarę potrzeby, rodzaj i czas instruktażu i szkolenia w tym zakresie. Fakt zapoznania się z zasadami ochrony danych telepracownik potwierdza na piśmie.

Pracodawca ma prawo kontroli telepracownika, nawet wówczas, gdy praca wykonywana jest w domu telepracownika. Kontrola może dotyczyć wykonywania pracy, wykorzystania powierzonego sprzętu oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Jednakże w żadnym wypadku przeprowadzanie kontroli nie może naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych. Kontrola w domu telepracownika może być jednak przeprowadzana jedynie wówczas, jeżeli telepracownik wyrazi zgodę na piśmie albo za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Omawiane przepisy zawierają gwarancje traktowania telepracownika tak jak pozostałych pracowników – pracujących w tradycyjnych formach

zatrudnienia przy takiej samej lub podobnej pracy — w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkoleń. Pracownik nie może być dyskryminowany z powodu podjęcia telepracy, jak też w związku z odmową jej podjęcia.

Z uwagi na specyfikę telepracy, szczególnie wykonywanej w domu telepracownika, ograniczone zostały niektóre wymagania dotyczące zapewnienia przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przepisy Kodeksu w dziedzinie bhp nie mają zastosowania w przypadku obowiązku osoby kierującej pracownikami dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń (art. 212 pkt. 4 KP), w zakresie wymagań dotyczących obiektów budowlanych i pomieszczeń pracy (rozdział III działu X KP) oraz obowiązków zapewnieni pomieszczeń higieniczno-sanitarnych (art. 233 KP). Natomiast wszystkie inne wymagania, w tym dotyczące organizacji stanowisk pracy wyposażonych w monitory ekranowe powinny być stosowane również w przypadku wykonywania telepracy.

Przepisy KP dopuszczają zatrudnienie w formie telepracy osoby z niepełnosprawnościami o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności na rzecz pracodawcy niezapewniającego warunków pracy chronionej.

Ze względu duże sformalizowanie oraz konieczność ustalania jej zasad w formie przepisów wewnątrzzakładowych, ***telepraca nie zyskała dużej popularności na polskim rynku pracy***. Jednocześnie, pracodawcy decydowali się i decydują na wprowadzanie pracy zdalnej, niebędącej telepracą (często tzw. home office). Zwykle głównym elementem odróżniającym pracę zdalną od telepracy był jej incydentalny i nieregularny charakter[8].

Stan prawny w Polsce po wybuchu pandemii COVID-19 i obecny

Pandemia COVID-19 zatrzymała rzesze pracowników na całym świecie w domach. Wielu z nich, pomimo konieczności izolacji (lockdown), dzięki

8 Za: portal Deloitte., https://www2.deloitte.com, Analizy, Newsletter Strefa Pracodawcy, artykuł pt.: „Praca zdalna – regulacje prawne i podatkowe. Jak wygląda praca zdalna dziś, a jak przed pandemią?", https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/doradztwo-prawne/articles/newsletter-strefa-pracodawcy-podatki-i-prawo/praca-zdalna-a-regulacje-prawne-i-podatkowe-obecnie-i-w-przyszlosci.html, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

dostępowi do Internetu, poczty elektronicznej, a szczególnie komunikatorom online była w stanie świadczyć pełnowymiarową pracę, a tym samym wykonywać w pełnym zakresie obowiązki służbowe z miejsca swojego zamieszkania.

Niedługo po wybuchu pandemii koronawirusa, polski ustawodawca zdecydował się na wprowadzenie przepisów o ***pracy zdalnej wykonywanej na polecenie pracodawcy***. Miało to na celu, przede wszystkim, możliwie efektywne ograniczenie kontaktu pomiędzy pracownikami w zakładach pracy. Dzięki temu, tam gdzie możliwa była praca zdalna, ułatwiło to pracodawcom przestrzeganie zaleceń organizacji pracy w czasie pandemii, chociażby takich jak zapewnienie dystansu pomiędzy pracownikami. W wielu przypadkach, obecność całej załogi na niewielkiej powierzchni biurowej, w zasadzie uniemożliwiałaby zapewnienie dystansu społecznego[9].

Zgodnie art. 3 *Ustawy z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020 poz. 374)*[10] w okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu, w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna).

Regulacja tzw. anycovidowa zostaje uchylona z dniem wejścia w życie nowych przepisów Kodeksu pracy regulujących stosowanie pracy zdalnej, tj. z dniem 7 kwietnia 2023 r.

Praca zdana w Kodeksie pracy

Nowy artykuł 67^{18} Kodeksu pracy[11] wprowadza definicję pracy zdalnej: „Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez

9 Tamże, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

10 Źródło: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

11 Wprowadzony ustawą z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023 poz. 240 Źródło:https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230000240, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna)".

Nowe przepisy Kodeksu pracy ***określają nie tylko to, czym jest praca zdalna, ale przede wszystkim zasady i obowiązki pracodawcy, jak i pracownika dotyczące pracy zdalnej.*** Dla nowych przepisów przyjęto dwumiesięczny okres Vacatio Legis. ***Zaczęły one obowiązywać 7 kwietnia 2023 roku***, a pracodawcy są obecnie w procesie przygotowania się i dostosowania organizacyjnego do wchodzących w życie zmian prawa pracy. Przyjęcie ustawy wpisuje pracę zdalną na stałe w polski Kodeks pracy, jednocześnie uchylając przepisy dotyczące telepracy. Praca zdalna będzie świadczona na podstawie:

1. Uzgodnienia stron stosunku pracy. Uzgodnienie między stronami umowy o pracę dotyczące wykonywania pracy zdalnej przez pracownika może nastąpić:
   a. przy zawieraniu umowy o pracę albo,
   b. w trakcie zatrudnienia. W takim przypadku uzgodnienie może być dokonane z inicjatywy pracodawcy albo na wniosek pracownika złożony w postaci papierowej lub elektronicznej.
2. Na polecenie pracodawcy.
3. Lub okazjonalnie na wniosek pracownika.

Podstawowe zasady pracy zdalnej w świetle nowoprzyjętych przepisów Kodeksu pracy[12]

Zawarta w art. 67 § 1 Kodeksu pracy definicja pracy zdalnej nie wyklucza możliwości wykonywania przez pracownika pracy zdalnej z różnych miejsc, o ile będą one każdorazowo uzgodnione z pracodawcą.

Miejscem wykonywania pracy zdalnej zawsze będzie miejsce wskazane przez pracownika, a następnie każdorazowo uzgodnione z pracodawcą (tj.

12 Opracowano na podstawie: portal pit.pl, https://www.pit.pl/, artykuł pt.: „Zmiany w Kodeksie Pracy od 7 kwietnia. Ministerstwo Pracy tłumaczy nowe przepisy", dostęp z dn. 02.03.2023 r., https://www.pit.pl/aktualnosci/zmiany-w-kodeksie-pracy-od-7-kwietnia-ministerstwo-pracy-tlumaczy-nowe-przepisy-1008043 i strony internetowej Ministerstwa Polityki i Pracy Społecznej, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

zaakceptowane przez niego). Co do zasady będzie to miejsce zamieszkania pracownika lub inne wybrane przez niego miejsce (miejsca), na które pracodawca wyraził zgodę.

Miejsce wykonywania pracy zdalnej, niezależnie od tego, czy będzie to miejsce zamieszkania pracownika, czy też inne miejsce wybrane przez pracownika i zaakceptowane przez pracodawcę, zawsze będzie przedmiotem wzajemnego ustalenia między stronami stosunku pracy. Przepisy natomiast nie dopuszczają całkowitej swobody wyboru miejsca wykonywania pracy zdalnej przez pracownika (tj. bez uzgodnienia tego miejsca z pracodawcą).

Co do zasady ***wiążący dla pracodawcy jest wniosek dotyczący pracy zdalnej*** złożony przez:

- pracownicę w ciąży,
- pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 4 roku życia,
- pracownika sprawującego opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności,
- pracownika, o którym mowa w art. 1421 § 1 pkt 2 i 3 Kodeksu pracy, to jest:
  - pracownika-rodzica dziecka posiadającego zaświadczenie, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin „Za życiem”, to jest zaświadczenie o ciężkim i nieodwracalnym upośledzeniu albo nieuleczalnej chorobie zagrażającej życiu, które powstały w prenatalnym okresie rozwoju dziecka lub w czasie porodu;
  - pracownika-rodzica dziecka legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności określonym w przepisach o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych;
  - pracownika-rodzica dziecka posiadającego odpowiednio opinię o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych, o których mowa w przepisach ustawy z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe.

Pracodawca jest obowiązany uwzględnić wniosek ww. pracowników, chyba że nie jest to możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. W takim przypadku o przyczynie odmowy uwzględnienia wniosku pracodawca będzie musiał poinformować pracownika papierowo lub elektronicznie w terminie 7 dni roboczych od dnia złożenia wniosku.

Pracodawca może polecić (a nie uzgodnić z pracownikiem) wykonywanie pracy zdalnej:

1. w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu lub
2. okresie, w którym zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe z powodu działania siły wyższej (np. zniszczenie miejsca pracy na skutek pożaru).

Takie polecenie jest możliwe, jeśli pracownik bezpośrednio przed jego wydaniem złoży oświadczenie, że posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej. W przypadku pracy zdalnej wykonywanej na podstawie polecenia, pracodawca może w każdym czasie cofnąć polecenie wykonywania pracy zdalnej, z co najmniej dwudniowym wyprzedzeniem.

Zasady wykonywania pracy zdalnej mają zostać określone w porozumieniu zawieranym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową, a w przypadku, gdy u pracodawcy nie działa działają zakładowe organizacje związkowe, pracodawca określa zasady wykonywania pracy zdalnej w **regulaminie** po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy. Regulamin może zostać również wydany, jeżeli w terminie 30 dni od dnia przedstawienia projektu porozumienia przez pracodawcę nie dojdzie do zawarcia porozumienia ze związkami zawodowymi.

Indywidualne porozumienie z pracownikiem określające zasady wykonywania pracy zdalnej może zostać zawarte, gdy nie zostało zawarte porozumienie zakładowe (lub wydany regulamin). Oznacza to więc każdy przypadek, w którym nie funkcjonuje w zakładzie pracy akt wewnętrzny regulujący zasady pracy zdalnej.

W przypadku podjęcia pracy zdalnej w trakcie zatrudnienia *(nie dotyczy uzgodnienia przy zawieraniu umowy o pracę)* ***każda ze stron może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej*** i przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy. Strony ustalają termin przywrócenia poprzednich warunków wykonywania pracy, nie dłuższy niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku. W razie braku porozumienia przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy następuje w dniu następującym po upływie 30 dni od dnia otrzymania wniosku. Uprawnienie pracodawcy w tym zakresie nie

będzie jednak mogło dotyczyć pracowników wykonujących pracę zdalną na swój – wiążący dla pracodawcy – wniosek (tj. pracowników, o których mowa w art. 67^{19} § 6 i 7 KP), chyba że dalsze wykonywanie pracy zdalnej nie będzie możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika.

W przypadku uzgodnienia wykonywania pracy zdalnej przy zawieraniu umowy o pracę, co do zasady nie jest możliwe jednostronne zaprzestanie pracy zdalnej przez pracownika czy pracodawcę, wezwanie pracownika do pracy w miejscu wskazanym przez pracodawcę (np. w biurze).

Szczegółowe ***zasady pokrywania przez pracodawcę kosztów pracy zdalnej*** (oraz ustalania ekwiwalentu pieniężnego lub ryczałtu) będą stanowiły obowiązkowy element wewnątrzzakładowego porozumienia lub regulaminu, bądź porozumienia z pracownikiem w przypadku, gdy nie zostało zawarte zakładowe porozumienie lub nie został wydany regulamin.

Pracodawca ma obowiązek:

1. zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną materiały i narzędzia pracy, w tym urządzenia techniczne, niezbędne do wykonywania pracy zdalnej;
2. zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną instalację, serwis, konserwację narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej lub pokryć niezbędne koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, a także **pokryć koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej**;
3. pokryć inne koszty niż koszty określone w pkt 2 bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej, jeżeli zwrot takich kosztów został określony w porozumieniu zawieranym ze związkami, regulaminie pracy zdalnej, poleceniu, albo w porozumieniu z pracownikiem pracy zdalnej, jeżeli nie zostało zawarte porozumienie ze związkami zawodowymi albo nie został wydany regulamin.
4. zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną szkolenia i pomoc techniczną niezbędne do wykonywania tej pracy. Strony mogą również ustalić zasady wykorzystywania przez pracownika wykonującego pracę zdalną materiałów i narzędzi pracy, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, niezapewnionych przez pracodawcę. W tym przypadku pracodawca będzie zobowiązany do **wypłaty ekwiwalentu pieniężnego.**

Obowiązek pokrycia kosztów pracy zdalnej albo wypłaty ekwiwalentu może być zastąpiony obowiązkiem wypłaty ryczałtu, którego wysokość odpowiada przewidywanym kosztom ponoszonym przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy zdalnej.

W Kodeksie pracy wskazano jedynie, że ***przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu albo ryczałtu*** będzie należało brać pod uwagę w szczególności normy zużycia materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, ich udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość materiału wykorzystanego na potrzeby pracodawcy i ceny rynkowe tego materiału, a także normy zużycia energii elektrycznej oraz koszty usług telekomunikacyjnych.

Natomiast kwestie techniczne związane z ustalaniem wysokości ww. świadczeń pozostawiono do decyzji stron oraz regulacji na poziomie zakładowym.

Obowiązkowe pokrycie kosztów w zakresie kosztów dotyczy wyłącznie kosztów energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej. Zatem nie obejmuje ono kosztów zużycia wody lub użytkowania powierzchni w domu, o ile regulacje dotyczące obowiązku zwrotu takich kosztów nie zostały wprowadzone do wewnątrzzakładowych aktów prawnych (porozumienia lub regulaminu).

Wniosek pracownika dotyczący pracy zdalnej okazjonalnej nie jest wiążący dla pracodawcy, pracodawca może więc odmówić jego uwzględnienia.

Wymiar pracy zdalnej wykonywanej okazjonalnie wynosi nie więcej niż 24 dni w roku kalendarzowym i jest niezależny od wymiaru czasu pracy pracownika (wymiaru etatu), jak również liczby godzin wynikających z rozkładu czasu pracy w dniu, w którym pracownik wykonuje pracę w ww. trybie.

Pracodawcy muszą również zwrócić uwagę na kwestie bezpiecznych i higienicznych warunków wykonywania pracy zdalnie. Wiąże się to w szczególności z koniecznością opracowania oceny ryzyka zawodowego pracownika wykonującego pracę zdalną. Na podstawie wyników tej oceny pracodawca sporządza odpowiednią informację dla pracowników. Przed dopuszczeniem do wykonywania pracy zdalnej pracownik potwierdza w oświadczeniu składanym w postaci papierowej lub elektronicznej, że:

- zapoznał się z przygotowaną przez pracodawcę oceną ryzyka zawodowego oraz informacją zawierającą zasady bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej oraz zobowiązuje się do ich przestrzegania.

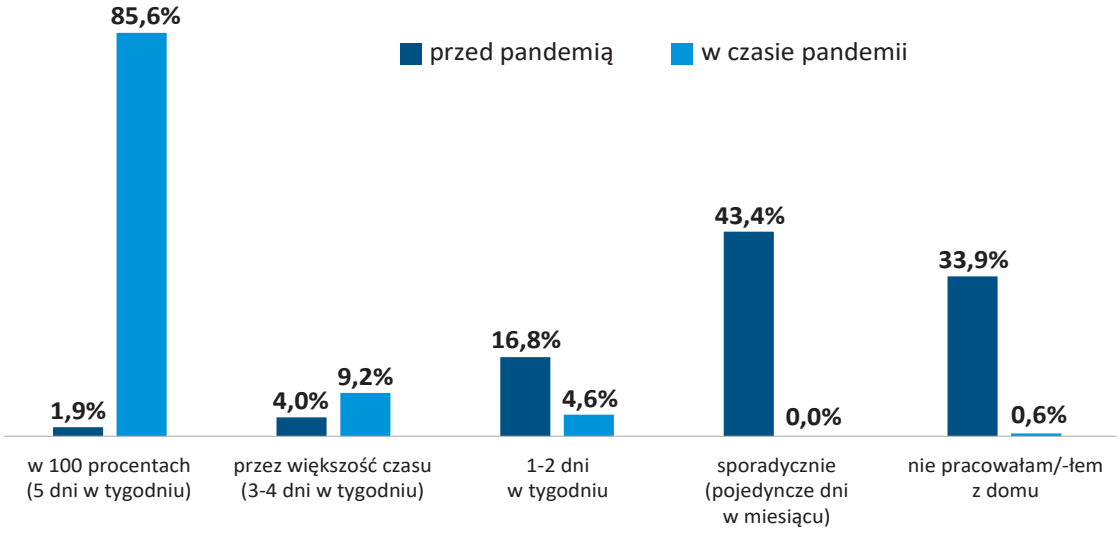
- na stanowisku pracy zdalnej w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą są zapewnione bezpieczne i higieniczne warunki tej pracy.

Nowe przepisy Kodeksu pracy odnoszą się ponadto do kwestii przeprowadzania kontroli pracowników wykonujących pracę zdalnie, ochrony informacji, danych osobowych podczas wykonywania pracy zdalnej czy zakazu dyskryminacji pracowników wykonujących pracę zdalnie.

1.2. Skala zjawiska pracy zdalnej i dynamika zmian

Jak wynika z publikacji pt.: „Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19”[13] Anny Dolot, stanowiącego prezentację wyników autorskiego badania naukowego zrealizowanego na próbie badawczej liczącej 327 pracowników (w tym: 54% kobiety, 69% pracownicy sektora usług,

Wykres 1. Częstotliwość pracy z domu przed i w czasie pandemii COVID-19



Źródło: „Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19”, A. Dolot, Kraków 30.04.2020 r., str. 3; rozkład odpowiedzi w badaniu na pytania: „Jak często pracowaliśmy z domu przed pandemią COVID-19?” i „Jak często pracujemy z domu w czasie pandemii COVID-19?”.

13 Za: Dolot A. „Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19”, Kraków 30.04.2020 r., https://epale.ec.europa.eu/pl/resource-centre/content/raport-z-badania-dotyczacego-pracy-zdalnej-w-czasie-pandemii-covid-19, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

73% pracownicy dużych firm, 36% rodzice dzieci, które nie ukończyły 18 lat), w ostatnich latach przed pandemią praca zdalna zyskiwała na popularności, nadal jednak będąc doświadczeniem sporadycznym, pewnego rodzaju benefitem. Przed wybuchem pandemii, z domu w 100% przez 5 dni w tygodniu pracowało 1,9% z 327 uczestników badania, w trakcie pandemii (pierwsze tygodnie jej trwania) aż 85,6%.

Według statystyk GUS prowadzonych w ramach badania „Popyt na pracę", w Polsce skala zjawiska pracy zdalnej w latach 2020-2022 kształtowała się następująco:

Tabela 1. Udział osób pracujących zdalnie w ogólnej liczbie objętych badaniem GUS „Popyt na pracę", w tym z uwzględnieniem sektora i wielkości jednostki zatrudniającej, w poszczególnych kwartałach lat 2020-2022 r. – stan na koniec kwartału

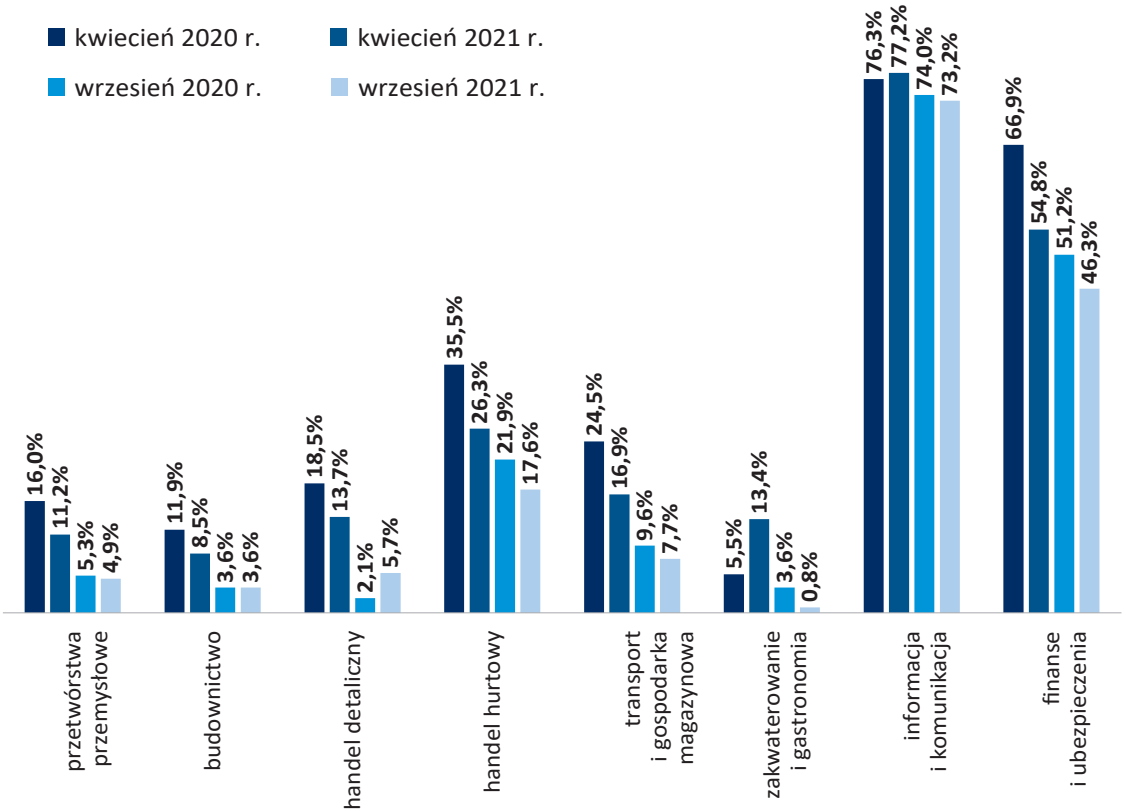
Analizowana kategoria	2020 rok			2021 rok				2022 rok		
	kwartał									
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
udział osób, które pracowały zdalnie w związku z sytuacja pandemiczną w ogólnej liczbie objętych badaniem „Popyt na pracę"	10,2%	5,8%	10,8%	14,2%	6,8%	5,0%	6,9%	5,0%	3,8%	3,4%
sektor, w którym skala wykorzystania pracy zdalnej przeważała	publiczny	prywatny	publiczny	publiczny	prywatny	prywatny	publiczny	prywatny	prywatny	prywatny
udział pracujących zdalnie w jednostkach zatrudniających powyżej 49 pracowników	ok. 11,0%	7,6%	12,6%	16,6%	8,5%	6,8%	8,8%	6,8%	5,3%	4,8%
udział pracujących zdalnie w jednostkach zatrudniających od 10 do 49 pracowników	ok. 8,0%	ponad 3,0%	9,0%	13,6%	4,8%	2,5%	5,5%	2,6%	1,5%	1,1%
udział pracujących zdalnie w jednostkach zatrudniających do 9 pracowników			6,5%	7,1%	3,8%	2,4%	2,6%	2,4%	1,9%	1,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS „Wpływ pandemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy. Informacja sygnalna" za I, II, III, IV kwartał 2020 r., 2021 r. i 2022 r.

Skala i dynamika pracy zdalnej z uwagi na branżę

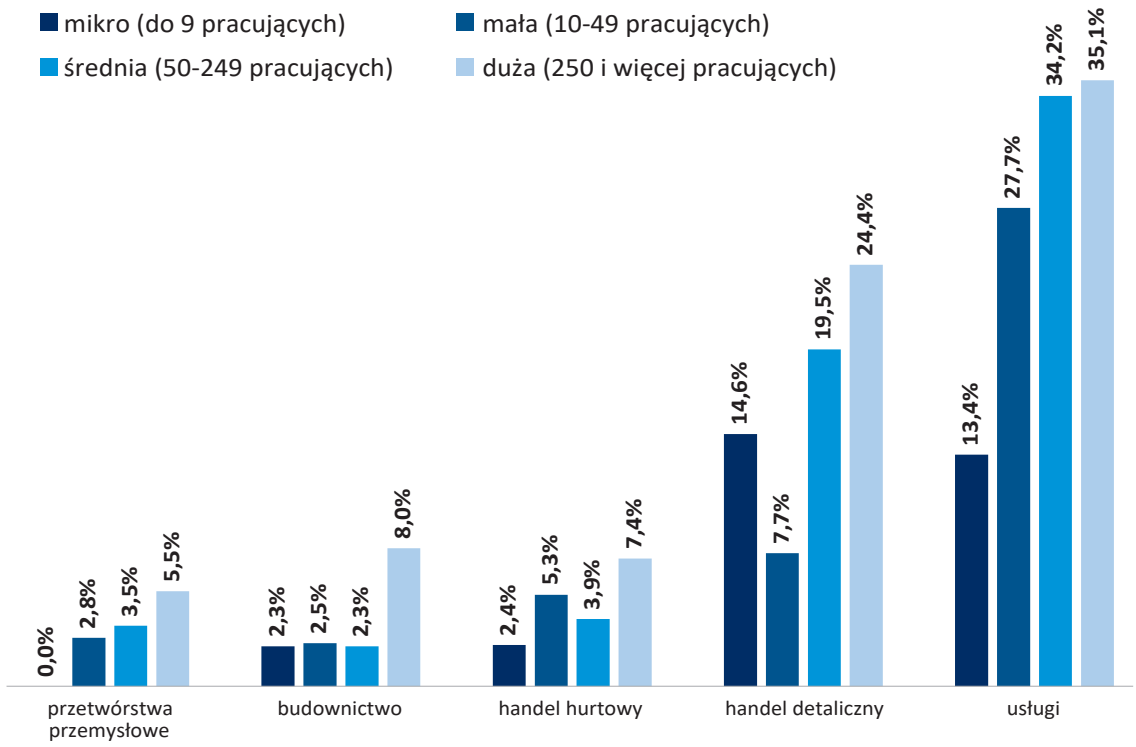
Z danych GUS wynika, że w okresie pierwszego roku pandemii – od kwietnia 2020 r. do kwietnia 2021 r. – odsetek pracowników pracujących z domu wzrósł w 2 z 8 analizowanych przez GUS rodzajach działalności. Są to branże usługowe: zakwaterowanie i gastronomia oraz informacja i komunikacja. Z kolei we wrześniu 2021 r. odsetek pracowników wykonujących pracę zdalnie rok do roku zmalał we wszystkich prezentowanych obszarach gospodarki. ***W obu analizowanych okresach największy odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną występuje wśród osób pracujących w sekcji informacja*** i ***komunikacja oraz finanse*** i ***ubezpieczenia.***

Wykres 2. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną w Polsce według rodzajów działalności PKD



Źródło: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny" PARP, 2021 r., str. 16, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki?sort=default&term%5B%5D=1&text_search=, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

Wykres 3. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną według rodzajów działalności PKD i wielkości firmy



Źródło: jw., str. 17

Należy podkreślić, że we wrześniu 2021 r. względem kwietnia 2020 r. odnotowano spadek odsetka pracujących w trybie zdalnym we wszystkich analizowanych branżach, przy czym największe były w podmiotach świadczących usługi w zakresie finansów i ubezpieczeń (66,9% vs 46,3%), handlu hurtowym (35,5% vs 17,6%) i firmach świadczących usługi transportu i gospodarki magazynowej (24,5% vs 7,7%). W przedsiębiorstwach prowadzących działalność związaną z informacją i komunikacją procent pracujących w trybie zdalnym przez cały analizowany okres utrzymuje się na stosunkowo stabilnym poziomie (powyżej 70%)[14].

14 Za: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny" PARP, 2021 r., s. 15, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki?sort=default&term%5B%5D=1&text_search=, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

Skala i dynamika pracy zdalnej w Polsce i Europie

Jak wykazały analizy, w latach 2011–2019 udział osób pracujących w domu w stosunku do ogółu zatrudnionych w szczególnie istotnym zakresie zwiększył się na Malcie (z 3,4 do 11,7%, zatem o 224,1%), w Holandii (z 11,8 do 39,9%, o 238,1%), Estonii (z 11,6 do 20,4%, o 75,9%), Portugalii (z 10,3 do 15,6%, o 51,5%), a także w Finlandii (z 21,5 do 31,7%, o 47,4%) oraz w Szwecji (z 23,8 do 34,7%, czyli o 45,8%). Natomiast zmniejszenie udziału pracujących w domu w stosunku do ogółu zatrudnionych odnotowano w Bułgarii, Danii (gdzie odsetek pracujących w domu nadal znajdował się na wysokim poziomie), na Litwie i na Węgrzech. Przed pandemią COVID-19 (w 2019 roku) największy udział pracujących w domu (przekraczający 25% ogółu zatrudnionych) odnotowano w następujących krajach: Holandia (39,9%), Szwecja (34,7%), Finlandia (31,7%), Luksemburg (31,3%), Dania (29,5%) i Wielka Brytania (26,6%). Wysoki udział osób pracujących w domu wśród ogółu zatrudnionych (między 20 a 25%) odnotowano także w Belgii (24,9%), Francji (22,9%), Austrii (22,1%), Estonii (20,4%) i Irlandii (20,3%). Natomiast najniższy odsetek (poniżej 5%) wśród zatrudnionych, którzy pracują w domu, odnotowano – zgodnie z danymi Eurostatu – w Bułgarii (1,1%), Rumunii (1,4%), na Cyprze (2,5%) oraz we Włoszech (4,7%) i na Litwie (4,8%)[15].

Analizy prowadzone w przedmiotowym zakresie wykazały również, że we wszystkich krajach unijnych odnotowano znaczący przyrost udziału osób, które pracują w domu – średni przyrost tego wskaźnika dla krajów strefy euro wyniósł 49,7%. Na polskim rynku pracy przyrost ten (odnosząc 2019 do 2020 roku) wyniósł 27,2% i w 2020 roku – zgodnie z danymi Eurostatu – 18,2% osób zatrudnionych wykonywało pracę w domu. Szczególnie dynamiczny przyrost udziału osób pracujących w domu w krótkim czasie odnotowano m.in. w krajach, w których tego typu forma wykonywania pracy należała raczej do rzadkości (Rumunia, Bułgaria, Cypr, Włochy, Grecja, Irlandia). Istotny wzrost udziału pracujących w domu (przekraczający 60%) – porównując 2019 do 2020 roku – odnotowano także w Hiszpanii, Niemczech czy Irlandii. W 2020 roku największy udział pracujących w domu (powyżej 30%) odnotowano w najzamożniejszych

15 Za: Muster Rafał. (2022). „Pandemia COVID-19 a zmiana modelu pracy. Polska na tle krajów Unii Europejskiej.", „Acta Univesitatis Lodziensis. Folia Sociologica" (2022), nr 81, s. 29-44. DOI: 10.18778/0208-600X.81.02, s. 37-38, https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/23594/1/Muster_pandemia_covid_19_a_zmiana.pdf, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

krajach europejskich, ze szczególnie wysokimi wskaźnikami PKB per capita, takimi jak Belgia, Dania, Irlandia, Luksemburg, Holandia[16].

Pandemia w wielu organizacjach na całym świecie przyspieszyła rozwój pracy zdalnej. Wzrost popularności tego rozwiązania w 2020 r. w porównaniu z 2019 r. był relatywnie większy w Grecji, Irlandii, Rumunii, we Włoszech oraz na Węgrzech i Cyprze. W ciągu 2020 r. najwięcej zdalnych pracowników wykonywało swoje zadania w Finlandii (25,1%), Luksemburgu (23,1%) i Irlandii (21,5%). Najmniej zdalnych pracowników w porównaniu z liczbą wszystkich pracujących osób miały Bułgaria (1,2%), Rumunia (2,5%) i Chorwacja (3,1%). W ***Polsce odsetek osób pracujących zazwyczaj z domu[17] w 2020 r. prawie dwukrotnie wzrósł wobec 2019 r. (4,6% vs 8,9%). Z tym wynikiem Polska plasuje się poniżej unijnej średniej, która w 2019 r. wyniosła 12%***[18].

Eurostat przedstawił dane statystyczne dotyczące liczby osób w wieku 16-64 lata pracujących w formie zdalnej w krajach europejskich. Okazało się, że co ósmy Europejczyk w 2020 roku pracował w domu, jednak różnice w tym zakresie pomiędzy poszczególnymi krajami były znaczne[19].

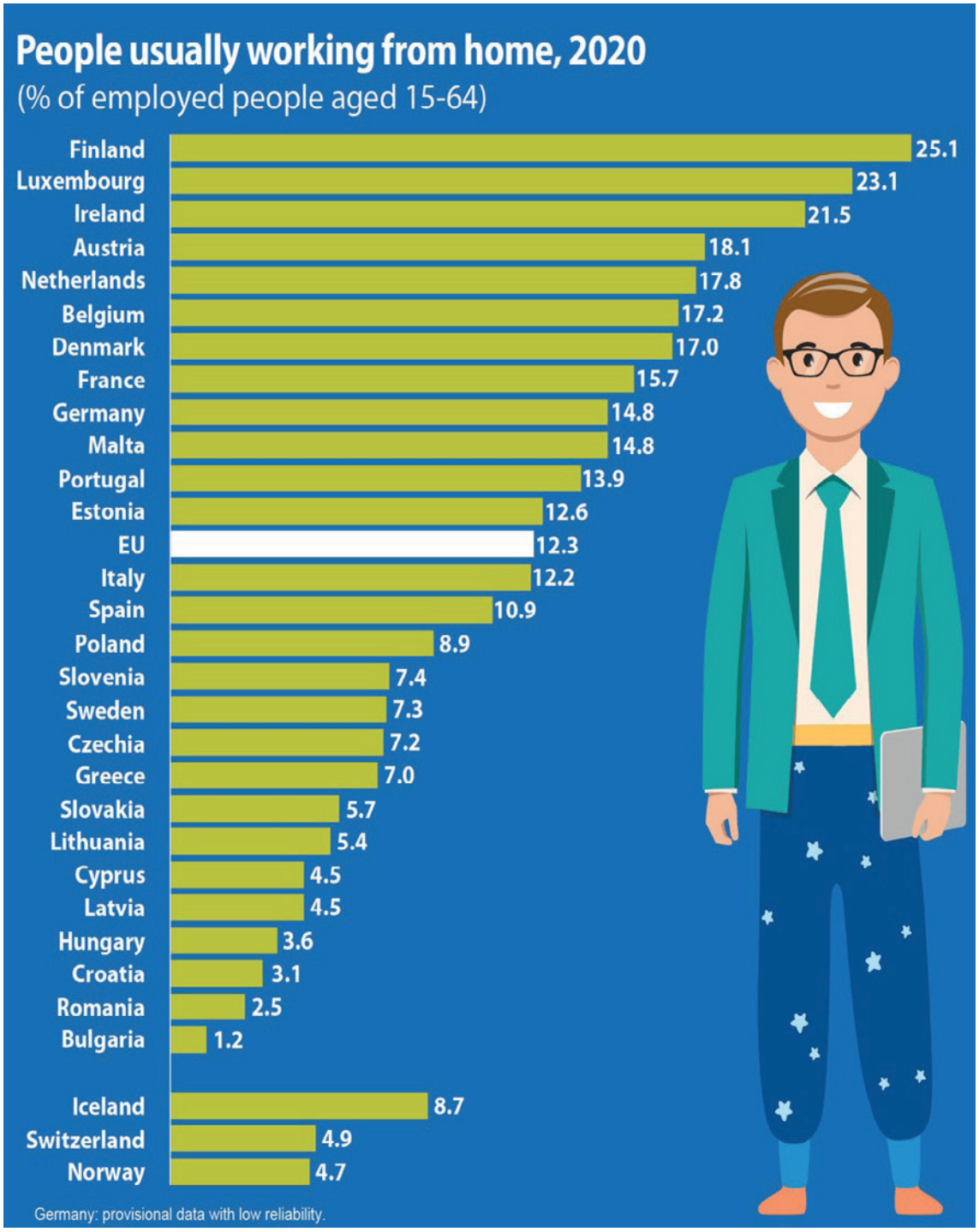
16 Za: Muster Rafał. (2022). „Pandemia COVID-19 a zmiana modelu pracy. Polska na tle krajów Unii Europejskiej.", „Acta Univesitatis Lodziensis. Folia Sociologica" (2022), nr 81, s. 29-44. DOI: 10.18778/0208-600X.81.02, s. 39, https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/23594/1/Muster_pandemia_covid_19_a_zmiana.pdf, dostęp z dn. 01.03.2023 r..

17 Według Eurostatu pod pojęciem „osoba pracująca zazwyczaj z domu" rozumiane jest wykonywanie w domu jakiejkolwiek produktywnej pracy związanej z aktualnym miejscem pracy, przez przynajmniej połowę przepracowanych dni, w odniesieniu do ostatnich czterech tygodni.

18 Za: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny", PARP, 2021 r., s. 14.

19 Za: portal www.aplikuj.pl, artykuł pt.: „Praca zdalna w Polsce i Europie. Gdzie pracownicy wracają do biur, a w których krajach króluje praca zdalna i hybrydowa?" z dn. 13.11.2022 r., https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracodawcow/2497/praca-zdalna-w-polsce-i-europie-gdzie-pracownicy-wracaja-do-biur-a-w-ktorych-krajach-kroluje-praca-zdalna-i-hybrydowa, dostęp z dn. 02.03.2023 r.

Rysunek 1. Odsetek osób pracujących z domu w poszczególnych krajach Europy w 2020 r. – dane Eurostat



Źródło: portal www.aplikuj.pl, artykuł pt.: „Praca zdalna w Polsce i Europie. Gdzie pracownicy wracają do biur, a w których krajach króluje praca zdalna i hybrydowa?" z dn. 13.11.2022 r., https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracodawcow/2497/praca-zdalna-w-polsce-i-europie-gdzie-pracownicy-wracaja-do-biur-a-w-ktorych-krajach-kroluje-praca-zdalna-i-hybrydowa, dostęp z dn. 02.03.2023 r.

1.3. Rola i znaczenie pracy zdalnej dla polskiej gospodarki i polskich przedsiębiorców

W tym kontekście warto przywołać badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego opublikowane w „Tygodniku Gospodarczym PIE" dn. 9 lutego 2023 r., 6/2023, str. 4-5[20]. Z najważniejszych jego wyników można przytoczyć poniższe.

- ***Wśród zalet pracy zdalnej przedsiębiorcy wskazują najczęściej możliwość zatrudnienia w tej formie osób z niepełnosprawnościami oraz osób starszych*** (64% firm zgadza się z tym stwierdzeniem). Blisko 60% uważa, że praca zdalna wpływa na zmniejszenie kosztów związanych z utrzymaniem firmy. Zdaniem znacznej części przedsiębiorców (56%), dzięki pracy zdalnej łatwiej zatrudnić specjalistów, zwłaszcza spoza obszaru lokalizacji firmy. Ponad połowa firm (54%) przychyla się też do zdania, że praca zdalna poprawia elastyczność działalności oraz usług biznesowych[21].

Dodatkowe badania własne

W wywiadach jakościowych przeprowadzonych w trakcie prac nad niniejszą ekspertyzą, przedstawiciele pracodawców potwierdzali, że dzięki wdrożeniu i rozwojowi zastosowania pracy zdalnej mają ***większe możliwości zatrudniania wysoko wykwalifikowanych specjalistów spoza lokalizacji firmy***, co jest ważne zwłaszcza w wąsko wyspecjalizowanych dziedzinach. Nie ogranicza ich w takim przypadku miejsce - przykładowo, nie ma problemu, żeby dla firmy zlokalizowanej w Łodzi pracowała osoba mieszkająca w innym polskim mieście lub nawet przebywająca za granicą (oczywiście jest to zależne od charakteru pracy, specyfiki branży, rodzaju wykonywanej działalności – przypadki takie dotyczyć mogą głównie firm z zakresu ICT, doradztwa, finansów).

20 Źródło: https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/02/Tygodnik-PIE_6-2023.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

21 Za: Tamże., s. 4.

Stwarza to ogromne ***możliwości rozwoju przedsiębiorstwa poprzez pozyskiwanie pracowników z wiedzą ekspercką, trudno dostępnych, ale także daje możliwości rozszerzania działalności na inne rynki***. Znakomitym przykładem jest branża edukacyjna, która wkroczyła w nową erę za sprawą nauki online. Szkoły językowe, firmy szkoleniowe, dzięki rozwojowi popularności kursów prowadzonych w sieci, mają możliwości ekspansji, większego rozwoju – w dodatku działalność online w tym zakresie to wręcz coś, od czego nie ma odwrotu, co jest konieczne w branży, by być konkurencyjnym i notować wzrost. Podkreśla się, że zdalne prowadzenie zajęć to ogromne ułatwienie i ograniczanie kosztów, szczególnie związanych z dojazdami, organizacją kursu w oddalonym miejscu.

Cytat z wywiadu

> *Na tę chwilę, jak już weszliśmy w ten świat online, no to już jakby nie ma odwrotu, bo gdyby nie to, no to firma jakby się nie rozwijała. Daje nam teraz to większe możliwości. Tak możemy prowadzić kursy na skalę ogólnopolską, a nawet i szerzej, a w momencie kursów stacjonarnych no to byliśmy jakby uwiązani do mniejszej lokalizacji – ewentualnie, jak gdzieś dalej, no to wiązało się z delegacjami czy zatrudnianiem pracowników na odległość.*

(IDI, grupa pracodawców z mikroprzedsiębiorstw)

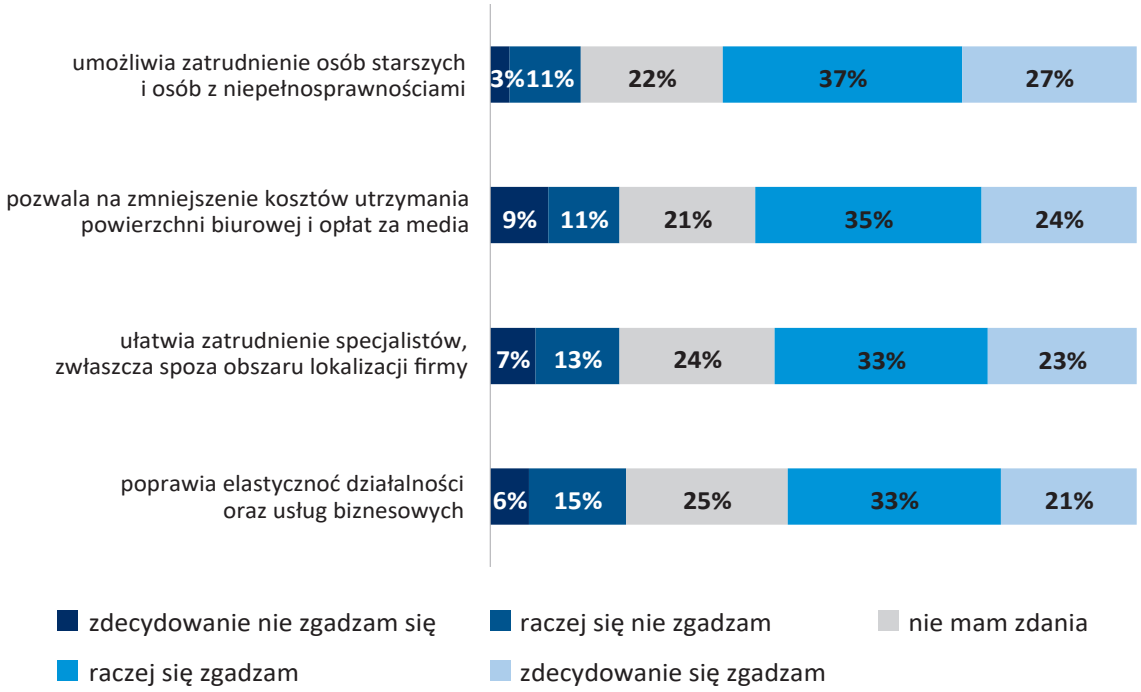
- Badani przedsiębiorcy dostrzegają także wady pracy zdalnej. ***Aż 57% zgadza się, że praca zdalna utrudnia menadżerom nadzorowanie pracy zespołu, a 52% uważa, że taka forma pracy komplikuje kwestie BHP w firmie.*** Po 47% firm zauważa, że praca zdalna utrudnia odpowiednie zabezpieczenie danych i pogarsza komunikację wewnętrzną w firmie. Dość równomiernie rozłożyły się opinie przedsiębiorców na temat spadku zaangażowania pracowników i pogorszenia jakości pracy. Zgodę z tym stwierdzeniem deklaruje 40% firm, ale jednocześnie 35% nie zgadza się z taką negatywną oceną pracy zdalnej. Podobnie jest z utrudnioną oceną efektywności i produktywności pracowników podczas pracy zdalnej: 37% nie dostrzega tu wady pracy zdalnej, a 42% wręcz przeciwnie.[22]

22 Za: Tamże, s. 4.

- ***Najwięcej przedsiębiorców akceptujących każde ze stwierdzeń dotyczących pracy zdalnej jest wśród firm usługowych, a najmniej w produkcyjnych.*** Ponadto, jedynie w produkcji mniej niż 50% firm zgadza się, że w formie pracy zdalnej łatwiej zatrudnić wykwalifikowanych pracowników oraz, że praca zdalna poprawia elastyczność działalności i usług biznesowych. Natomiast we wszystkich branżach mniej niż połowa firm uważa, że praca zdalna utrudnia ocenę efektywności i produktywności pracowników. Z kolei, we wszystkich grupach wielkościowych firm (mikro-, małe, średnie i duże) mniej niż połowa przedsiębiorców akceptuje stwierdzenie, że praca zdalna powoduje spadek zaangażowania pracowników i pogarsza jakość pracy[23].

Analizując wpływ pracy zdalnej na krajową gospodarkę, warto przyjrzeć się ustaleniom z Raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt.: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki.

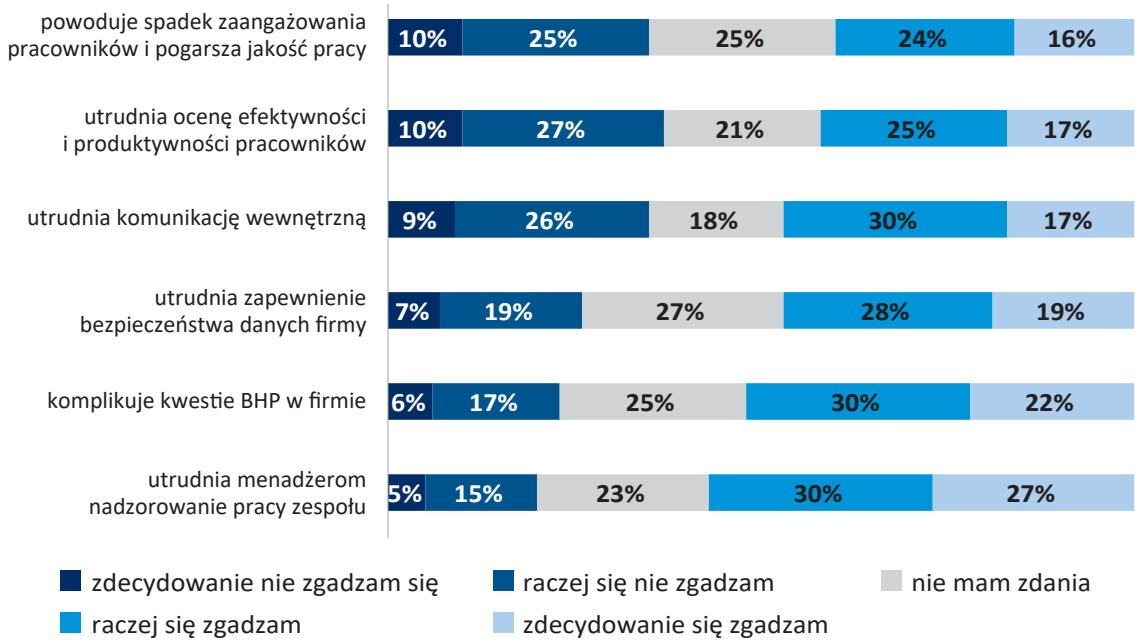
Wykres 4. Oceny przedsiębiorców dotyczące stwierdzeń na temat zalet pracy zdalnej



Źródło: Badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego opublikowane w „Tygodniku Gospodarczym PIE" dn. 9 lutego 2023 r., 6/2023, str. 5, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/02/Tygodnik-PIE_6-2023.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

23 Za: Tamże, s. 4-5.

Wykres 5. Oceny przedsiębiorców dotyczące stwierdzeń na temat wad pracy zdalnej



Źródło: Badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego opublikowane w „Tygodniku Gospodarczym PIE" dn. 9 lutego 2023 r., 6/2023, str. 5, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/02/Tygodnik-PIE_6-2023.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny"[24]. Do najważniejszych spostrzeżeń w nim zawartych można zaliczyć następujące:

- W badaniu przeprowadzonym przez Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej poproszono respondentów o ustosunkowanie się do tezy, że praca zdalna pozytywnie wpływa na rozwój krajowej gospodarki. Z tezą tą zgodziło się 36,6% (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam oraz „raczej się zgadzam") respondentów. 25,9% badanych było przeciwnego zdania, a 37,5% – nie dostrzegło wpływu pracy zdalnej na rozwój gospodarki albo nie miało na ten temat zdania[25].

24 Źródło: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny" PARP, 2021 r., s. 29-30, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki?sort=default&term%5B%5D=1&text_search=, dostęp z dn. 01.03.2023.

25 Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021), Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?, dostęp z dn. 25.11.2021.

- Praca zdalna, czy to spowodowana koniecznością, czy też będąca wyborem pracownika i pracodawcy, przenosi aktywność pracowników z centrów miast i dzielnic biurowych do ich miejsc zamieszkania, często miejscowości mniejszych bądź obrzeży miast. W związku z tą zmianą pracownicy wydają np. mniej na dojazdy do pracy[26].
- Maleje zapotrzebowanie na typową powierzchnię biurową[27], lecz jednocześnie rozwija się dynamicznie segment biur elastycznych (powierzchni coworkingowych), które nie wiążą się z długoterminowym najmem i są atrakcyjne zwłaszcza dla mniejszych firm. Od 2015 r. zasoby powierzchni biurowej typu „Flex" zwiększyły się sześciokrotnie do 280 000 m^2, z czego 65% znajduje się w Warszawie[28].
- Praca zdalna oznacza wzrost zainteresowania wszystkimi narzędziami, które ją ułatwiają, jak komputery, kamery, mikrofony itp. Ten segment rynku rozwinął się i zapewne będzie rozwijał dynamicznie. Praca w miejscu zamieszkania przenosi tam także część wydatków pracowników realizowanych w okolicach miejsc pracy (drobne zakupy, usługi). Może to spowodować wzmocnienie lokalnych zakładów usługowych, sklepów (tzw. efekt „szoku Zoom'a" (Zoom shock)[29])[30].
- Pozytywny wpływ na gospodarkę ma bez wątpienia zmniejszenie się liczby wypadków przy pracy. Rok 2020 był pod tym względem szczególny i pozytywnie wyróżnił się na tle ogólnej, widocznej od kilku lat tendencji. Jednak wynikało to głównie z zamknięcia w pierwszej fazie pandemii wielu zakładów przemysłowych, które są głównym miejscem powstawania wypadków[31].

26 Polski Instytut Ekonomiczny (2021), Więcej pracy zdalnej może oznaczać wzrost dobrobytu mieszkańców i wzmocnienie lokalnych społeczności, dostęp z dn. 06.12.2021.

27 EY (2021), Czego możemy spodziewać się na rynku nieruchomości komercyjnych w 2021 roku?, dostęp z dn. 06.12.2021.

28 https://www.pb.pl/od-2015-r-zasoby-elastycznych-powierzchni-biurowych-powiekszyly-sie-szesciokrotnie-1135504

29 „Szok Zoom'a" w bardzo ciekawy sposób pozwala analizować geograficzne zmiany alokowania środków związane z przemieszczeniem się pracowników. Pojęcie stworzyli Gianni De Fraja, Jesse Matheson, James Rockey, Daniel Timms podejmując próbę kwantyfikacji rozmiarów geograficznej redystrybucji pracy.

30 VoxEU (2021), Popyt na usługi przesunął się z centrów dużych miast na obrzeża, dostęp z dn. 06.12.2021.

31 Wypadki przy pracy w 2020 roku – dane wstępne, dostęp z dn. 31.03.2021.

2.

2. Praktyczne aspekty przechodzenia na pracę zdalną

2.1. Czynniki wpływające na decyzję o przechodzeniu na pracę zdalną

Dodatkowe badania własne

W wywiadach jakościowych przeprowadzonych w trakcie prac nad niniejszą ekspertyzą, przedstawiciele pracodawców wymieniali kilka najważniejszych, powtarzających się w różnych wypowiedziach, czynników wpływających na decyzję o przechodzeniu na pracę zdalną w ich przedsiębiorstwach. Można zaliczyć do nich następujące kwestie:

- ***zmiana technologiczna*** – pojawiające się coraz większe, lepsze możliwości technologiczne, postępująca cyfryzacja wszystkich sektorów gospodarki, w tym przykładowo rozwijające się narzędzia komunikacyjne, chmury, systemowe rozwiązania zapewniające bezpieczeństwo danych cyfrowych; rozwój technologiczny i związane z tym aspekty wykonywania pracy pozwalają na to, żeby pracować zdalnie;

- oprócz technologii umożliwiających pracę zdalną zmieniła się też ***mentalność*** – chodzi przede wszystkim o zmianę myślenia po stronie pracodawców, którzy przekonują się o tym, że praca zdalna ich pracowników może być w równym stopniu (a w pewnych przypadkach czasem nawet bardziej) wydajna i efektywna, jak ta wykonywana na miejscu; coraz szersze doświadczenia z pracą zdalną zmniejszają też stopniowo barierę związaną z obawami w obszarze kontroli i nadzorowania pracy na odległość;

Cytat z wywiadu

Zniknęły dwie bariery, które były wcześniej przeciwko tej pracy zdalnej. Jedno to było to, że nie można było, bo technologia nie pozwala – no technologia już pozwala. Pozwala pracować zdalnie, bo są zabezpieczenia dostępne do wszystkich systemów, pozwala pracować zdalnie, bo narzędzia komunikacji są na tyle odpowiednie, że można sobie pracować zdalnie — i w dużym grupach, i w małych grupach i tak dalej. Można mieć dyski sieciowe, pracować na tych samych zasobach, na tych samych systemach i tak dalej. Da się pracować zdalnie i bezpiecznie, co najważniejsze. No i zniknęła ta bariera mentalnościowa, gdzie pracownicy i pracodawcy, bo te bariery mentalnościowe były po obu stronach – że da się pracować zdalnie i nie odbywa się to z bardzo dużym skutkiem na efekty tej pracy. […] Pracodawcy zobaczyli: tak, okay, ludzie siedzą w domu i też pracujemy, funkcjonujemy, kontrolujemy.

(IDI, grupa pracodawców z dużych przedsiębiorstw)

- w niektórych firmach wprowadzenie pracy zdalnej wynikało z coraz większego ***rozproszenia zespołów*** – coraz więcej pracowników spoza lokalnego otoczenia firmy;

Cytat z wywiadu

W poprzedniej organizacji, w której pracowałem, to pracowałem z założenia na zespołach, budowałem zespoły bardzo mocno rozproszone – do tego stopnia, że niekiedy nawet nigdy nie spotkałem fizycznie osób, z którymi pracowałem. Dla mnie to była rzecz naturalna, […] że można pracować zdalnie.

(IDI, grupa pracodawców ze średnich przedsiębiorstw)

- przechodzenie na pracę zdalną wynika również z chęci czy potrzeby generowania ***oszczędności*** – czasu, kosztów na dojazdy, wynajmu powierzchni, utrzymania biura itd.;

Cytat z wywiadu

Jeżeli chodzi o ogólne zatrudnienie, jest to [praca zdalna] kierunek jak najbardziej w tej chwili potrzebny z tego względu, że mamy narzędzia do pracy zdalnej, więc możemy je wykorzystać. Oszczędzamy na komunikacji takiej fizycznej – mam tu na myśli dojeżdżanie pracownika do pracy, oszczędzamy też, jeżeli chodzi o pomieszczenia, o biura. Właściwie wprowadziło to wszystko, tak naświetliło tę pracę zdalną wprowadzenie COVIDa. To był taki punkt zwrotny, który jak gdyby napędził tę pracę zdalną, więc nie ukrywam, że praca zdalna w naszej firmie się sprawdziła.

(IDI, grupa pracodawców ze średnich przedsiębiorstw)

- coraz większe, coraz częściej spotykane ***oczekiwania po stronie pracowników*** na rynku pracy, żeby pracodawcy zapewniali możliwość prowadzenia pracy zdalnej;

Cytat z wywiadu

Ja uważam, że młode pokolenie wymusi na pracodawcy takie zmiany [na pracę zdalną], bo tak naprawdę 20-latkowie, którzy gdzieś tam wchodzą w tej chwili na rynek pracy, pokochali wszystko to co jest online. To będzie dla nich perspektywa do tego, żeby podjąć tę pracę, pierwsze co będzie na spotkaniach rekrutacyjnych to pytania o możliwość pracy zdalnej

(FGI, grupa pracodawców)

- ***pandemia*** - wyżej wymieniane kwestie bardzo zyskały na znaczeniu w czasie pandemii, która w oczywisty sposób wymusiła jeszcze szybszy postęp rozwoju narzędzi pozwalających pracować na odległość; wśród badanych pandemia bardzo często była tym głównym czynnikiem wprowadzającym pracę zdalną (choć nie we wszystkich przypadkach, ponieważ są też firmy, w których tryb pracy zdalnej stosowano już wcześniej); niemniej jednak, pandemię COVID-19 można uznać za pewien punkt zwrotny, który wpłynął na wszystkich: albo w ogóle wprowadził pracę zdalną w przedsiębiorstwie, albo spotęgował jej

zastosowanie; co ważne, obecnie wchodzi ona do coraz bardziej powszechnego standardu pracy, który utrzymał się po pandemii – część firm, które wprowadziły pracę przez COVID-19, pozostała w jakimś stopniu przy tym systemie pracy, jeśli nawet nie w całości, to w jakiejś części, w jakiś sposób hybrydowo w połączeniu ze stacjonarną.

Badanie korelacji między przynależnością pokoleniową a preferencją pracy zdalnej

Kwestię korelacji przynależności pokoleniowej a preferencji pracy zdalnej podjęto m.in. w badaniu, którego wyniki przedstawiono w artykule pt. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z", Aneta Waszkiewicz, E-mentor nr 5 (97)/2022[32]. Celem badania było potwierdzenie hipotezy, że występuje korelacja pozytywna pomiędzy oczekiwanym wymiarem pracy zdalnej a przynależnością pokoleniową – im młodsze pokolenie, tym oczekiwanie pracy zdalnej jest większe. Zbadane zostały też dodatkowe czynniki mogące mieć wpływ na preferencje: stanowisko oraz fakt posiadania pod opieką dzieci. Dobór próby miał charakter celowy – wymogiem uczestnictwa w badaniu było doświadczenie w pracy zdalnej (przepracowany w ten sposób minimum jeden dzień). Rozkład respondentów względem przynależności do generacji był następujący: BB (1946-1964) - 2%, X (1965-1979) - 25%, Y (1980-1995) - 63%, Z (1996-2010) - 10%.

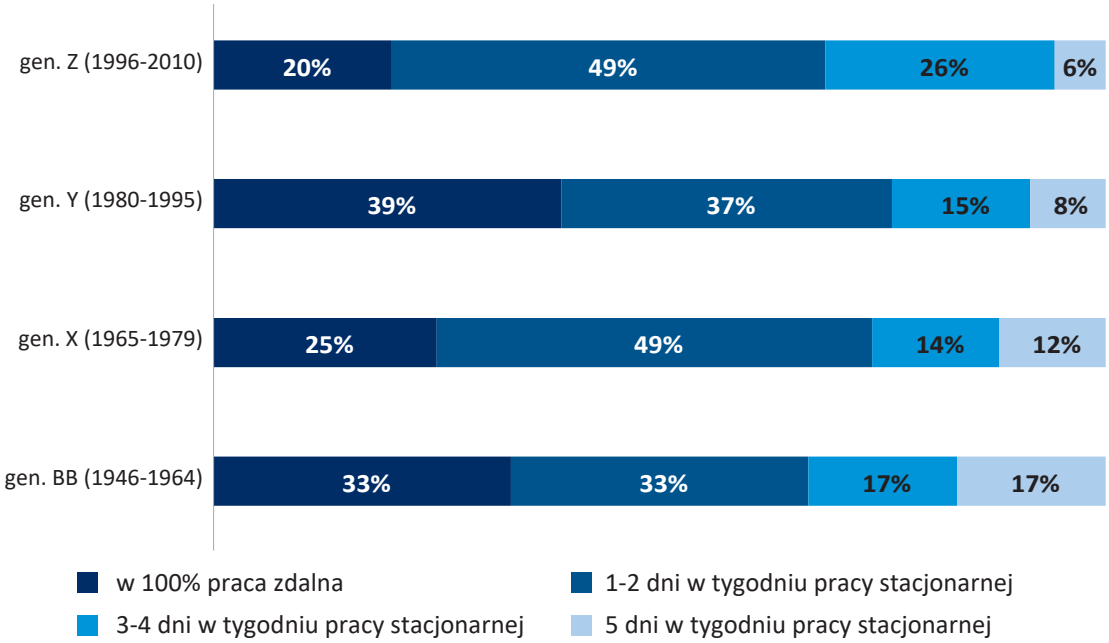
W przywoływanym źródle analizowano zatem wymiar pracy zdalnej w doświadczeniu i preferencjach poszczególnych generacji. Badania (grupa 338 respondentów) potwierdziły ***istotny wpływ pandemii na wymiar czasu pracy zdalnej.*** Przed okresem pandemii aż 64% respondentów nie pracowało zdalnie, a dalsze 22% pracę z domu wykonywało sporadycznie. Zaledwie w przypadku 14% badanych można uznać, że ta forma pracy była standardowa (w tym 6% w modelu pełnej pracy zdalnej – 5 dni w tygodniu). W czasie pandemii (pytanie

32 Źródło: Waszkiewicz Aneta. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z", E-mentor nr 5 (97)/2022, https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/97/id/1586, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

dotyczyło okresu największych obostrzeń – daty w kwestionariuszu nie były wskazane) sytuacja zmieniła się diametralnie – w tej samej grupie respondentów 81% pracowało w pełni zdalnie (5 dni w tygodniu), zaś łącznie 92% przez większość tygodnia (3-5 dni w tygodniu). Zmiana ta dotyczyła przedstawicieli wszystkich pokoleń.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani/chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?" nie jest istotnie zależny od wieku.

Wykres 6. Przynależność do generacji/wiek a preferencje pracy zdalnej



Źródło: Waszkiewicz Aneta. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z", E-mentor nr 5 (97)/2022, https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/97/id/1586, dostęp z dn. 01.03.2023 r.; rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?" w zależności od wieku

Stwierdzenie braku istotnej korelacji pomiędzy wiekiem pracowników a oczekiwaniami w zakresie modelu pracy może wydawać się zaskakujące w świetle przekonania, że najmłodsze pokolenie najlepiej odnajduje się w rzeczywistości wirtualnej. Badania prowadzone w innych krajach wskazują, że generacja Z bardziej niż pozostałe generacje (36% wskazań) odczuwa negatywny wpływ pracy zdalnej na ich równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym (GenHQ, 2020). Młodzi ludzie chcieliby, żeby ich przełożony był dla nich także mentorem i coachem, podczas gdy starsze pokolenia oczekują

większej niezależności od przełożonego[33], toteż te potrzeby mogą wyrównywać preferencje w zakresie modelu pracy. Pracownicy pomiędzy 18 a 34 rokiem życia częściej jako trudności związane z pracą zdalną wskazują brak odpowiedniego miejsca w domu oraz poczucie odizolowania od współpracowników[34], co znowu może być przyczyną, która równoważy potrzebę elastyczności cechującą pokolenie Y.

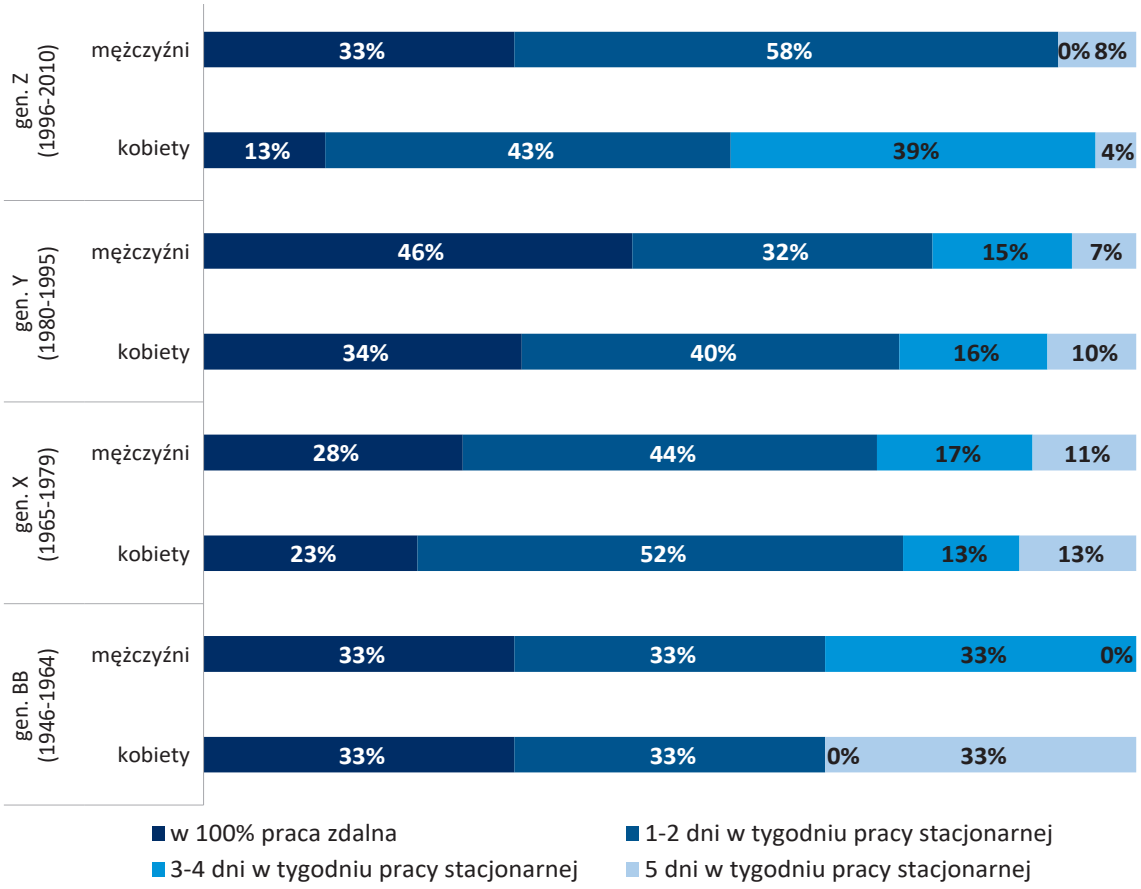
Omawiane wyniki analiz dotyczyły też powiązań między płcią a preferencjami pracy zdalnej. ***W wynikach sumarycznych badań kobiety mniej chętnie niż mężczyźni wybierają pełną pracę zdalną jako najbardziej preferowaną*** – tak wskazało 29% kobiet i niemal 40% mężczyzn. Do pełnej pracy stacjonarnej, tj. 5 dni w tygodniu wróciłoby 10% kobiet i 11% mężczyzn. W pokoleniu X 23% kobiet oczekuje kontynuacji całkowitej pracy zdalnej po pandemii, 12,5% najchętniej powróciłoby do pracy w pełni stacjonarnej, zaś preferowany okazał się model większościowej pracy zdalnej uzupełnionej pobytem w biurze w wymiarze 1-2 dni w tygodniu (52% wskazań kobiet z pokolenia X). Jeśli chodzi o mężczyzn z pokolenia X to chęć pełnej pracy zdalnej po pandemii wyraziło 27%, a pełnej pracy stacjonarnej ponad 11%. Tu podobnie jak u kobiet najczęstszą opcją była większościowa praca zdalna (1-2 dni w tygodniu w biurze) – wskazało ją 44% męskich X-ów. W pokoleniu Y 34% kobiet chciałoby pracować w pełni zdalnie, a 9,5% w pełni stacjonarnie. Wśród mężczyzn z tego pokolenia aż 46% wybrałoby pełną pracę zdalną i tylko 6,8% chciałoby wrócić do codziennej pracy w biurze. ***Badania wykazały więc zauważalny wzrost preferencji pełnej pracy zdalnej w pokoleniu Y w stosunku do pokolenia X, przy czym zdecydowanie wyraźniej jest to obserwowane wśród mężczyzn.***

Badania Anety Waszkiewicz analizowały również wpływ wychowywania nieletnich dzieci na oczekiwany wymiar pracy zdalnej. Nieco ponad 41% biorących udział w badaniu ma pod opieką dzieci w wieku poniżej 18 lat, przy czym pokolenie X częściej niż pokolenie Y deklarowało opiekę nad małoletnimi (57% X-ów i 43% Y-ków).

33 Źródło: Nowakowski Lauren (2019). Generational differences in remote work. ,i>Honors Theses, 3148, s. 6, https://scholarworks.wmich.edu/honors_theses/3148, dostęp z dn.01.03.2023 r.

34 Źródło: Janin Alex. (2022, 20 lutego). Thanks to remote work, many in Gen Z may never work in an office. Will it matter? The Wall Street Journal. https://www.wsj.com/articles/remote-lets-generation-z-work-without-any-office-will-matter-11645220523, dostęp z dn.01.03.2023 r.

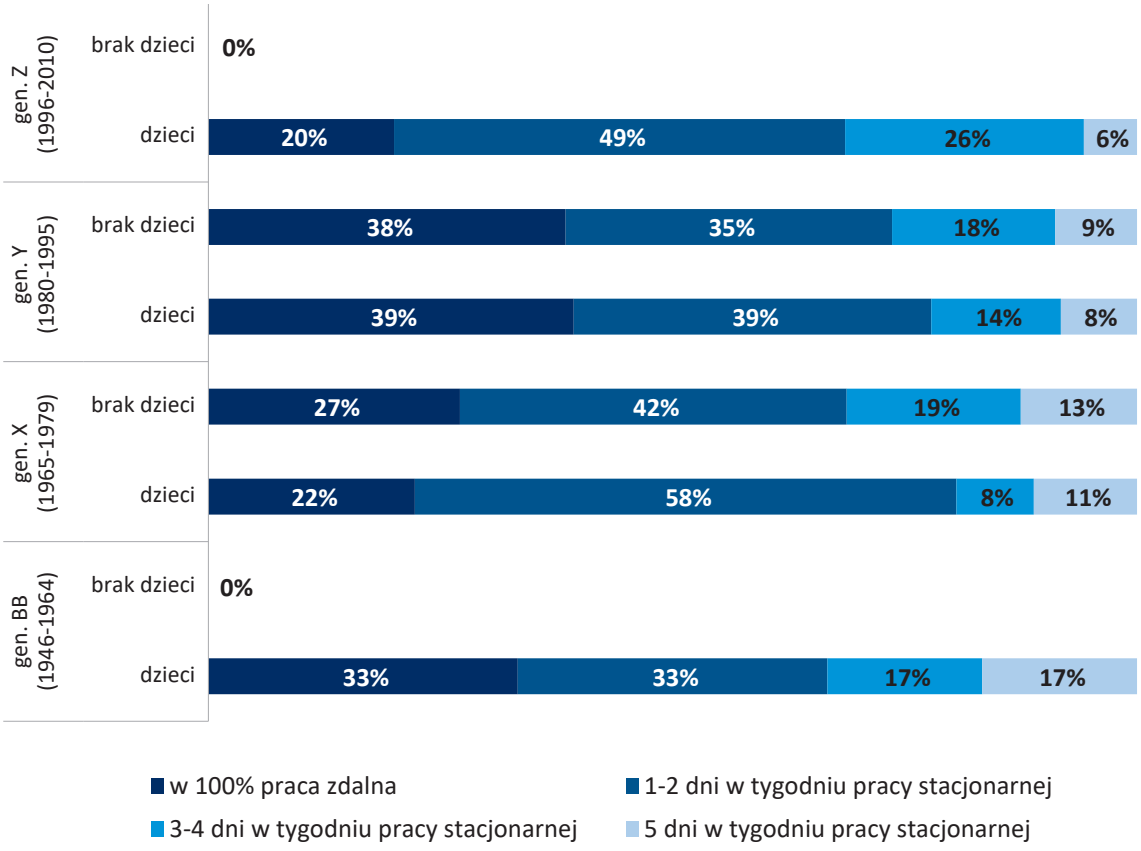
Wykres 7. Płeć a preferencje pracy zdalnej



Źródło: Waszkiewicz Aneta. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z", E-mentor nr 5 (97)/2022, https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/97/id/1586, dostęp z dn. 01.03.2023 r.; rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?" w zależności od płci w ramach poszczególnych generacji

W ***całej grupie respondentów osoby opiekujące się dziećmi w 34,5% przypadków wybrały pełną pracę zdalną, a 10% całkowity powrót do pracy w biurze. Osoby nieopiekujące się dziećmi miały podobne preferencje, jeśli chodzi o pełną pracę zdalną (32,6%) i nieco słabsze przekonanie do pełnej pracy stacjonarnej (8,5%).*** Weryfikując te wyniki przez pryzmat pokoleń można zauważyć, że w pokoleniu X osoby nieopiekujące się dziećmi mniej chętnie wybierały jako preferowaną pełną pracę zdalną (22%), ale też niechętnie wróciłyby do pracy stacjonarnej (11%). Wśród Y-ków z dziećmi 38% najchętniej w pełni pracowałoby zdalnie i mniej niż 9% w pełni stacjonarnie. Przedstawiciele generacji Y bez dzieci pod opieką niemal w 40% chcą pracować całkowicie zdalnie i tylko w 8% przypadków całkowicie stacjonarnie. Respondenci pokolenia BB oraz Z nie wskazali faktu opieki nad małoletnimi dziećmi.

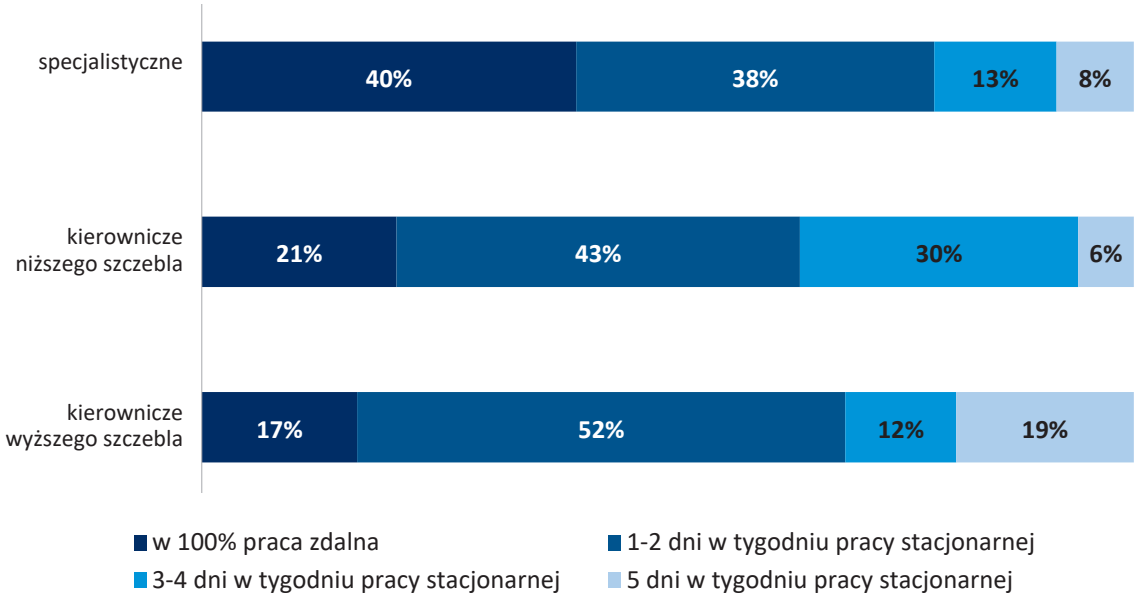
Wykres 8. Wpływ wychowywania nieletnich dzieci na oczekiwany wymiar pracy zdalnej



Źródło: Waszkiewicz Aneta. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z", E-mentor nr 5 (97)/2022, https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/97/id/1586, dostęp z dn. 01.03.2023 r.; rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?" w zależności od posiadania dzieci, w ramach poszczególnych generacji

W tym samym badaniu rozważano także stanowisko jako czynnik wpływający na preferencje modelu pracy. W związku z tym, kolejnym kryterium branym pod uwagę w badaniu było stanowisko z trzema możliwościami do wyboru: stanowisko specjalistyczne (nie zarządzam podległym zespołem), kierownicze niższego szczebla (zarządzam podległym zespołem, ale moi pracownicy nie zarządzają zespołem) oraz kierownicze wyższego szczebla (zarządzam podległym zespołem, moi pracownicy zarządzają zespołem). ***Najwyższy odsetek w zakresie preferowanej pełnej pracy zdalnej wykazali specjaliści (40%), następnie menedżerowie niższego szczebla (21%), zaś najmniejszy wyższa kadra menedżerska - zaledwie 17%.*** W tej ostatniej grupie jako jedynej preferencje pełnej pracy stacjonarnej (19%) przewyższyły chęci pełnej pracy zdalnej. Patrząc przez pryzmat pokoleń, w pokoleniu X pracować w pełni zdalnie chciałoby 31% specjalistów (w Y 46%), 25% menedżerów niższego szczebla (w Y

Wykres 9. Stanowisko a preferencje pracy zdalnej



Źródło: Waszkiewicz Aneta. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z", E-mentor nr 5 (97)/2022, https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/97/id/1586, dostęp z dn. 01.03.2023 r.; rozkład odpowiedzi na pytanie „W jakim wymiarze chciałaby Pani / chciałby Pan wrócić do pracy stacjonarnej?" w zależności od stanowiska

18%) i tylko 12% przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej (w Y 19%). ***O ile więc można powiedzieć, że preferencje pracy zdalnej rosną z wiekiem u osób niebędących menedżerami i u wyższej kadry zarządzającej, to w przypadku stanowisk kierowniczych niższego szczebla występuje prawdopodobnie czynnik powodujący, że przedstawiciele generacji Y mniej chętnie widzą swoją pracę w modelu w pełni zdalnym.*** Może to wynikać z ich niedługiego doświadczenia w zarządzaniu i obaw związanych z poczuciem braku kontroli nad zespołem. Jeśli chodzi o preferencje pełnej pracy stacjonarnej to niekwestionowanym liderem jest wyższa kadra zarządzająca pokolenia X, która aż w 28% przypadków wskazała ją jako oczekiwaną. We wszystkich pozostałych przypadkach stanowisk i generacji wynik był poniżej 10% wskazań (najmniej, bo 4% stanowili menedżerowie niższego szczebla z pokolenia X).

Podsumowując, przeprowadzone badania zaprezentowane w artykule pt. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 – preferencje pokoleń BB, X, Y, Z" wykazały, że przynależność pokoleniowa jako taka nie daje podstaw do potwierdzenia hipotezy, że występuje istotna korelacja pomiędzy wiekiem a preferencjami pracy zdalnej. Nałożenie dodatkowych warunków takich jak płeć czy posiadanie dzieci wskazało jedynie w najmłodszej grupie wiekowej (pokolenie Z), że

mężczyźni generalnie deklarowali wyższy oczekiwany wymiar pracy zdalnej niż kobiety. Badanie dotyczące stanowiska wskazało, że im wyższe stanowisko, tym mniejsza potrzeba pracy zdalnej. ***Kluczowym natomiast jest wniosek, że praktycznie żadna grupa nie wykazuje dużych preferencji do powrotu do pełnej pracy stacjonarnej. Średnia w tym zakresie oscyluje w okolicach 10%, przy czym z badanych grup największe odstępstwo (28%) wykazali menedżerowie wyższej kadry zarządzającej z generacji X***. Pokolenie Z, które będzie miało coraz większy udział w procesach rekrutacyjnych, zdecydowanie preferuje pracę hybrydową (od 1 do 4 dni w tygodniu pracy w biurze). Taki układ wskazało 76% respondentów, co jest o tyle zaskakujące, że można by się spodziewać, że zdecydowana większość przedstawicieli generacji Z wskaże jako preferowaną pełną pracę zdalną, tymczasem ten wybór był najrzadszy (6%). Z ***przeprowadzonych badań wynika, że przedstawiciele generacji Z bardziej niż Y preferują systematyczną pracę w biurze. Może to wynikać z niewielkiego doświadczenia zawodowego i związanej z tym potrzeby bliższej współpracy z przełożonym i współpracownikami.***

Gotowość i chęć pracowników do wykonywania pracy zdalnie

Kwestie te zostały przeanalizowane w badaniu ilościowym przeprowadzonym na próbie 1092 pracowników, w tym 50% kobiet i 50% mężczyzn, przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców)[35]. Wykazało ono, że ***aż 63% ankietowanych, głównie kobiet, chętnie skorzystałaby z opcji pracy zdalnej w dogodnym dla nich wymiarze dni w miesiącu.*** Argumentują to lepszym zarządzaniem i oszczędnością czasu. Przeciętnie pracownicy chcący pracować zdalnie wskazują, że chcieliby w ten sposób wykonywać swoje obowiązki przez 13,5 dnia w miesiącu (wartość średnia wskazana w grupie 679 ankietowanych). ***Warto zauważyć, że z kolei kobiety, które nie chcą pracować zdalnie, częściej niż mężczyźni wskazują, że jest to spowodowane brakiem kontaktów międzyludzkich.***

35 Źródło: „Oczekiwania, potrzeby oraz postawy pracodawców i pracowników dotyczące pracy zdalnej"– prezentacja wyników badania Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, publikacja z dn. 24.11.2022 r., https://zpp.net.pl/oczekiwania-potrzeby-oraz-postawy-pracodawcow-i-pracownikow-dotyczace-pracy-zdalnej-prezentacja-wynikow-badania-zpp/,; https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2022/11/MP_dla-ZPP_Praca-zdalna_pracownicy_czesc-ilosciowa_0811.pdf; https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2022/11/MP_dla-ZPP_Praca-zdalna_pracodawcy_czesc-jakosciowa_0811.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

O tym, jak ważnym benefitem dla pracowników jest możliwość świadczenia pracy zdalnej wskazuje fakt, że ***aż 60% Polaków chcących pracować zdalnie rozważyłaby zmianę pracodawcy, a aż 47% przekwalifikowanie, jeżeli wiązałoby się to z możliwością uzyskania lepszych warunków pracy zdalnej*** (przejście z pracy stacjonarnej na zdalną, zwiększenie liczby dni pracy zdalnej w modelu hybrydowym). ***Zdecydowanie bardziej skłonne do zmiany pracodawcy z tego powodu są osoby młode, mające do 34 lat.***

Uwarunkowania społeczno-gospodarcze państw UE

Analizy w tym obszarze zostały zaprezentowane w artykule pt.: „Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu” [36]. W celu bliższej identyfikacji czynników wpływających na udział pracy z domu w całkowitym zatrudnieniu przeprowadzono badanie ekonometryczne dla 25 państw Unii Europejskiej. Wykorzystano dane z Eurostatu za 2020 r. dotyczące: udziału osób pracujących z domu jako odsetek wszystkich zatrudnionych, struktury wiekowej populacji, produktywności pracy, zatrudnienia kobiet, osób z wyższym wykształceniem i zatrudnienia w branży high-tech, liczby godzin pracy oraz infrastruktury technicznej w postaci korzystania z Internetu i dostępu do Internetu szerokopasmowego.[37]

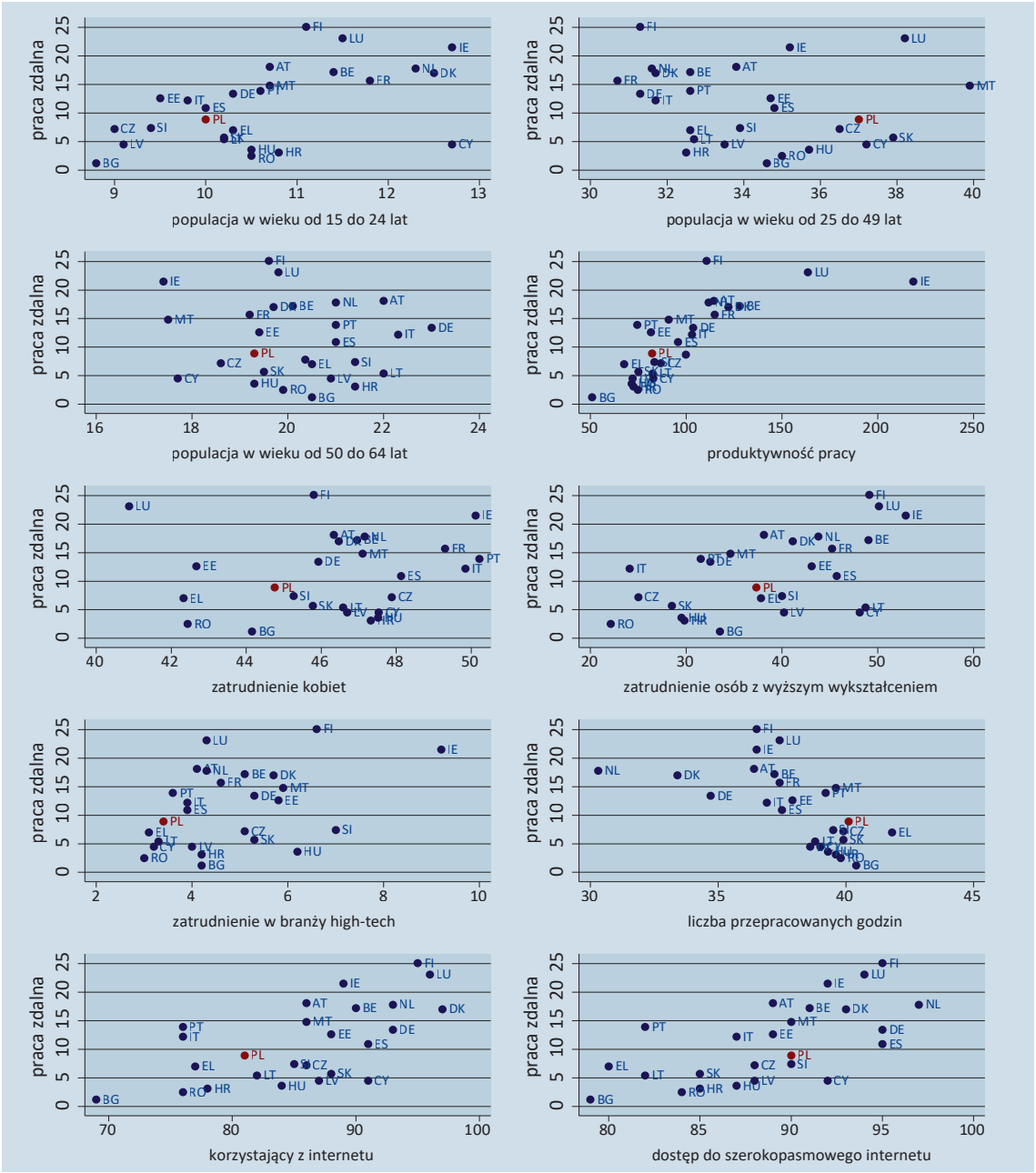
Udział pracy zdalnej jest wyższy w państwach o większym udziale populacji osób młodych w wieku od 15 do 24 lat w strukturze całej populacji i większym udziale zatrudnionych z wyższym wykształceniem w całkowitym zatrudnieniu. Ponadto udział pracy zdalnej jest wyższy w państwach o wyższej produktywności pracy na jednego pracującego i lepszej infrastrukturze technicznej (określonej procentowym udziałem osób korzystających z Internetu czy dostępem gospodarstw domowych do szerokopasmowego Internetu). Z kolei udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu jest niższy w państwach z wyższą liczbą przepracowanych godzin.[38]

36 Źródło: Jęchorek-Woźniak Joanna, „Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu” „Studia BAS”, 1(69) 2022, ISSN 2082 0658 s. 29–47, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/21269/Wo%20niak-J%20chorek%20Studia%20BAS%201%202022.pdf?sequence=1, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

37 Za: Tamże, s. 38.

38 Za: Tamże, s. 39.

Rysunek 2. Praca zdalna a badane zmienne w 26 krajach UE*



*Na wykresie pojawiają się dane dla Francji, dla której dostępne były dane o pracy zdalnej, ale którą dalej wyłączono z badania z powodu braku danych o korzystających z Internetu i o dostępie do Internetu szerokopasmowego. Objaśnienia: BE – Belgia, AT – Austria, BG – Bułgaria, HR – Chorwacja, CY – Cypr, CZ – Czechy, DK – Dania, EE – Estonia, FI – Finlandia, FR – Francja, DE – Niemcy, EL – Grecja, HU – Węgry, IE – Irlandia, IT – Włochy, LV – Łotwa, LT – Litwa, LU – Luksemburg, MT – Malta, NL – Holandia, PL – Polska, PT – Portugalia, RO – Rumunia, SK – Słowacja, SI – Słowenia, ES – Hiszpania.

Źródło: Woźniak-Jęchorek Joanna, „Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu" „Studia BAS", 1(69) 2022, ISSN 2082 0658, str. 40, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/21269/Wo%20niak-J%20chorek%20Studia%20BAS%201%202022.pdf?sequence=1, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

2.2. Dylematy związane z zarządzaniem pracownikami zdalnymi

Z oczywistych względów praca poza zakładem pracy znacznie utrudnia pracodawcy monitorowanie czasu pracy pracowników. Jak wynika z sondażu Future Business Institute[39], 15% ankietowanych respondentów wskazuje, że największym dla nich problemem jest ***brak nadzoru nad czasem pracy podległego personelu.*** Według ekspertów ten odsetek tworzą przede wszystkim menedżerowie i właściciele, którzy stanowili 47% wszystkich ankietowanych. Brak kontroli nad czasem pracy jest także bardzo dużym wyzwaniem po stronie pracownika (15%). Wielu z nich prezentuje postawę: „Dopóki mi płacą «za godzinę», to efektywność nie jest moją największą troską”[40].[41]

Są osoby, które pracują bardzo wydajnie i zrealizowanie dotychczasowych obowiązków zajmuje im 4, a nie 8 godzin, ale są tacy, którzy potrzebują na wykonanie tego samego zadania 12 godzin. Dzieje się tak z różnych przyczyn, wynikających zarówno z braku kompetencji, jak i z sytuacji rodzinnej. Pojawia się zatem pytanie o zasadność i formę monitorowania aktywności pracownika[42].

Inną kwestią do rozstrzygnięcia między pracodawcą a pracownikiem jest ***prezentacja wizerunku pracownika kontaktującego się online***. Pracodawca może zaproponować pracownikowi, aby ten w trakcie rozmów służbowych odbywanych za pomocą komunikatora okazał swój wizerunek. Brak zgody ze strony pracownika na takie rozwiązanie nie powinien rodzić dla niego żadnych negatywnych konsekwencji. Wyjątek mogą stanowić sytuacje, w których jest to konieczne z uwagi na szczególne zadanie zlecone pracownikowi, np. udział w telekonferencji z klientem, gdzie nieokazanie wizerunku może być odebrane przez innych uczestników spotkania jako wysoce nieprofesjonalne bądź wręcz

39 Future Business Institute (2020), Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany, dostęp z dn. 8.10.2021.

40 Tamże.

41 Za: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny” PARP, 2021 r., s. 9-10, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki?sort=default&term%5B%5D=1&text_search=, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

42 Za: Tamże, s. 10.

zakłócać prawidłowy przebieg spotkania. Odmowa mogłaby wówczas zostać zakwalifikowana jako uchybienie obowiązkom pracowniczym i stanowić podstawę do nałożenia sankcji porządkowej. Ale i w takiej sytuacji ocena zachowania pracownika powinna być dokonywana z uwzględnieniem wszystkich okoliczności sprawy[43].[44]

Wypadek doznany przez pracownika wykonującego pracę zdalnie może zostać w określonych sytuacjach uznany za wypadek przy pracy. Koniecznym jest, aby wypadek pozostawał w związku z wykonywaną pracą. Doświadczenie pokazuje, że weryfikacja okoliczności i przebiegu zdarzenia w przypadku pracowników zdalnych jest trudna, często niemalże niemożliwa (na przykład z uwagi na brak świadków). Dlatego też, rekomendowanym rozwiązaniem jest wprowadzenie przez pracodawcę odpowiedniej procedury zgłaszania wypadków przy pracy zdalnej w regulaminie pracy lub innym wewnątrzzakładowym dokumencie. Ponadto, w przypadku pracowników zdalnych należy zadbać o to, aby byli oni szczególnie świadomi obowiązku niezwłocznego informowania o wszelkich doznanych urazach przy pracy. W przypadku zgłoszenia o wypadku, na pracodawcy spoczywają takie same obowiązki, jak w przypadku wypadków doznawanych w zakładzie pracy[45]. Nowe regulacje Kodeksu pracy doprecyzowują, iż oględzin miejsca wypadku dokonuje się po zgłoszeniu wypadku przy pracy zdalnej, w terminie uzgodnionym przez pracownika albo jego domownika, w przypadku gdy pracownik ze względu na stan zdrowia nie jest w stanie uzgodnić tego terminu, i członków zespołu powypadkowego. Zespół powypadkowy może odstąpić od dokonywania oględzin miejsca wypadku przy pracy zdalnej, jeżeli uzna, że okoliczności i przyczyny wypadku nie budzą jego wątpliwości.

43 Kapłon, B. (2021), Praca zdalna – największe dylematy pracodawców, https://familybusiness.ibrpolska.pl/praca-zdalna-a-koronawirus/, dostęp z dn. 26.10.2021.

44 Za: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny" PARP, 2021 r., s. 10, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki?sort=default&term%5B%5D=1&text_search=, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

45 Za: Artykuł pt.: „Praca zdalna – największe dylematy pracodawców", Bogusław Kapłon, Magazyn Family Business, publikacja 2021 r., https://familybusiness.ibrpolska.pl/praca-zdalna-a-koronawirus/, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

Dodatkowe badania własne

Na podstawie wywiadów jakościowych zrealizowanych na potrzeby niniejszej ekspertyzy, można wyróżnić kilka najważniejszych kategorii występujących obaw, dylematów, niepewności związanych z wprowadzaniem pracy zdalnej do modelu funkcjonowania organizacji:

- związane z ***kontrolą, nadzorem pracy***, co w dalszej kolejności wiąże się też z obawami co do ***wydajności, efektywności*** wykonywanej pracy przez pracownika zdalnego; część respondentów zauważa, że kwestia ta jest zdecydowanie ułatwiona, jeśli tryb zdalny dotyczy pracy o charakterze zadaniowym i stosowany jest zadaniowy system rozliczania wypełniania obowiązków przez pracownika (jednocześnie, warto zwrócić uwagę, że w takich przypadkach praca zdalna może się ogólnie bardziej sprawdzić, w tym również z perspektywy samego pracownika, dla którego praca zdalna będzie stanowiła jakiś benefit, korzyść polegającą na tym, że nie jest ograniczony godzinami pracy biura – pracownik może samodzielnie rozporządzać swoim czasem na wykonanie konkretnego zadania, elastycznie traktować godziny pracy);

- związane z ***relacjami*** wewnątrz organizacji – te problemy dotyczą komunikacji, integracji z zespołem, budowania pewnych więzi, kultury organizacyjnej, poczucia identyfikacji z organizacją oraz przebiegu procesów grupowych, pracy zespołowej, która inaczej przebiega w warunkach osobistych spotkań i możliwości organicznego zderzania się pomysłów, perspektyw członków zespołu, generowania rozwiązań przez współpracowników na różnym poziomie, w różnym wymiarze; pracodawcy mają obawy, że pracownicy zdalni nie będą podlegali tym ww. zjawiskom i procesom;

- związane z kwestiami ***technicznymi*** – czyli obawy koncentrujące się na tym, czy możliwości techniczne pozwolą na stworzenie odpowiednich warunków do prowadzenia pracy firmy w okolicznościach zdalnego wykonywania zadań przez pracowników; chodzi więc o niepewność co do wystąpienia ograniczeń technologicznych, cyfrowych, poszukiwania takich rozwiązań, które pozwolą na zapewnienie m.in. odpowiedniego oprogramowania (pozwalającego na obsługę działalności danej firmy – w tym np. narzędzi do komunikacji, prowadzenia zajęć

online, korzystania ze wspólnych zasobów, łączenia się z systemami ICT stosowanymi w organizacji), bezpiecznego dostępu do danych, połączenia z Internetem w miejscu wykonywania pracy i zadowalającej przepustowości sieci, odpowiedniego sprzętu, który pozwoli skutecznie wykonywać pracę.

Podczas prowadzenia wywiadów jakościowych wybrzmiała wyraźnie kwestia ***zmiany sposobu myślenia, zwłaszcza po stronie osób zarządzających pracownikami*** – wspominana już wcześniej zmiana mentalnościowa, która jest potrzebna, by móc wprowadzać pracę zdalną do przedsiębiorstwa. Zaznacza się, że nowe podejście wymaga przede wszystkim odejścia od prostego myślenia, że jeśli nie widzimy pracownika osobiście, nie możemy sprawować nad nim osobistej kontroli i bezpośrednio nadzorować, to nie będzie on wykonywał swojej pracy (ulegnie pokusie, by nic nie robić, skoro nikt „nie patrzy mu na ręce"). Aby praca zdalna mogła zadziałać, należy pozbyć się takich niepewności, mieć więcej zaufania, ale przede wszystkim, wypracować sobie pewne stałe sposoby na upewnianie się co do zaangażowania pracownika zdalnego – może to być po prostu sprawdzanie, czy na pewno pracuje, na podstawie efektów jego pracy, czy też na podstawie ustalonego trybu komunikowania się z daną osobą. Jedna z respondentek na kierowniczym stanowisku wyraźnie podkreśla, że jeśli ma z pracownikiem zdalnym kontakt bieżący, regularnie spływają od niego materiały związane z wykonywaną pracą, otrzymuje wymagane opracowania na czas – to nie ma się czego obawiać. Zaznaczyła jednak jednocześnie, że aby dojść do takiego sposobu myślenia o pracowniku zdalnym, potrzebowała dużo czasu na zmianę swojego podejścia, które początkowo było pełne obaw.

Cytat z wywiadu

> *Patrząc na dwa lata wstecz, bo proszę mi wierzyć, że akurat zrobiłam dosyć duży krok w tym kierunku, żeby nie musieć aż tak bardzo nadzorować wszystkiego i takiej kontroli pełnić, to na początku miałam wrażenie, że jak ja nie mogę zobaczyć, nie mogę sprawdzić tak na bieżąco efektów jego pracy, to czy on na pewno jest w pracy, czy akurat sobie drzemkę uciął, czy kotlet gotuje, czy dziećmi się opiekuje. Ale jeśli komunikacja między mną a tą daną osobą jest ułatwiona i nie muszę czekać nie wiadomo jak długo*

> *na efekty jej pracy, to ja wiem, że ta osoba pracuje. I wszystkie ustalenia z nią są sformalizowane, napisane. Pozbyłam się takich niepewności.*
>
> (IDI, grupa pracodawców z małych przedsiębiorstw)

Podsumowując, można powiedzieć, że ***kierownik zarządzający pracownikiem w trybie zdalnym musi wyzbyć się wyżej wymienionych niepewności związanych z monitorowaniem pracy podwładnego i ustalić jakieś schematy, pewne punkty kontrolne, które ułatwią mu kontrolować tę pracę*** – nie bezpośrednio, nie w takim wymiarze jak na miejscu pracy, ale pomogą dzięki jakimś pośrednim elementom ocenić, że zadana praca jest wykonywana. Wymaga to przełamania bariery utartego wcześniej podejścia i pewnej zmiany mentalnej, co nie oznacza, że nie można sobie w tym pomóc dzięki zastosowaniu pewnych środków organizacyjnych i technicznych — np. poprzez wprowadzenie ustalonych sposobów meldowania, zgłaszania się pracownika, logowanie się do systemów firmowych w wyznaczonych godzinach czy w wyznaczonym zakresie czasu na odpowiednią liczbę godzin, zaznaczanie odpowiednich statusów dostępności (np. na komunikatorach). Owszem, zawsze istnieje możliwość jakiegoś obejścia ustalonych procedur przez pracownika, który nierzetelnie podchodzi do swoich obowiązków wypełnianych z domu, jednak trzeba poszukiwać odpowiednich rozwiązań, by niwelować takie sytuacje, a przede wszystkim trzeba ograniczyć podejrzliwe nastawienie pracodawcy do pracownika.

Jeśli chodzi o oczekiwania ze strony pracowników wykonujących pracę zdalnie, warto też podkreślić ich punkt widzenia, jeśli chodzi o sposób „rozliczania się" z wykonanych czynności w danym dniu pracy. Wśród badanych nie ma oporu przed raportowaniem wykonywanych zadań, jednak ważne jest dla nich, żeby organizacja sposobu meldowania realizacji swoich zadań była przemyślana, zrozumiała, ułatwiona i nie narzucała na pracownika kolejnego czasochłonnego obowiązku.

Cytat z wywiadu

> ***Respondent:*** *Update'owanie, adnotacja tego co się robiło w ciągu dnia to jest kolejny obowiązek przy pracy zdalnej, który troszeczkę...*

W przypadku braku jakiegoś takiego właśnie programu, elementu takiego walidacyjnego, utrudnia funkcjonowanie [pracownikowi], ponieważ to jest kolejny obowiązek, który pracownik musi zrobić, czyli spisać cały dzień co zrobił, żeby potem zapoznał się z tym pracodawca. Potem będzie też kwestia tego, że jeżeli coś zostanie źle opisane, no to w tym momencie tutaj znowu może się robić taki zwykły głuchy telefon, czyli znowu – coś nie zostało zrobione albo coś zostało źle napisane. Czyli tutaj może dochodzić do nieporozumień.

***Moderator:** Czyli takie troszeczkę problemy w komunikacji? [...] że w takiej rozmowie bezpośredniej można łatwiej pewne rzeczy wytłumaczyć, nie wszystko można szybko napisać albo ktoś jakiś skrót myślowy zastosuje i ktoś może to źle odebrać?*

***Respondent:** Tak, dokładnie. Dlatego wydaje mi się, że jakiś sposób walidacji, jakiś sposób sprawdzania – czyli na przykład te platformy, albo jakieś inne elementy, które trochę mniej obciążają pracownika [w kwestii raportowania, opisu wykonanej pracy], to że łatwiej jest kliknąć, że się zrobiło zadanie, niż opisać, że się zrobiło to, to, to i to. No i jeżeli oczywiście występuje problem, no to też jest miejsce na informowanie tego.*

(IDI, grupa pracowników z mikroprzedsiębiorstw)

Szeroko poruszana kwestia w kontekście obaw wprowadzania wykonywania pracy zdalnej, to ryzyko, że pracownik będzie ***wyobcowany z zespołu***, nie będzie znać wewnętrznych zwyczajów, krążących opowiastek, anegdot, pewnych nieformalnych, zespołowych elementów kultury organizacyjnej, która jest obecna na miejscu w firmie. Zwraca się przy tym dużą uwagę na nowych pracowników, którzy przychodząc do firmy, przechodząc tzw. boarding i wdrażając się w pracę w nowym miejscu (często pierwszym dla nich miejscu pracy) powinni mieć możliwość styczności z pracownikami starszymi stażem, posiadającymi większy zasób doświadczeń, z których mogą czerpać nowozatrudnieni.

Jeśli chodzi o wymieniane wyżej kwestie technologiczne, cyfrowe, to warto zauważyć na podstawie przeprowadzonych rozmów, że

pewne obawy były szczególnie widoczne w konkretnych branżach – w ***branżach takich jak finansowe, telekomunikacyjne***, spotykano się z oporem przed wprowadzaniem pracowników zdalnych, ze względu przede wszystkim na ***bezpieczeństwo danych***. Obecnie (głównie za sprawą COVID-19, którego pandemia przyspieszyła procesy cyfryzacji, automatyzacji) okazuje się, że istnieją możliwości techniczne takiego zorganizowania środowiska pracy i rozwiązań informatycznych, by zapewnić odpowiednie zabezpieczenia.

Poruszane w trakcie badań kwestie dotyczące pracy zdalnej, to też obawy ze strony pracowników o ***work-life balance***. Podkreśla się, że potrzebne jest mądre zorganizowanie swojej pracy z domu, przygotowanie się do tego w odpowiedni sposób, aby móc zachować odpowiedni, zdrowy rytm pracy. Wymaga to właściwego podejścia, nastawienia ze strony pracownika, żeby móc przejść na całkiem inny styl pracy. Łączy się to też w jasny sposób z istotnymi umiejętnościami organizacji swojego czasu pracy, narzucenia sobie samemu pewnej dyscypliny pracy.

Cytat z wywiadu

> *To było trudne, żeby sobie to zorganizować w taki mądry sposób, bo jednak to jest przestawienie stylu życia, stylu pracy. Trzeba przeorganizować, też zrobić sobie biuro w domu, zapewnić sobie przestrzeń odpowiednią. I miałam przyznam się, że ja na początku miałam trudności, żeby się wyłączyć. Bo ten komputer był otwarty cały czas… No ale potem też już sobie narzuciłam takie biurowe godziny pracy - i nie o 22, a o 17 kończę. No bo to wtedy też jest taka pokusa, że mogę coś zrobić później, bo mogę siąść do tego komputera, kiedy chcę, mogę siąść też o godzinie 21. I to nie było dobre. Trzeba się było przygotować i mentalnie, i organizacyjnie do tego, żeby to zadziałało tak, jak w biurze.*

(IDI, grupa pracowników z dużych przedsiębiorstw)

2.3. Skutki przechodzenia na pracę zdalną

W kontekście negatywnych, jak i pozytywnych skutków przechodzenia na pracę zdalną, poza własnymi badaniami pierwotnymi o charakterze jakościowym, warto zwrócić uwagę na ilościowe badanie Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, które zostało zrealizowane metodą CAWI. Próba badawcza obejmowała reprezentatywną grupę pracowników **i** wynosiła 1092 respondentów. Była ona zróżnicowana zarówno pod względem płci (po 50% kobiet i mężczyzn), wieku (obejmowała osoby w różnych przedziałach wiekowych – od 18 do ponad 55 lat), regionu pochodzenia, wielkości miejscowości (wsie, duże oraz małe miasta), a także z uwagi na posiadanie dzieci (36% osób nie posiadało dzieci, 64% posiadało dzieci). Wśród respondentów byli zarówno kierownicy, jak i członkowie zespołów oraz samodzielni pracownicy. Ankietowani pracowali zarówno w firmach z sektora MŚP (17% w mikro, 30% w małych i 24% w średnich przedsiębiorstwach), jak i dużych podmiotach (29%). Zdecydowanie największą grupę ankietowanych stanowili pracownicy z sektora usług (61%), mniejszą z sektora produkcji (23%), najmniejszą z handlu (15%). Część ankietowanych stanowili studenci, emeryci, renciści i osoby pracujące na podstawie umów cywilnoprawnych.

Respondenci jako główne zalety pracy zdalnej dla pracowników wskazują oszczędność czasu (57%) i pieniędzy (39%) oraz wygodę np. możliwość wstawania później, nieformalny ubiór itp. (44%). Jako najważniejsze zalety dla pracodawców wskazują z kolei możliwość redukcji kosztów zatrudnienia (65%) oraz większe możliwości rekrutacyjne pracowników np. poprzez zatrudnianie osób pochodzących z innych regionów kraju oraz z całego świata (54%). Dzięki temu przedsiębiorcy nie są ograniczeni wyłącznie lokalnym rynkiem pracy. Praca zdalna może być również niezwykle korzystna dla osób dotkniętych niepełnosprawnościami oraz opiekunów niepełnosprawnych, czy rodziców małoletnich dzieci, pozwalając zwiększyć ich aktywność na rynku pracy (41%). Czterech na dziesięciu ankietowanych wskazuje również na zwiększenie zadowolenia osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie.

Jeśli chodzi o skutki negatywne, ankietowani wskazywali, że praca zdalna wiąże się z wyższymi kosztami związanymi z opłatami za media (40%). Oznacza to, że choć istnieje liczne grono osób doceniających oszczędność na kosztach dojazdu, to jednocześnie wiele osób zauważa konieczność poniesienia nakładów np. na energię elektryczną, czy łącze internetowe. Praca zdalna według 17% pracowników utrudnia organizację pracy. Wielu respondentów wskazywało także na społeczne i psychologiczne negatywne aspekty pracy zdalnej. Aż

40% z nich wskazało, że zaburza ona równowagę między życiem prywatnym i zawodowym, 27%, że obowiązki domowe utrudniają skupienie się na obowiązkach zawodowych, a 20%, że jest ona nieefektywna i rozleniwia. Znaczna grupa osób wskazuje także, że negatywnie wpływa ona na relacje społeczne

Tabela 2. Wady i zalety pracy zdalnej

Zalety	Wady
• ***oszczędność*** czasu i kosztów dojazdu do pracy • ***większa autonomia*** i ***wyższy poziom koncentracji pracowników***; pracownicy mogą zarządzać własnym czasem pracy bez rozpraszania uwagi i wybrać najlepszy sposób wykonywania swojej pracy • ***większa satysfakcja*** z ***pracy***; czas zaoszczędzony na dojazdach można przeznaczyć na wypoczynek i życie osobiste, a co za tym idzie – lepszą jakość życia i większą satysfakcję z pracy • ***lepsza równowaga między życiem zawodowym*** a ***prywatnym***; praca zdalna ułatwia zagospodarowanie większej ilości czasu dla rodziny i wypoczynku • ***wzrost produktywności*** pracy ze względu na wyższą satysfakcję z pracy • ***mniej wypadków*** w drodze do pracy • ***większa elastyczność*** i możliwość wyboru optymalnego miejsca pracy • ***zwiększona współodpowiedzialność obu płci*** za prace domowe i opiekuńcze • ***dostęp do pracy dla osób*** o ***ograniczonej sprawności ruchowej*** i ***osób pełniących obowiązki opiekuńcze***; praca zdalna zapewnia znaczną korzyść osobom niepełnosprawnym lub przewlekle chorym, ponieważ eliminuje dojazdy do pracy i umożliwia bardziej elastyczny harmonogram pracy • ***mniejsze emisje gazów cieplarnianych*** związane z transportem; zmniejszony ruch i lepsza jakość powietrza	• ***dodatkowe koszty*** związane z pracą zdalną często przerzucane na pracownika (koszty sprzętu, zwiększone koszty ogrzewania, prądu, Internetu, ubezpieczenia[46]) • ***izolacja***, alienacja i utrata więzi społecznych; wpływ na zdrowie psychiczne (zwiększony stres, depresja) • brak interakcji z pracownikami ***ograniczający dyfuzję wiedzy*** i zbiorowe uczenie się • ***zwiększony stres*** wywołany łączeniem pracy zawodowej z obowiązkami domowymi • ***zacieranie się granic*** i ***równowagi między życiem zawodowym*** a ***prywatnym***; niebezpieczeństwo przepracowania lub pracy w nietypowych godzinach; trudność bycia offline i utrzymania regularnych godzin pracy; wysoka intensywność pracy • ***wzrost liczby niezgłoszonych*** i ***nieopłaconych godzin*** • ***zagrożenie wypadkami***, które pojawiają się podczas pracy zdalnej bez odpowiedniego nadzoru • ***słabnące związki między pracownikami*** a ***związkami zawodowymi*** • ***wzmocnienie stereotypowych ról związanych*** z ***płcią***, zwiększony stres i obciążenie pracą w przypadku kobiet posiadających dzieci • ***brak odpowiedniego miejsca pracy*** według standardów BHP, w przypadku złej ergonomii stanowiska pracy nasilające się bóle głowy, zmęczenie oczu, bóle mięśniowo-szkieletowe • utrata „widoczności" pracowników, może to ***utrudniać rozwój kariery***, kształcenie ustawiczne i szkolenie pracowników, zwłaszcza kobiet • ***zwiększone ryzyko naruszenia prawa pracowników do prywatności*** przez zwiększone wykorzystanie zdalnych narzędzi cyfrowych i nowych technologii do monitorowania pracy zdalnej

Źródło:.Woźniak-Jęchorek Joanna, „Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu", „Studia BAS", 1(69) 2022, ISSN 2082 0658, ISSN 2082 0658, s. 33, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/21269/Wo%20niak-J%20chorek%20Studia%20BAS%201%202022.pdf?sequence=1, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

46 Przy czym należy dodać, że kwestia kosztów ulegnie zmianie wraz z wejściem w życie nowych przepisów, omówionych w pierwszym rozdziale opracowania.

(24%), wywołuje zbyt duże przeciążenie obowiązkami zawodowymi np. poprzez pracę w nadgodzinach i w nietypowych godzinach (18%), i że generuje większe obciążenie psychofizyczne mogące oddziaływać negatywnie na zdrowie.

Ciekawym wynikiem przytaczanych badań jest również to, że aż 60% pracowników jest skłonna do zmiany pracy, jeśli w nowej firmie otrzymaliby lepsze warunki pracy zdalnej.

Analizując różne opinie na temat pracy zdalnej, łatwo można zauważyć, że ***te same kwestie mogą być rozpatrywane zarówno*** w ***kategoriach negatywnych, jak*** i ***pozytywnych*** – zależnie od perspektywy oraz wielu czynników oddziałujących w danym przypadku, takich jak szeroko rozumiane warunki wykonywania pracy. W literaturze badawczej odnoszącej się do obszaru zagadnień związanych z pracą zdalną, można spotkać syntetyczne podsumowania zalet i wad pracy zdalnej — na które spojrzeć trzeba również szerzej, niż tylko z perspektywy sytuacji pracodawcy i pracownika. Poniżej zamieszczono propozycję zestawu rozróżnionych zalet i wad, według Joanny Woźniak-Jęchorek.

Dodatkowe badania własne

Wiele z kwestii wyżej wskazywanych na podstawie dostępnych opracowań, znajduje swoje potwierdzenie w wypowiedziach zebranych bezpośrednio od respondentów, którzy mają styczność z prowadzeniem pracy zdalnej. Deklarowani jej zwolennicy i przeciwnicy w głębszych dyskusjach wyrażają co do zasady bardzo podobne spostrzeżenia co do wad i zalet stosowania pracy zdalnej. Bez względu na ogólny stosunek do wprowadzania zdalnego trybu pracy w swoich przedsiębiorstwach, przedstawiciele pracodawców wskazują, że można wymieniać różne wady i zalety, których występowanie w bardzo dużym stopniu zależy od:

- branży,
- rodzaju, charakteru wykonywanej pracy,
- ogólnych predyspozycji pracownika,
- doświadczenia i stażu pracy pracownika,
- kompetencji pracownika.

Uogólniając zebrany materiał badawczy, można wskazać kilka najważniejszych spostrzeżeń w kontekście wymienianych skutków wprowadzania pracy zdalnej:

Pozytywne	Negatywne
• pozytywne skutki może przynieść wprowadzenie pracy zdalnej dla tych pracowników, których obowiązki przede wszystkim na to pozwalają, których praca jest bardziej samodzielna i w mniejszym stopniu opiera się na działaniu zespołowym, a jednocześnie dla tych, którzy posiadają wysokie kompetencje do samodzielnej pracy – praca zdalna w takich określonych przypadkach, z obserwacji badanych, sprawdza się bardzo dobrze, działa sprawnie i pozytywnie wpływa na wydajność; • z pozytywnych stron wskazuje się, że w biurze obecnych jest jednak więcej rozpraszaczy, w domu pracownik może mieć więcej spokoju potrzebnego do skupienia się na zadaniu – co może się przełożyć na większą efektywność; • na plus zaliczyć trzeba wspominane już wcześniej możliwości rozszerzania działalności na inne rynki, a także możliwość zatrudniania osób bez ograniczeń lokalizacyjnych – co może być sposobem, odpowiedzią na niedobory, jeśli chodzi o wykwalifikowaną kadrę specjalistów; • korzystne rozwiązanie zwłaszcza dla firm funkcjonujących w rozproszonych zespołach, w tych branżach, gdzie jest to na ogół spotykane – czyli głownie w ICT, co potwierdzają zarówno przeprowadzone badania empiryczne na potrzeby niniejszego opracowania, jak i przegląd dostępnych dotychczas materiałów źródłowych traktujących na ten temat; • przechodzenie na pracę zdalna to przede wszystkim oszczędności (dojazdy, wynajem powierzchni, czas); • rozpowszechnienie pracy zdalnej wymusiło także wprowadzanie cyfryzacji w coraz szerszym zakresie do firm, które wcześniej nie podejmowały takiego kierunku rozwoju – chodzi tu choćby o przyspieszenie takich podstawowych procesów, jak przechodzenie z papierowych, tradycyjnych form na cyfrowe, komputerowe (tworzenie dokumentów, pism, rozpisywanie konspektów, planowanie zadań, podpisy elektroniczne, obieg dokumentów, poczty), co pozwala też w lepszym stopniu wyłapywać błędy i unikać pomyłek, które zdarzają się, gdy pracuje się nad pewnymi produktami analogowo (o powiązaniach pracy zdalnej z cyfryzacją więcej w dalszej części ekspertyzy).	• nieco więcej negatywnych skutków dla pracodawcy może przynieść delegowanie do pracy zdalnej osób, które mają problem z dyscypliną, z utrzymaniem skupienia na pracy, organizacją czasu pracy i ogólnie takich, które lepiej pracują mając nad sobą pewien nadzór, osobistą kontrolę przełożonego, ponieważ inaczej mogą mieć trudności z utrzymaniem zaangażowania w wykonywaną przez siebie pracę; • praca zdalna postrzegana jest trochę ze szkodą dla zespołowości, dla procesów grupowych, burzy mózgów, projektów, które oparte są o współpracę zespołu; • minusem może być także to, że gdy jakiś bardziej doświadczony, wykwalifikowany pracownik pracuje w trybie zdalnym, to nowe osoby przychodzące do firmy nie mają się od kogo uczyć na miejscu w biurze, nie mają skąd czerpać wiedzy praktycznej, brać przykładu, korzystać ze wzorców pracy – przykładowo, nie słyszą jak inni członkowie zespołu załatwiają jakieś sprawy w biurze, jak rozmawiają przez telefon, nie mają się kogo podpytać, poradzić bardziej doświadczonego na miejscu;

Obawy związane z negatywnym wpływem pracy zdalnej na jakość interakcji między członkami zespołu można oczywiście rozpatrywać z dwóch stron, które zależą zasadniczo przede wszystkim od charakteru samego pracownika, ale również innych czynników (charakter pracy, warunki do pracy w domu, obecność domowników itp.). Potwierdzają to zarówno opinie pracodawców, jak i pracowników. W obu tych grupach oczywiście znajdują się i przeciwnicy, i zwolennicy pracy zdalnej, którzy przez pryzmat swoich doświadczeń i własnego nastawienia będą zwracać uwagę na różne aspekty wykonywania pracy z domu. Warto jednak podkreślić, że pracownicy również zauważają negatywne następstwa braku bezpośrednich kontaktów, które mają miejsce w biurze, a których brakuje przy pracy zdalnej.

Cytat z wywiadu

Ja wykonuję taki zawód, że potrzebuję kontaktów z ludźmi, więc całkowita praca zdalna nie jest dla mnie dobrym rozwiązaniem, takie sprowadzanie się tylko do spotkań online. Muszę mieć kontakt też z ludźmi bezpośrednio, żeby generować pomysły, żeby w jakiś sposób też zarządzać różnymi projektami i może nie całkowicie praca zdalna, ale praca hybrydowa, połączenie dwóch opcji.

(IDI, grupa pracowników z dużych przedsiębiorstw)

Na podobną kwestie zwrócono też uwagę, jeśli chodzi o zdalny kontakt z klientami – czego przykładem może być poniższy cytat:

Cytat z wywiadu

Spojrzeć w oczy co prawda przez ekran też mogę, tak, ale nie wiem – uścisnąć, przywitać się, powiedzieć chwilę o tym, nie wiem, jak nawet podróż przebiegała. A na pewno podczas spotkania face-to face można zrealizować lepsze relacje niż przez tego przez te wszystkie jakby „telka", jak ja to mówię [telekonferencje], Teamsy i tego typu rzeczy, tak. Gdzieś tam te spotkania są dla mnie takie… nie wnoszą tyle, co można przekazać, co można jakby uzyskać podczas spotkań takich no z osobami po prostu w sposób tradycyjny.

(IDI, grupa pracowników ze średnich przedsiębiorstw)

Choć oczywiście drugą stroną medalu jest też to, że dzięki zdalnym możliwościom zorganizowania spotkania z kimś odległym (czy to z klientem, czy współpracownikiem, przełożonym, podległym pracownikiem), łatwiej i często po prostu szybciej jest znaleźć na to czas w przypadku zdalnej komunikacji niż kontaktu osobistego.

Aby ograniczyć niektóre powyższe negatywne aspekty, pracodawcy starają się ***dbać o dni pracy wspólnej*** – żeby były jakieś wyznaczone dni, w których wszyscy pracownicy przyjeżdżają i pracują z biura, mają okazję się spotkać z całym zespołem. Wiąże się to oczywiście z tym, że należy zadbać o to, żeby było odpowiednie miejsce dla każdego – i choć może to być problematyczne w niektórych przypadkach, badani podkreślają, że warto stosować taką dobrą praktykę. Buduje to poczucie wspólnotowości, pozwala na integrację i zachowanie relacji między współpracownikami, daje szansę na wygenerowanie pomysłów zespołowo, rozwiązywanie problemów, pracę zespołową potrzebną przy pewnych zadaniach, projektach.

W nawiązaniu do powyższego, warto też przytoczyć fragment dyskusji grupowej, w której respondenci wymieniali się swoimi doświadczeniami odnośnie do organizacji rotacji przyjazdów pracowników pracujących zdalnie do biura. Jest to interesujące w kontekście stosowanych praktycznych rozwiązań zapewniających odpowiednie dla nich miejsca, w momencie gdy pracodawca zrezygnował z części powierzchni, redukując (czy optymalizując) tym samym koszty działalności, właśnie dzięki wprowadzaniu trybu zdalnego pracy czy modelu hybrydowego.

Cytat z wywiadu

> *Co więcej mamy wprowadzoną rejestrację biurek, tak, więc też już tak, jak u nas w firmie, przychodzenie ten jeden dzień w tygodniu do biura, to też nie jest tak, że przychodzi sobie każdy, kiedy ma na to ochotę. Tylko jest to wyznaczone w zespole, że ten zespół przychodzi nie wiem w poniedziałek, ten we wtorek i tak dalej.*

(FGI, grupa pracodawców)

Sądząc po zgromadzonych wypowiedziach badanych na temat ich doświadczeń, należy podkreślić też, że wyżej wspominane pozytywne skutki w postaci oszczędności dla pracodawcy, jakie daje wprowadzanie modelu zdalnego/hybrydowego pracy, bywają szczególnie ważne w momentach kryzysowych, w których rośnie ryzyko utraty rentowności, płynności finansowej przedsiębiorstwa i rosną obawy przed cięciem etatów. Dzięki wprowadzeniu pracy zdalnej i związanej z tym rezygnacji z części powierzchni biurowej, za którą musiał płacić koszty najmu, utrzymania, pracodawca jest czasem w stanie uniknąć redukcji zatrudnienia.

Warto nawiązać jeszcze do kwestii ***utrzymania odpowiedniej równowagi między pracą a życiem prywatnym*** i rozważań, czy praca zdalna to ułatwia, czy utrudnia. Opinie w tym zakresie również mogą być dwojakie i niekoniecznie wykluczające się – z jednej strony, pracując z domu trudniej jest rozgraniczyć czas poświęcany na pracę oraz obowiązki domowe, z drugiej jednak strony praca zdalna to oszczędność czasu, który można poświęcić rodzinie czy swoim prywatnym zajęciom, na wypoczynek, rozwój pasji. Warto zwrócić uwagę też na przykładową poniższą wypowiedź, która wskazuje jasno na zalety elastycznej pracy z domu, pozwalającej na ułożenie planu dnia w taki sposób, by wygodnie pogodzić ze sobą obowiązki pracownicze z zadaniami wynikającymi z prowadzenia domu (przy czym warto też zauważyć, że o roli tej wspomina w poniższym cytacie kobieta).

Cytat z wywiadu

Praca hybrydowa, połączenie dwóch opcji. Wtedy, kiedy mogę wykorzystać w swoim zakresie tę pracę zdalną tak, jak najlepiej mogę, bo ja dojeżdżam do pracy dość długo, więc oszczędzam czas. Jednocześnie mogę sobie tutaj ten dzień pracy zorganizować, żeby wyjść też do urzędu nie muszę zwalniać się na pół dnia, żeby załatwić tutaj jakąś sprawę, tylko kończę o innej godzinie i mogę to wykorzystać. Mogę tak zorganizować tę pracę, żeby dopilnować dzieci czy zrobić pranie, tak. Ale jednocześnie potrzebuję też wyjść do biura, zorganizować się tak, żeby spędzić czas z zespołem w pracy, spotkać się też z różnymi innymi osobami.

(IDI, grupa pracowników z dużych przedsiębiorstw)

Generalnie, choć zdania respondentów są podzielone i, jak widać po powyższych dywagacjach, w grę wchodzi wiele czynników składających się na warunki prowadzenia pracy zdalnej, w ogólnym rozrachunku, gdy jest ona wprowadzana w sprzyjających okolicznościach (dla stanowisk bardziej samodzielnych, których specyfika pracy pozwala na pracę niezależną od siedziby pracodawcy, z zapewnionymi odpowiednimi narzędziami pracy) oraz przy odpowiednim podejściu kierownictwa, menedżerów (podejście, w którym liczą się efekty, wydajność, brany jest pod uwagę wkład pracy pracownika w osiąganie celów firmy, generowanie zysków i budowę potencjału przedsiębiorstwa, a wartość i jakość pracy pracownika nie jest rozpatrywana tylko przez pryzmat pilnowania, czy przepracował odpowiednią liczbę godzin w ciągu dnia) ***może przynieść więcej pozytywnych niż negatywnych następstw.***

Cytat z wywiadu

> *Wydaje się, że jak dobrze się tym pokieruje w organizacji, to już wydaje mi się pozytywna zmiana i niesie ze sobą więcej pozytywów niż negatywów, bo też jakby implikuje pewną zmianę wśród managerów, w ogóle podejścia firm, organizacji do tego typu pracy [pracy zdalnej]. Do sposobu oceniania pracy [pracownika], do skupienia się może na innych obszarach niż to, czy pracował 8 godzin dziennie, czy przypadkiem nie pracował 7 godzin 20 minut – tylko skupienie się na jakimś tam wymiarze efektywności tej danej pracy, którą generuje.*

(IDI, grupa pracodawców ze średnich przedsiębiorstw)

Sądząc po całokształcie analizowanych wypowiedzi, w ogólnej ocenie badanych najlepiej sprawdza się ***praca hybrydowa*** w pewien sposób, dostosowany zależnie od występujących potrzeb i specyfiki wykonywanych obowiązków przez pracownika. Łączenie zdalnego trybu pracy z obecnością w biurze ma swoje zasadnicze zalety – w tych przypadkach, gdzie aktualna praca wymaga skupienia, koncentracji pracownika na swoich zadaniach, może je realizować efektywniej w ciszy w domu, a w innych przypadkach, wymagających zespołowego wysiłku, może pracować stacjonarnie, dbając jednocześnie o relacje ze współpracownikami. Ogółem, opinie takie podzielane są co do zasady zarówno przez pracodawców, jak i pracowników.

Cytat z wywiadu

W biurze pracuje się dobrze, jesteśmy razem, mamy siebie pod ręką, więc praca w biurze ma swoje plusy. Natomiast czasami potrzebna jest praca w domu. Bardzo często z tego korzystamy, […] kiedy na przykład musimy się skupić, nie chcemy, żeby ktoś nam przeszkadzał – wiadomo, że się dużo dzieje, dużo ludzi przychodzi [w biurze], więc wtedy po prostu pracujemy zdalnie w domu.

(IDI, grupa pracowników z małych przedsiębiorstw)

2.4. Praca zdalna a cyfryzacja pracy

Transformacja cyfrowa w Polsce w pandemii COVID-19

Obraz tego, jak wygląda stan transformacji cyfrowej polskich przedsiębiorstw, a więc z uwzględnieniem wpływu pandemii i kolejnych lockdown'ów mających olbrzymie skutki gospodarcze, oddaje m.in. badanie pn.: „Transformacja cyfrowa firm 2020"[47] zrealizowane pod koniec 2020 roku przez CubeResearch na zlecenie firmy EY Polska.

Badanie przeprowadzono na próbie 989 respondentów, wśród których więcej niż połowa zajmowała funkcje kierownicze w działach takich, jak: HR, sprzedaż, IT i finanse w firmach różnych branż, niemniej kluczowe branże objęte badaniem to: produkcja, finanse, logistyka i retail. Większość przedsiębiorstw poddanych badaniu posiadała ponad 10-letnie doświadczenie na rynku, 20% z nich mniej niż 10-letnie, ale więcej niż 5-letnie, a jedynie 15% funkcjonowała mniej niż 5 lat.

Obszary działalności firm, jakie priorytetowo potraktowano we wdrażaniu rozwiązań cyfrowych w ubiegłym roku to: księgowość (54% wskazań), sprzedaż

47 https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/03/badanie-ey-transformacja-cyfrowa, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

(52% wskazań) i obsługa klienta (44% wskazań). Również działy logistyki, HR i administracji były istotne w kontekście wdrażania rozwiązań digitalizacyjnych. Pierwszy z nich wskazało 32% badanych, a kolejne – odpowiednio 27% i 22%. Ucyfrowienie w obszarze produkcji to priorytet dla 257 badanych (ok. 26%) i co ciekawe, aż dla 39% biorących udział w badaniu istotne okazało się ogólne rozwinięcie działów technologii informatycznych i technologii operacyjnej (IT/OT), co zazwyczaj odnosi się do branży przemysłowej. 12% respondentów udzieliło odpowiedzi, że wszystkie powyżej opisane działy są równie priorytetowe dla zastosowania rozwiązań cyfrowych, a korzyści, jakie badane firmy upatrują w zastosowaniu rozwiązań cyfrowych są liczne. Dla 77% z nich to zwiększenie efektywności, dla 61% sprostanie potrzebom klientów i dla 60% redukcja kosztów działalności. Ponadto ponad połowa badanych stwierdziła, że transformacja cyfrowa to szansa dla ich dalszego rozwoju, a dla 198 (mniej więcej co 5 badany) także na nadrobienie w tym obszarze zaległości w stosunku do innych firm, w tym konkurencji.

Ogólny wniosek z badań pokazuje, że dzięki pandemii proces transformacji przyspieszył w aż 27% badanych firm, a około 80% z nich nadaje aktualnie procesowi temu wysoki lub średni priorytet. W kwestii rodzaju i zaawansowania wdrażanych technologii identyfikuje się dość dużą polaryzację wśród przedsiębiorstw. Do częstych odpowiedzi na pytanie, jakie inicjatywy wdrożono w obszarze cyfryzacji, należą: wdrożenie narzędzi cyberbezpieczeństwa, bazy danych i zastosowanie chmury. Najmniej firm zdecydowało się na narzędzia analityczne na potrzeby Big Data, systemy przewidujące, czy też automatyzację marketingu. Jednak, co szczególnie wymaga podkreślenia, w przeważającej części badane podmioty postrzegają transformację cyfrową jako inwestycję w infrastrukturę i sprzęt[48].

Oznacza to, że jest ona dla nich procesem komplementarnym z procesem automatyzacji, a zwiększanie zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych w takim ujęciu, efektywną drogą do sprostania wyzwaniom, jakie stawia kolejna determinanta obecnej sytuacji rynku pracy – rewolucja przemysłowa 4.0.

48 Opracowano na podstawie: Tamże, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

Dodatkowe badania własne

Dominującym zdaniem wśród badanych, zarówno pracodawców, jak i pracowników, jest opinia, że ***cyfryzacja to naturalny, nieunikniony kierunek*** w obecnych czasach – cyfryzacja, optymalizacja procesów w firmach, organizacjach musi zachodzić, co pozwala zwiększać potencjał przedsiębiorstwa. Choć pogląd ten podzielany był przez respondentów z podmiotów o różnej wielkości, to szczególnie dużo ciekawych informacji na tematy z tym związane byli w stanie wskazać reprezentanci dużych przedsiębiorstw. W ich percepcji, jest to trend w szczególności ważny, jeśli chodzi o ***powtarzalne procesy*** – w tym zakresie jest przestrzeń do automatyzacji, robotyzacji, natomiast praca ludzi powinna być wykorzystywana do pracy bardziej koncepcyjnej bądź ograniczać się jedynie do nadzoru usprawnionych, przebiegających automatycznie procesów. Respondenci zwracali przy tym uwagę, że pewne tego rodzaju rozwiązania są coraz częściej wykorzystywane w obszarach, w których nawet nie jesteśmy tego świadomi. Przykładem podawanym w toku prowadzonych wywiadów było stosowanie botów rekrutacyjnych przez duże korporacje, a ponadto korzystanie z takich narzędzi jak np. chatboty w branży sprzedażowej czy w obsłudze klienta.

Cytat z wywiadu

> *No niewiele osób zdaje sobie sprawę, że część dużych korporacji używa boty rekrutacyjne – czyli, że na przykład jak się aplikuje do firmy, wysyła CV, to żywy człowiek przegląda tylko 5% tych CV, a pozostałe są już odsiewane na poziomie automatu.*

(IDI, grupa pracodawców z dużych przedsiębiorstw)

Powszechna wśród badanych jest opinia, że sztuczna inteligencja będzie się nadal rozwijała w szybkim tempie. Ważne, wręcz kluczowe będzie dostosowanie się przedsiębiorstw do tych zmian, by pozostawać konkurencyjnym i szukać sposobów ograniczania kosztów, zwiększania zysków. Na podstawie przeprowadzonego badania wskazuje się, że obszarami działalności firm, w których mogą one mieć już zastosowanie są procesy HR-owe, łańcuch dostaw, logistyki, produkcji, sprzedaży, usług dla biznesu, obsługi klienta. Podkreśla się przy tym jednocześnie,

jak istotny jest odpowiedni przebieg wdrażania zmian związanych z cyfryzacją, automatyzacją, robotyzacją, w tym w szczególności: początkowa analiza potrzeb i obszarów, w których są one możliwe do wprowadzenia, strategiczne zaplanowanie całego procesu zachodzących zmian, a także komunikowanie ich pracownikom, informowanie, wyjaśnianie oraz odpowiednie przygotowanie także do obsługi nowych rozwiązań.

Cytat z wywiadu

Wdrożyliśmy tą sztuczną inteligencję dla procesu HR-owego, […] i tutaj oczywiście pierwszym punktem to było uzgodnienie, czy oni [pracownicy] są na to gotowi, czy są otwarci, tak. Bo to też było bardzo… Więc najpierw trzeba było oczywiście wyjaśnić, co to w ogóle będzie, jeszcze wtedy były takie pytania: „zwolnicie?", „i co dalej?". No oczywiście powiedzieliśmy „nie", bo przeanalizowaliśmy cały proces, to była decyzja oparta o dane. Czyli my przeanalizowaliśmy cały proces, powiedzieliśmy sobie co nam da ta sztuczna inteligencja, a czego nam nie da.

(IDI, grupa pracodawców z dużych przedsiębiorstw)

Można w tym zakresie zwrócić uwagę na szczególny przypadek, który pojawił się w trakcie przedmiotowych badań pogłębionych, dotyczący branży związanej z pracą, mediami, dziennikarstwem – jeden z badanych zwrócił uwagę na wizję (a właściwie coś, co już ma miejsce), w której AI zastąpi ludzi, dziennikarzy pisząc teksty, artykuły za nich.

Cytat z wywiadu

Zaczynamy widzieć efekty tego [cyfryzacji, automatyzacji], no bo w ostatnim czasie pojawił się, chociażby czat GPT, czyli sztuczna inteligencja, która odpowiada na pytania, no i chociażby w mojej branży zaczęło się pytanie, czy za chwilę dziennikarze będą potrzebni, bo no doskonale czat, sztuczna inteligencja pisze teksty. To może będzie pisała również artykuły, zbierając informacje i to nie będzie potrzebny research dziennikarski, pisanie tekstu przez żywą osobę. Na razie moim zdaniem tego niebezpieczeństwa nie ma,

bo jednak żywa osoba to żywa osoba, ale… ale to się tak rozwija, że ja nie wiem, jak to jakoś będzie.

(IDI, grupa pracodawców z dużych przedsiębiorstw)

Warto zwrócić również uwagę na wątek związany z powyższym – mianowicie, jeśli do prac prostych, powtarzalnych będą wykorzystywane roboty, AI, to podkreślenia będzie wymagała ***potrzeba większego wyspecjalizowania pracowników***. Zapotrzebowanie na ludzi ze specjalistyczną wiedzą, kompetencjami wzrośnie. Z drugiej strony też, jeśli w praktyce gospodarczej będzie coraz więcej procesów automatyzacji, robotyzacji, wykorzystywania AI, algorytmów itd., to ludzie w nich zatrudnieni będą musieli umieć się tymi rozwiązaniami posługiwać. W grę wchodzi więc ***zdobycie odpowiedniej wiedzy do tego, aby móc obsłużyć takie nowe technologiczne rozwiązania*** i ***monitorować ich działanie***, kontrolować, nadzorować wykonywaną pracę przez roboty.

Proces cyfryzacji przedsiębiorstw i pracy w pandemii COVID-19 – zestawienie państw UE i Stanów Zjednoczonych

Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) opublikował w maju 2022 roku raport z badania „Digitalisation in Europe 2021–2022: Evidence from the EIB Investment Survey" dotyczący poziomu cyfryzacji europejskich i amerykańskich przedsiębiorstw z uwzględnieniem okresu pandemii COVID-19[49].

W czasie pandemii COVID-19 wiele firm wstrzymało bardziej złożone procesy cyfryzacji (często wymagające reorganizacji działalności firmy, przekwalifikowania pracowników, poniesienia znacznych nakładów finansowych) koncentrując się na najpilniejszych potrzebach. Udział firm z UE wykorzystujących nowe,

49 Za: artykuł pt.: „Cyfryzacja przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19", Ewa Radomska, portal www.obserwatorfinansowy.pl, publikacja z dn. 17.06.2022 r., https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/cyfryzacja-przedsiebiorstw-w-czasie-pandemii-covid-19/, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

zaawansowane i złożone technologie cyfrowe (takie jak druk 3D, zaawansowana robotyka, Internet rzeczy, analityka Big Data i sztuczna inteligencja, drony, rzeczywistość rozszerzona lub wirtualna czy platformy) w swojej działalności znacznie wzrósł w latach 2019–2020, ale już w latach 2020–2021 udział ten utrzymywał się na mniej więcej stałym poziomie, osiągając 61% w 2021 r., w porównaniu z 63% w 2020 r. i 58% w 2019 r. Odsetek firm z UE korzystających z zaawansowanych technologii cyfrowych był w 2021 r. niższy niż w Stanach Zjednoczonych (gdzie stanowił 66%). Pomiędzy firmami z krajów członkowskich UE występują znaczne różnice. Najwięcej firm, które już wcześniej wdrożyły zaawansowane technologie cyfrowe pochodzi z Czech (77%), Słowacji (76%), Słowenii (75%), Cypru (74%), Holandii (73%), a najmniej z Francji (48%), Bułgarii (51%), Irlandii (52%), Polski i Rumunii (po 53%). Spośród firm UE korzystających z zaawansowanych technologii cyfrowych, 53% podjęło dalsze działania i inwestycje w celu zwiększenia swojej cyfrowości w czasie pandemii (w pełni zaangażowały się w transformację cyfrową), najwięcej ze Szwecji (68%), Austrii (66%), Finlandii i Grecji (po 62%), Malty i Niemiec (po 60%), a najmniej z Bułgarii (34%), Chorwacji (40%), Czech i Słowacji (po 43%), Estonii (44%), **Polski i Węgier (po 45%)**[50].

34% firm w UE, które nie korzystały wcześniej z zaawansowanych technologii cyfrowych, wykorzystało czas pandemii jako okazję do rozpoczęcia inwestycji w transformację cyfrową, najwięcej w Austrii (46%), Belgii (44%), Malty (43%), Niemiec (42%), Szwecji (40%), a najmniej z Bułgarii (13%), Łotwy (15%), Litwy (18%), Chorwacji (20%), Słowacji i Estonii (po 21%), Włoch i **Polski (po 23%)**. Dla porównania, 48% firm amerykańskich, które przed pandemią COVID-19 nie korzystało z zaawansowanych technologii cyfrowych, wykorzystało kryzys jako okazję do rozpoczęcia inwestycji w te technologie[51].

EBI zwraca uwagę, iż istotnym czynnikiem luki cyfrowej między Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi jest większa przewaga małych firm w gospodarce europejskiej. W niewystarczającym stopniu inwestują one w technologie cyfrowe[52].

Dostępność osób z umiejętnościami cyfrowymi wspiera transformację cyfrową. Wyniki badania EBI wskazują, że ponad jedna trzecia unijnych MŚP

50 Za: Tamże.

51 Za: Tamże.

52 Za: Tamże.

za główną barierę ich cyfryzacji uważa brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Firmy działające w państwach, w których większy odsetek ludności może wykazać się wysokimi umiejętnościami cyfrowymi, częściej wdrażają zaawansowane technologie cyfrowe. Częściej też zgłaszają, że podjęły działania w celu zwiększenia stopnia cyfryzacji lub dokonały inwestycji. Jak wynika z badania EBI, w Europie 31% pracowników jest związanych z firmami, które nie podejmują żadnych działań w sferze cyfrowej, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych odsetek ten wynosi około 22%. Dzieje się tak również dlatego, że w Unii Europejskiej jest znacznie więcej mikro- i małych firm niż w Stanach Zjednoczonych[53].

Stanowiska pracy o szczególnie dużym potencjale do wdrożenia pracy zdalnej

Przepisy nie regulują kwestii, dla jakiej kategorii pracowników możliwe jest wykonywanie pracy zdalnej. W praktyce decyzję w tym zakresie powinien podjąć sam pracodawca, dokonując wszechstronnej oceny na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, należy ocenić, ***czy czynności wchodzące w zakres obowiązków danego pracownika mogą być efektywnie realizowane na odległość***. Po drugie, należy ***ustalić, czy pracodawca posiada odpowiednią infrastrukturę techniczną, umożliwiającą pracę zdalną***. Pracownikowi zdalnemu należy bowiem co do zasady zapewnić sprzęt służbowy (komputer przenośny, telefon), który będzie on wykorzystywał poza miejscem pracy, a jeżeli jest to konieczne, także dostęp do innych zasobów, takich jak wewnętrzne bazy danych zakładu pracy[54].

Praca zdalna może w praktyce obejmować wszelkie te czynności, które są możliwe do realizacji z zastosowaniem środków porozumiewania się na odległość. I tak, ***poza pracą przed komputerem, do pracy zdalnej zaliczyć można aktywność taką, jak udział w telekonferencji z klientem, prowadzenie szkoleń on-line, prowadzenie telefonicznych negocjacji, bądź wszelkiego rodzaju działalność koncepcyjną, twórczą, czy kreatywną (przygotowywanie projektów, szkiców, opracowywanie strategii biznesowych, itd.)***[55].

53 Za: Tamże.

54 Za: artykuł pt. „Praca zdalna – największe dylematy pracodawców", Bogusław Kapłon, Magazyn Family Business, publikacja 2021 r., https://familybusiness.ibrpolska.pl/praca-zdalna-a-koronawirus/, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

55 Za: Tamże.

Branże wobec przejścia na pracę zdalną

Nieruchomości (92%), branża IT (86%), usługi dla biznesu (84%) oraz SSC/BPO (80%) – to sektory, które najszybciej i z największym udziałem przeszły na home office po wybuchu pandemii COVID-19, wynika z badania Devire udostępnionego szkole programowania online Kodilla.com (badanie przeprowadzone metodą CAWI w marcu 2020 roku na grupie 2,5 tys. polskich przedsiębiorców)[56].

Wśród sektorów, które według badań Devire, nie wdrożyły możliwości pracy zdalnej znalazły się: ***handel (35%), administracja publiczna (33%), spedycja i logistyka (30%) oraz motoryzacja i lotnictwo (30%)***. W ich przypadku główną barierą okazuje się być charakter wykonywanych obowiązków, na co wskazało aż 83% respondentów. Przykładem może być branża transportowa, spedycji i logistyki. Kierowcy tirów z oczywistych względów nie mogą pracować będąc w domu[57].

20% Polaków pracuje w produkcji. Dużymi sektorami są rolnictwo, logistyka, handel detaliczny, budownictwo. Tych przedsiębiorstw, poza działami wsparcia, nie da się przestawić na pracę zdalną. Dla porównania, sektor IT daje zatrudnienie 2,8% Polaków. Ale w jego ramach 80% zatrudnionych pracuje zdalnie. To bardzo dużo, gdy spojrzeć na samą branżę, ale w skali gospodarki niewiele[58]

Dodatkowe badania własne

Wyniki przeprowadzonych wywiadów jakościowych wyraźnie potwierdzają opinię, że możliwości pracy zdalnej są sprzężone z rozwojem cyfryzacji – postęp technologiczny daje coraz większe możliwości prowadzenia pracy w sposób zdalny, ale jednocześnie rosnąca skala wykorzystywania tego modelu pracy napędza rozwój nowoczesnych rozwiązań cyfrowych,

56 Źródło: „Praca zdalna w czasach pandemii. Programiści zostali w domach (WYNIKI BADAŃ)" publikacja z dn. 01.04.2020 r., https://kodilla.com/pl/blog/praca-zdalna-w-czasach-pandemii, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

57 Za: Tamże.

58 Za: artykuł pt.: „Praca zdalna w pandemii. Te liczby rozwiewają powszechne złudzenie", Anna Anagnostopulu, publikacja z dn. 15.06.2021 r., portal Businessinsider.pl, https:// businessinsider.com.pl/ twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-liczba- osob-pracujacych-z-domu-w-polsce- w-2020-r/8yvnxq9, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

informatycznych, komunikacyjnych, itd. Po raz kolejny trzeba też zaznaczyć, że nie bez znaczenia w tym kontekście pozostaje wpływ pandemii COVID-19.

Cytat z wywiadu

Obawiam się, że praca byłaby niemożliwa [bez cyfryzacji]. Bardzo pozytywnie oceniam ten rozwój technologiczny, który jest coraz większy. Pandemia wpłynęła na konieczność jakby przyspieszenia korzystania z pewnych rozwiązań, z których nie korzystaliśmy przed pandemią. Jesteśmy firmą handlową, sprzedajemy rozwiązania informatyczne, sprzęt, więc bez maila, komputera czy telefonu nie byłoby możliwości działania. Są to nasze nieodzowne narzędzia pracy. […] Korzystamy z tych rozwiązań, mamy system ERP z magazynem, z dokumentami, w związku z tymi korzystamy z chmury, gdzie przechowujemy dane i wszyscy mamy do niej zdany dostęp. Organizujemy też spotkania zdalne z naszymi klientami, które odbywały się już przed pandemią, więc w naszym wypadku charakter naszej pracy, no, sam jakby wymusza na nas stosowanie takich rozwiązań. Jest to dla nas naturalne środowisko pracy.

(IDI, grupa pracodawców z małych przedsiębiorstw)

2.5. Kluczowe kompetencje związane z pracą zdalną

W porównaniu z pracą w siedzibie pracodawcy praca zdalna wymaga innego zestawu kompetencji zarówno od pracowników, jak i kierownictwa. Z sondażu Business Centre Club i 4 Business & People wynika, że pandemia ujawniła wyraźne niedostatki w umiejętnościach zarządczych. Zdaniem autorów badania **zabrakło** takich **kompetencji menedżerskich**, jak[59]:

- **wyznaczanie celów**, czyli tego, by zarządzający przy delegowaniu zadania wiedział, czego konkretnie chce od pracownika;

59 Leśniak, G.J. (2020), Praca zdalna to ryzyko pracodawcy i pracownika, https://www.prawo.pl/kadry/praca-zdalna-zagrozenia-czas-pracy-efektywnosc-pracy-oszczednosci,502529.html, dostęp z dn. 26.10.2021.

- **trzymanie standardów wysokiej jakości pracy** poprzez informację zwrotną;
- **dbanie o pracowników** mimo oddalenia;
- **egzekwowanie i rozliczanie zadań**.

Niezależnie od stanowiska **kompetencje cyfrowe** pracowników stają się coraz bardziej cenione. W skład kompetencji cyfrowych wchodzą kompetencje: informatyczne (posługiwanie się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi, korzystanie z Internetu, aplikacji oraz oprogramowania); informacyjne (wyszukiwanie informacji, ich rozumienie, selekcja i krytyczna ocena) oraz funkcjonalne (praktyczne wykorzystanie powyższych w różnych sferach życia: w pracy, relacjach międzyludzkich, realizacji swoich pasji itp.)[60].

Według N. Haggerty i Y. Wang[61] z Uniwersytetu Zachodniego Ontario, by skutecznie pracować zdalnie, pracownicy muszą posiadać specyficzne kompetencje, do których zaliczono **wirtualną skuteczność, wirtualne kompetencje społeczne oraz umiejętność korzystania z mediów społecznościowych**. Z kolei R.O. Moraes, H.M. Watanuki i G. Kiste[62], przez pojęcie kompetencji wirtualnych rozumieją umiejętności techniczne – związane z obsługą narzędzi i programów wirtualnych, umiejętności społeczne (m.in. w zakresie komunikacji) oraz umiejętności emocjonalne, takie jak radzenie sobie ze stresem czy umiejętność rozwiązywania konfliktów[63].

60 Za: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021), Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?, https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf, dostęp z dn. 8.10.2021.

61 Za: Haggerty Y., Wang N. (2009), Knowledge Transfer in Virtual Settings: The Role of Individual Virtual Competency, „Information Systems Journal", vol. 19, nr 6, https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2008.00318.x, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

62 Za: Moraes R.O., Watanuki H.M., Kiste G. (2016), A Proposal for the Development of Individual Virtual Competences, Conference Proceedings International Data and Information Management Conference (IDIMC 2016), s. 7, https://www.researchgate.net/profile/Judith_Broady-Preston/publication/297702635_Developing_a_model_for_investigating_academic_libraries_as_learning_organisations/links/56e06c0f08aec4b3333d0bf1.pdf#page=73, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

63 Za: Krasnova Anna, „Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie", Zeszyty 2 (992) Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2021, Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 91–101 ISSN 1898-6447, e-ISSN 2545-3238, str. 93-94, https://zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/download/2116/1555, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

Na podstawie międzynarodowego badania przeprowadzonego w 2019 r. na próbie 250 pracowników z różnych krajów określono, że dla skutecznego świadczenia pracy zdalnej kluczowe są: **umiejętności komunikacyjne, samokierowania oraz automotywacji, dyscyplina, podejmowanie inicjatywy, ciekawość, umiejętność adaptacji, a także elastyczność**[64].

Warto zwrócić uwagę na kategorię kompetencji wirtualnych, które można zdefiniować jako zestaw wiedzy i umiejętności, a także cech osobowych, które są niezbędne do pracy w środowisku wirtualnym. Kompetencje te można podzielić na inter- i intrapersonalne, a także na kompetencje twarde i miękkie[65].

Z analizy ManpowerGroup wynika, że 81% pracodawców odczuwa wyzwania w obszarze rekrutacji kandydatów posiadających odpowiednie kompetencje – zarówno twarde, jak i miękkie. 35% firm deklaruje, że trudne jest dla nich pozyskanie pracowników wykazujących się **rzetelnością, dyscypliną i wysokim poczuciem odpowiedzialności za powierzone zadania**. Ponad ¼ organizacji zauważa na rynku **deficyt kompetencji związanych z logicznym myśleniem i umiejętnością rozwiązywania problemów**. Braki dotyczą również **przejmowania inicjatywy**, na co zwraca uwagę 28% pracodawców. Kolejne umiejętności trudne do znalezienia u kandydatów biorących udział w procesie rekrutacji to **krytyczne myślenie** oraz **zdolności analityczne** (26%). 24% przedsiębiorców odczuwa też niedobory pracowników charakteryzujących się **odpornością na stres oraz elastycznością działania**[66].[67]

64 Za: Tamże, s. 94.

65 Za: Tamże.

66 *ManpowerGroup (2021), Deficytowe kompetencje miękkie. Jakich umiejętności według pracodawców brakuje na rynku pracy?, dostęp z dn. 26.10.2021.*

67 Za: „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny" PARP, 2021 r., s. 13, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki?sort=default&term%5B%5D=1&text_search=, dostęp z dn. 01.03.2023 r.

Tabela 3. Uniwersalne kompetencje do pracy zdalnej według Anny Krasnovej wraz ze skalą zapotrzebowania na nie w odniesieniu do wirtualnych pracowników ds. HR na podstawie analizy wymagań zawartych w 163 ofertach pracy dedykowanych tej grupie zawodowej z portali rekrutacyjnych (2021 r.)

<table>
<tr><th colspan="2">Kompetencje twarde</th></tr>
<tr><th colspan="2">Kompetencje intrapersonalne</th></tr>
<tr><td colspan="2">Znajomość narzędzi pracy zdalnej (np. Zoom, Microsoft Teams, Google Meetings) (1)
Umiejętności posługiwania się wirtualnymi mediami (13)
Umiejętności w zakresie pozyskiwania i przetwarzania informacji (2)</td></tr>
<tr><th colspan="2">Kompetencje miękkie</th></tr>
<tr><th>Kompetencje intrapersonalne</th><th>Kompetencje interpersonalne</th></tr>
<tr><td>1. samozarządzanie, w tym:
• samodzielność (46)
• samoświadomość (-)
• samoorganizacja (57)
• umiejętność zarządzania sobą w czasie (10)
• dyscyplina (1)
• automotywacja (16)
2. odpowiedzialność (20)
3. nastawienie na realizację celu:
• konsekwencja (2)
• determinacja (-)
• wytrwałość (2)
4. umiejętność rozkładania priorytetów (14)
5. nastawienie na rozwój (17)
6. elastyczność (4) oraz umiejętność szybkiej adaptacji (-)
7. dokładność (12)
8. terminowość (11)
9. sumienność (9)
10. zaangażowanie (26)
11. wielozadaniowość (4)</td><td>1. wirtualne umiejętności społeczne (40), w tym:
• komunikacyjne (szczególnie w zakresie udzielania informacji zwrotnej) (5)
• praca w zespole wirtualnym (49)
• wrażliwość interpersonalna (empatia) (-)
• budowanie zaufania (2)
• rozwiązywanie konfliktów (-)</td></tr>
<tr><th colspan="2">Kompetencje ogólne</th></tr>
<tr><td colspan="2">Wirtualna skuteczność (-)</td></tr>
</table>

* w nawiasach podana liczba ogłoszeń, w których znalazło się odniesienie do danej umiejętności

Źródło: „Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie", Anna Krasnova, Zeszyty 2 (992) Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2021, Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 91–101, ISSN 1898-6447, e-ISSN 2545-3238, str.95, https://zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl/article/download/2116/1555, dostęp z dn. 03.03.2023 r.,

Dodatkowe badania własne

Najczęściej wymieniane w trakcie prowadzonych wywiadów indywidualnych rodzaje kompetencji, które potrzebne są pracownikowi, aby efektywnie pracował zdalnie to przede wszystkim:

- umiejętność ***organizacji pracy własnej, samodzielność, sumienność, dyscyplina*** (której zdaniem badanych potrzeba o wiele więcej niż w przypadku pracownika stacjonarnego; potrzeba posiadania cech, które pozwolą na wykonywanie zadań bez ścisłego, osobistego nadzoru przełożonego, ***poczucie obowiązkowości, odpowiedzialności***);

Cytat z wywiadu

> *Ten brak efektów [pracy] nie wynika z jakiejś tam, nie wiem, lenistwa, tylko jest brakiem umiejętności organizacji pracy, tak. Czyli nawet jak chęci są, ktoś potem bardzo dużo czasu poświęca, a zadania są niewykonane, bo się po prostu nie umie oddzielić priorytetów. W jakimś stopniu w momencie, kiedy pracuje [taki pracownik] w zespole, to albo współpracownicy, albo przełożony czasami potrafią taką osobę na właściwe tory skierować. No w momencie, kiedy pracuje zdalnie tego już nie ma – czyli potrzebna ta umiejętność samodzielnej pracy bez nadzoru, obowiązkowość czy asertywność, bo też pewne rzeczy trzeba po prostu uciąć.*

(IDI, grupa pracodawców z dużych przedsiębiorstw)

- ***proaktywność, zaangażowanie*** (jako cecha, która oczekiwana jest też od pracowników stacjonarnych, jednak w przypadku pracowników zdalnych jest szczególnie potrzebna; zdaniem jednego z badanych, aktywność i zaangażowanie jest potrzebne bez względu na miejsce wykonywania pracy – jeśli pracownik będzie chciał „prześlizgnąć się między zadaniami", to będzie szukał na to sposobu niezależnie od tego w jakim trybie pracuje, jego zachowanie będzie nieodpowiednie również w biurze, na miejscu, nie tylko podczas pracy zdalnej);

Cytat z wywiadu

> *Samodzielność w tych swoich działaniach, ta proaktywność, czyli potrafienie znalezienia sobie zadań do wykonania samodzielnie. […] no ale to są te cechy, które też się ceni w biurze. […] Techniczne, technologiczne [umiejętności] to zawsze można nauczyć, tak – czy obsługi jakichś takich technologii informatycznych, czy ewentualnie obsługi maszyn. To, jeżeli [pracownik] ma pojęcie takie kierunkowe, jakieś wykształcenie kierunkowe, czy doświadczenie z podobnymi technologiami - to to jest kwestia skończonego czasu nauki, takiego, który jesteśmy w stanie szacować prawda. Ale z kolei sposób komunikacji, umiejętności te interpersonalne i tak zwane miękkie, no to jest rzecz, którą czasem nie da się komuś, że tak powiem „zrobić" latami szkoleń różnych czy doświadczeń z organizacji. Są rzeczy, które się albo ma, albo się ich nie ma.*

(IDI, grupa pracodawców ze średnich przedsiębiorstw)

- kompetencje cyfrowe (co wiąże się też z potrzebą organizacji odpowiednich szkoleń z obsługi programów, narzędzi online - jest to jednak znowu coś, na co potrzeba coraz większego nacisku ogólnie, odnośnie do wszystkich pracowników, choć oczywiście w przypadku zdalnych jest to szczególnie istotne)

Respondenci zwrócili też uwagę, że pracownikom zdalnym potrzebne są również ***szkolenia*** (co do zasady takie same, jak w przypadku pozostałych pracowników, jednak szkolenia te powinny uwzględniać też wyraźnie to, że są kierowane do pracowników zdalnych czy hybrydowych). Najważniejsze więc są szkolenia o charakterze ***technicznym***, ale ważne również te z zakresu ***umiejętności miękkich, organizacyjnych.***

Podczas wywiadów grupowych, zarówno w grupie pracodawców, jak i pracowników, przedstawiano badanym katalog kompetencji, na który składały się różne umiejętności – o charakterze twardym, miękkim, kompetencje cyfrowe, praktyczne branżowe etc. Respondenci wskazywali te, które są ich zdaniem najbardziej kluczowe, jeśli chodzi o możliwość pracowania w trybie zdalnym (w tabeli wymieniono te, które najczęściej wskazywane były w grupach fokusowych):

Zdaniem pracowników	Zdaniem pracodawców
• samodzielność • organizacja pracy własnej • odpowiedzialność • sumienność • komunikatywność • wielozadaniowość • odpowiedzialność	• sumienność • wielozadaniowość • zaangażowanie • komunikatywność • otwartość na zmiany • decyzyjność • zarządzanie zespołem

2.6. Potrzeby pracodawców w zakresie zmian koniecznych do wprowadzenia w związku z przechodzeniem na pracę zdalną

Potrzeby pracodawców w tym zakresie łączą się w dużej mierze ze zmianami prawnymi – opinie na ten temat można przytoczyć za badaniem „Oczekiwania, potrzeby oraz postawy pracodawców i pracowników dotyczące pracy zdalnej”[68].W momencie konieczności przeniesienia dużej liczby pracowników poza biuro zaczęły się pojawiać dylematy i pytania z zakresu prawa pracy, podatkowego, ubezpieczeniowego oraz konieczne było opracowanie zasad pracy w nowych warunkach, które byłyby akceptowalne dla pracodawcy i pracownika, a jednocześnie nie łamały obowiązującego prawa. Pracodawcy sami starali się, zwykle bez żadnych wzorców opracować własne regulacje, regulaminy i zasady pracy, jej rozliczania, pomiaru efektywności czy kontroli. Wobec powyższego można powiedzieć, że nowelizacja prawa pracy w kierunku unormowania pracy zdalnej, czy niewspomnianej w niej pracy hybrydowej, jest zarazem oczekiwana i konieczna, gdyż stan faktyczny wyprzedził kwestie ustawodawcze, z drugiej przychodzi zbyt późno, w momencie w którym pracodawcy i pracownicy okrzepli

68 Źródło: „Oczekiwania, potrzeby oraz postawy pracodawców i pracowników dotyczące pracy zdalnej”– prezentacja wyników badania Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, publikacja z dn. 24.11.2022 r., https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2022/11/MP_dla-ZPP_Praca-zdalna_pracodawcy_czesc-jakosciowa_0811.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

już w stworzonych przez okres od pandemii do chwili obecnej (ponad 2 lata) własnych zasadach i regułach, a dodatkowo mają bogate własne doświadczenia i przemyślenia odnośnie do pracy zdalnej. Jedni stali się jej zwolennikami lub utwierdzili w pozytywnej jej ocenie, inni ledwie ją zaakceptowali na czas „wyjątkowy", ale generalnie nie są jej sprzymierzeńcami[69].

Jedni i drudzy są zdania, że proponowana nowelizacja idzie w kierunku zbytniej, bardzo szczegółowej i niestety „nieżyciowej" próby uregulowania każdego aspektu pracy, co w rzeczywistości jest nierealne i nie możliwe do wprowadzenia. Pracodawcy zamiast tych ścisłych regulacji oczekują raczej uznania tej formy pracy jako możliwej do stosowania, ale z zaznaczeniem, że to jak, gdzie, kiedy i pod jakimi warunkami może ona być wprowadzana ustalane będzie wewnętrznymi regulaminami i uzgodnieniami. Co więcej, podkreślano, że decyzje odnośnie do możliwości delegowania na pracę zdalną powinny być indywidualne i zależne od sytuacji każdego pracownika, a nie dotyczących całych grup czy wszystkich pracowników[70].

W skrócie, pracodawcy w głównej mierze oczekują potwierdzenia w ustawie tego, co już sami wypracowali i zwiększenia roli odpowiedzialności za siebie w przypadku pracownika i zmniejszenia odpowiedzialności pracodawcy za kwestie, których nie może on kontrolować i na które de facto nie ma wpływu. W obecnej chwili oczekiwana jest bardziej „podkładka prawna" pod zasady, które z powodzeniem wypracowali, niż **nowe komplikacje i konieczność ponownej reorganizacji ich firm, a co gorsze narzucanie nowych obowiązków i zasad, z którymi się nie zgadzają lub na które nie mają zasobów i środków**[71].

Takie opinie potwierdzane są też w komentarzach naukowych. Według obserwacji badaczy z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, znowelizowane przepisy, pomimo przeprowadzonych konsultacji, budzą szereg wątpliwości i obaw wśród pracodawców. Problemem jest nie tylko znaczne skomplikowanie przepisów, lecz również całkowite przerzucenie na zatrudniających całości kosztów pracy zdalnej. Prowadzi to do wniosku, że „obciążenie pracodawcy dodatkowymi kosztami związanymi z pracą zdalną może zniechęcić wiele organizacji do jej wdrożenia, zwłaszcza w kontekście rosnących znacząco

69 Za: Tamże, str. 51.

70 Za: Tamże, str. 52.

71 Za: Tamże.

w ostatnim czasie kosztów pracy. Choć jednostkowa kwota nie wydaje się znacząca, to w przypadku dużych organizacji zadziała efekt skali”[72].

Respondenci w badaniu Związku Przedsiębiorców i Pracodawców mieli okazję zapoznać się z projektem nowelizacji ustawy, tak aby móc odnieść się do proponowanych w niej zapisów. W spontanicznych wypowiedziach bardzo często podkreślali, że projekt ustawy jest zbyt generalizujący, nieżyciowy i może często być nie do zrealizowania w praktyce, a co ważne, traktuje zbyt wiele spraw schematycznie, wprowadza nadmierną regulację w obszarach, które powinny być regulowane na poziomie wewnętrznych regulaminów, a co najważniejsze pojawiały się obawy o generowanie możliwości konfliktów, nadużyć i zbytniej roszczeniowości.[73]

Wbrew odczytanym założeniem ustawodawcy nowelizacja nie przyczyni się zdaniem wielu badanych do zniesienia dyskryminacji niektórych grup pracowników, a przez dawanie większych praw wybranym grupom może wręcz doprowadzić do większej dyskryminacji, już na etapie tak rekrutacji jak i tworzenia opisów stanowisk pracy i wymaganych obowiązków. Praca zdalna nie powinna być narzucana pracodawcy prawnie.[74]

W projekcie ustawy zdecydowanie też zabrakło ***pojęcia pracy hybrydowej*** oraz odniesienia się nie tylko do pandemii czy stanów zagrożenia, ale i wielu innych możliwych przyczyn dla zmiany trybu pracy, takich jak sytuacja kryzysowa w wyniku wojny czy jej zagrożenia, sytuacja ekonomiczna czy choćby też kwestie postępu technologicznego, trendu do krótszego tygodnia pracy oraz zwiększania się katalogu możliwych sytuacji, w której pracownicy mogą efektywnie i optymalizując działanie firmy pracować spoza biura. Zdaniem większości badanych pracodawców w projekcie ustawy ***zabrakło też możliwości odwołania z pracy zdalnej pracownika, który poza biurem jest nieefektywny***. Powinien być też zapis pozwalający na to, **by pracodawca decydował o możliwości**

72 „Naukowiec UŁ: Praca zdalna – czy zmiana prawa słusznie budzi obawy?” - artykuł opublikowany pod adresem: https://www.wz.uni.lodz.pl/aktualnosci/szczegoly-glowne/praca-zdalna-czy-zmiana-prawa-slusznie-budzi-obawy, dostęp z dn.: 30.03.2023 r.

73 Za: „Oczekiwania, potrzeby oraz postawy pracodawców i pracowników dotyczące pracy zdalnej”– prezentacja wyników badania Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, publikacja z dn. 24.11.2022 r., https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2022/11/MP_dla-ZPP_Praca-zdalna_pracodawcy_czesc-jakosciowa_0811.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r., s. 53.

74 Za: Tamże.

pracy zdalnej na podstawie znajomości predyspozycji i możliwości każdego pracownika.[75]

W kontekście potrzeb pracodawców warto też przytoczyć wyniki badań realizowanych przez Future Business Instututе, które wskazują na elementy stanowiące największe wyzwania dla firm przechodzących na pracę zdalną. Należą do nich kwestie takie, jak: podtrzymanie ducha zespołu, komunikacja i relacje, organizacja czasu pracy, produktywność, motywowanie pracowników, ustanawianie i przestrzeganie procedur firmowych oraz dobór narzędzie do pracy zdalnej[76]. Warto więc zauważyć, że potrzeby pracodawców, chcących odpowiednio przygotować się do wdrażania pracy zdalnej w swoich organizacjach, wiążą się z umiejętnym organizowaniem środowiska pracy, zasad jej wykonywania oraz sposobów komunikacji z przełożonymi i współpracownikami, dla osób wykonujących swoje obowiązki zawodowe spoza biura. Wobec tego, potrzebne jest wsparcie kierowane do pracodawców w powyższych obszarach. Elementy te bardziej szczegółowo zostały wymienione w badaniach jakościowych, przeprowadzonych w ramach opracowania przedmiotowej ekspertyzy. Poniżej przedstawiono opis ich wyników, potwierdzających zauważane wyżej zapotrzebowanie na wsparcie (przede wszystkim doradcze) procesu wprowadzania zmian porządkujących organizację pracy zdalnej czy hybrydowej w praktyce w ich firmach.

Dodatkowe badania własne

O potrzebach i wyzwaniach przedsiębiorstw, jakie wiążą się z przechodzeniem na pracę zdalną, wypowiadali się przede wszystkim przedstawiciele pracodawców. Na podstawie ich opinii głównie podkreśla się, że wymaga to dobrego ***przygotowania technicznego*** – wszystkie niezbędne elementy pozwalające na wykonywanie pracy poza biurem muszą być pracownikowi zapewnione, zorganizowane przez pracodawcę. Chodzi więc o sprzęt, narzędzia elektroniczne oraz ogólne stworzenie

75 Za: Tamże.

76 Raport Future Business Institute, Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany, http://www.pte.pl/pliki/2/36/Future_Business_Institute.pdf, 2020, dostęp z dn.: 30.03.2023 r.

odpowiednich warunków w domu, zasadniczo według tych samych zasad, co w biurze (odpowiednia przestrzeń wygodna do pracy, meble do dyspozycji, urządzenia pozwalające na samodzielną pracę, zapewniające takie same usprawnienia jak w biurze, czyli np. dwa monitory). Wiąże się to z odpowiednim zorganizowaniem przekazania sprzętu i wszelkich środków potrzebnych do pracy zdalnej.

Poza zapewnieniem, organizacją odpowiednich zasobów materialnych, pracodawca musi też zadbać o to, by pracownik zdalny miał dostęp do potrzebnego mu oprogramowania, systemów teleinformatycznych, banków danych z tymi samymi zasobami, które byłyby mu udostępniane w przypadku pracy stacjonarnej.

Innym wyzwaniem jest też konstrukcja odpowiedniej ***polityki bezpieczeństwa danych*** – jak już wspominano kilkukrotnie w poprzednich wątkach raportu, przekazywanie danych pracownikom poza biurem budzi wiele obaw, niepewności co do tego, czy nie będą miały do nich dostępu osoby postronne.

Kolejna kwestia, to organizacja zasad, sposobów monitoringu, sprawowania nadzoru nad pracą pracownika zdalnego – co wiąże się też z ustaleniem jasnych zasad prowadzenia jego komunikacji z przełożonymi i współpracownikami, budowania harmonogramu wykonywanych zadań, meldowania realizacji postawionych celów itd. Sprowadza się to do ustanowienia pewnego regulaminu obowiązującego przy pracy zdalnej. W tym zakresie szczególnie ważnym wnioskiem płynącym z badania przedsiębiorców, jest ***potrzeba podpowiedzi, przykładów, wzorów regulaminów pracy zdalnej.*** Bardzo wyraźnie rysuje się ***także potrzeba wskazówek, być może zbioru pewnych dobrych praktyk udostępnianych pracodawcom odnośnie do tego,*** w ***jaki sposób zorganizować kontrolę nad pracownikami zdalnymi*** i ***jakich konkretnych narzędzi można do tego użyć.*** Choć w treści wywiadów wybrzmiała świadomość, że kwestie te najlepiej działają na zasadzie zaufania, dobrych relacji, to potrzebne są rozwiązania dotyczące pewnych zasad, metod weryfikowania pracy pracowników zdalnych.

Podczas pogłębionych badań na odpowiednią organizacją pracy w powyższym kontekście, gdy zespół pracowników nie pracuje

w jednym miejscu, zwracali uwagę nie tylko pracodawcy, ale również pracownicy – wskazując, że wprowadzenie konkretnych, jednolitych dla wszystkich wytycznych odnośnie do komunikowania swoich statusów, grafiku zadań itp., jest w gruncie rzeczy ułatwieniem, wygodną praktyką dla wszystkich.

Cytat z wywiadu

> *Wydaje mi się, że ustalanie jakichś takich zasad typu, że na przykład u mnie tak było, że „hej, pracujemy na kalendarzu, wrzucamy spotkania, żebyśmy widzieli swoją zajętość", żeby potem nie było irytacji, że właśnie... dzwonisz do kogoś, a ktoś nie odbiera - a no bo właśnie ma inne spotkania. Albo też takie rzeczy jak aktualizacja statusów na Slacku[77] typu, czy ktoś właśnie, no nie wiem, jest na lunchu, czy coś. No to jest jakby jedno kliknięcie w ikonkę, ale wiesz, że na przykład jak ktoś ma palemkę to jest na urlopie, więc no nie masz co pisać i dzwonić.*

(FGI, grupa pracowników)

Niektórzy z badanych, choć raczej niewielka ich część, wskazywała, że korzystali z dostępnych raportów w Internecie, interesowali się trendami, poszukiwali informacji na temat pracy zdalnej. Jeśli chodzi o praktyczny wymiar jej wprowadzania w organizacji, to przydatne pozostaje „śledzenie tych największych", ***branie przykładu z innych firm, obserwacja doświadczeń innych firm o podobnym profilu.*** Dobrym pomysłem na wsparcie firm chcących dobrze przygotować się i przeprowadzić proces wdrażania pracy zdalnej do swoich organizacji, byłoby opracowanie pewnego zbioru przykładów działań podejmowanych w tym zakresie przez modelowe przedsiębiorstwa z różnych kategorii działalności (pod kątem profilu branżowego, wielkości, specyfiki zarządzania).

77 Slack to narzędzie wykorzystywane przez firmy, organizacje; darmowa usługa internetowa oparta na chmurze zawierająca zestaw narzędzi i usług służących współpracy. Aplikacja pełni rolę komunikatora internetowego umożliwiającego komunikację tekstową oraz głosową wraz z możliwością wysyłania multimediów.

Nawiązując do powyższego, pewne propozycje, rekomendacje czy oczekiwane działania, które mogłyby wesprzeć przedsiębiorstwa we wprowadzania zdalnego trybu pracy do ich organizacji, padły podczas grupowych dyskusji prowadzonych z respondentami w ramach niniejszych badań jakościowych. Bardzo ważnym wnioskiem z nich płynących jest to, że ***rolą instytucji otoczenia biznesu jest przygotować pewne instrukcje dotyczące wdrażania pracy zdalnej,*** odpowiednie dla poszczególnych rozmiarów firm. Tego typu wskazówki, materiały pomocnicze dla kadry zarządzającej, kierowników działów w ***postaci poradników, szkoleń, webinariów, wsparcia doradczego***, stworzenia przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń, byłyby bardzo pomocne i mile widziane wśród pracodawców. Z tego rodzaju działaniami warto byłoby dotrzeć do zainteresowanych poprzez odpowiednią promocję.

Cytat z wywiadu

Moderator: *A czy potrzebowalibyście w firmach jakichś materiałów czy szkoleń, czy jakichś takich wzorów dokumentów pokazujących jak wdrożyć pewne rzeczy?*

Respondent: *Na pewno tak. Jakieś właśnie takie poradniki, prawda, szkolenia. No to zależy też, żeby było to rozgraniczone dla dużych firm i dla jakichś mniejszych przedsiębiorców, dla małych firm i do 10 gdzie, no gdzie nie ma możliwości niektórych rzeczy wprowadzić tak, jak w dużych korporacjach.*

(FGI, grupa pracodawców)

3.

3. Perspektywy rozwoju pracy zdalnej i cyfryzacji pracy

Zalecenia dotyczące polityki według Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) – analiza raportu z badania „Digitalisation in Europe 2021–2022: Evidence from the EIB Investment Survey”[78]

EBI zauważa, że ukierunkowane wsparcie finansowe dla MŚP okazało się skuteczne w zwiększaniu ich gotowości do podejmowania inwestycji transformacyjnych, w tym w odpowiedzi na pandemię COVID-19. Badane europejskie przedsiębiorstwa, szczególnie MŚP, które w ciągu ostatnich trzech lat skorzystały ze wsparcia publicznego (takiego jak dotacje rządowe, subwencje lub subsydiowane finansowanie z sektora) w celu przyspieszenia inwestycji w cyfryzację (ok. 15%), były niemal dwukrotnie bardziej skłonne do zwiększenia inwestycji w technologie cyfrowe. Zachęty te pomogły przezwyciężyć inercję wielu firm. Wśród firm, które skorzystały z tego wsparcia finansowego, 67% stwierdziło, że podjęło działania w celu zwiększenia swojej cyfrowości również w czasie pandemii COVID-19, w porównaniu z zaledwie 38% MŚP, które nie otrzymały wcześniejszego wsparcia. Wskazuje to, że dobrze zaprojektowane i ukierunkowane zachęty mogą mieć znaczenie dla przyspieszenia transformacji cyfrowej w Unii Europejskiej.

Rodzaje wsparcia, jakie firmy chciałyby otrzymać, różnią się w zależności od poziomu cyfryzacji przedsiębiorstw. Firmy niecyfrowe twierdzą, że najlepszym sposobem wsparcia ich inwestycji cyfrowych byłoby doradztwo w zakresie finansowania i spójne regulacje prawne. Firmy, które rozpoczęły działania w zakresie cyfryzacji w odpowiedzi na pandemię COVID-19, stwierdziły, że chciałyby uzyskać wsparcie techniczne i pomoc w identyfikacji nowych rynków. Oznacza to, że wsparcie publiczne skupiające się na ułatwieniu dostępu

78 Za: artykuł pt.: „Cyfryzacja przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19”, Ewa Radomska, portal www.obserwatorfinansowy.pl, publikacja z dn. 17.06.2022 r., https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/cyfryzacja-przedsiebiorstw-w-czasie-pandemii-covid-19/, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

do finansowania dla MŚP nie jest wystarczające do przyspieszenia transformacji cyfrowej w Unii Europejskiej. Potrzebne jest także wsparcie techniczne, wiedza o rynku i przewidywalne, spójne regulacje.

Według EBI, niemniej ważne jest podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz działania służące ich przekwalifikowaniu. Obszary te powinny być głównymi celami polityki na poziomie UE i w jej krajach członkowskich, aby rozwiązać nieuchronny problem relokacji na rynku pracy i uniknąć scenariusza, w którym pracownicy zostaną na stałe lub długotrwale związani ze swoimi firmami i nie uda się im uzyskać możliwości dostosowania do nowych warunków. W przypadku firm przechodzących transformację cyfrową o wysokim potencjale wzrostu, brak dostępu do wykwalifikowanych pracowników może ograniczyć ich działalność inwestycyjną, co również stanowi problem i wyzwanie.

EBI w swoim raporcie zwraca uwagę na to, że Europa, aby przyspieszyć transformację cyfrową, musi skoncentrować się przede wszystkim na trzech elementach: sprzyjającym ekosystemie, europejskiej wizji przeciwdziałania dysproporcjom w poziomie cyfryzacji pomiędzy krajami członkowskimi UE oraz odpowiednim wsparciu publicznym w celu zniwelowania braków w finansowaniu i umiejętnościach. W całej Unii Europejskiej potrzebne są znaczące inwestycje w infrastrukturę cyfrową, aby wesprzeć transformację cyfrową, a także zmniejszyć lukę cyfrową między przedsiębiorstwami UE i USA.

Perspektywa rozwoju pracy zdalnej i cyfryzacji pracy w Polsce

Bazując na badaniu firmy Pracuj.pl („Rok nowej normalności…", 2021), która przedstawiła opinie pracowników na temat pracy zdalnej w trzech różnych etapach pandemii, można wywnioskować, że chęć kontynuacji pracy zdalnej po opanowaniu pandemii jest obecnie niemal powszechna wśród osób, które już ją wykonują (88,5% badanych)[79].

W kwietniu 2020 r, czyli na początku pandemii i w okresie największej niepewności związanej z lockdownem, osób akceptujących pracę zdalną było nieznacznie więcej

79 Za: Radziukiewicz, M., (2021). Remote work in Poland and its perspectives / Praca zdalna w Polsce i jej perspektywy. Economic and Regional Studies, 14(4), 409-427. https://doi.org/10.2478/ers-2021-0029, s. 423, http://www.ers.edu.pl/pdf-143039-71962?filename=PRACA%20ZDALNA%20W%20POLSCE%20I.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

(10%) niż osób jej niechętnych (11%). W okresie największej zachorowalności, we wrześniu 2020 r., chęć pracy w 100% zdalnej wyrażało 16% osób, natomiast niechęć do niej 13%. Wzrost lub spadek zarówno zwolenników jak i przeciwników pracy zdalnej uzależniony był, co wynika z prezentowanych danych, od zmieniającej się bieżącej sytuacji „pandemicznej" i polepszania się lub pogorszenia się nastrojów pracowników w związku z tą specyficzną sytuacją. W lutym 2021 r. potrzebę wykonywania pracy w 100% zdalnej wyrażało 13% pracowników. We wszystkich okresach najwięcej, bo od 40% do 48,5% badanych pracujących zdalnie chciałoby się pojawiać w biurze np. raz w tygodniu, a tylko w pojedyncze dni miesiąca od 27% do 39% respondentów. Z pewnością na odpowiedzi każdego respondenta wpłynęła również ocena własnych predyspozycji oraz kalkulacja „plusów" i „minusów". Kalkulacja jest trudna, bowiem prawie wszystkie pozytywne strony pracy zdalnej mają swoje negatywne odpowiedniki. I tak praca zdalna pozwala na oszczędności kosztów po stronie zarówno pracodawców (np. na wynajmie pomieszczeń, ogrzewania, sprzątania itp.) jak i pracowników (np. koszty podróży), ale równolegle rosną inne koszty obu stron (np. oprogramowanie, Internet)[80].

Wyniki powyższego badania i wielu innych (Beryl ter Haar, 2021) wskazują na to, że kompromisem zadowalającym obie strony, zarówno wszystkich pracowników jak i pracodawców, będzie w przyszłości ***system hybrydowy tzn. system łączący pracę zdalną z pracą stacjonarną[81]. Jest to wniosek, który potwierdził się również w wywiadach jakościowych przeprowadzonych w ramach ekspertyzy, uzupełniających niniejsze analizy danych zastanych.***

Jedną ze strategii hybrydowej formy pracy może być wyznaczenie określonych dni na osobiste spotkania i współpracę w siedzibie firmy a następnie przydzielenie innych dni na pracę zdalną. Z dużym prawdopodobieństwem można jednak stwierdzić, że to nie pracownicy podejmą decyzję co do formy pracy a podejmą ją pracodawcy na podstawie analiz działania w czasie pandemii kierując się zwiększeniem zysków czy też ograniczeniem ryzyka biznesowego[82].

Poza debatą na temat przyszłości pracy zdalnej rozważane są również społeczne implikacje jej spopularyzowania/rozpowszechnienia. Pandemia uprzywilejowuje grupę pracowników zdalnych, nasiliła bowiem podział na rynku pracy na 2 grupy/klasy: pracujących w domu (tzw. klasa domowa, która pracuje w sieci, z domu

80 Za: Tamże, s. 424.

81 Za: Tamże.

82 Za: Tamże, s. 425.

wychodzi rekreacyjnie a sprawy urzędowe i zakupy załatwia przez Internet) i poza domem (tzw. klasa „outdoorowa", pracująca w usługach, transporcie komunalnym, handlu, produkcji dbająca o to, by „klasie domowej" dostarczyć wszystkie niezbędne dobra)[83] W wyniku takiego podziału pogłębią się nie tylko różnice w czasie pracy pomiędzy pracującymi w domu (zysk „czasowy" wynika z braku dojazdów do i z pracy) a pracującymi poza domem, ale również różnice w wynagrodzeniach (na niekorzyść tych, co pracować zdalnie nie mogą i tych, którzy nie mają możliwości połączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym)[84].

Ten nowy sposób pracy stymulowany przez rewolucję cyfrową osłabia więzy ze społeczeństwem. Niesie też ze sobą ryzyko dyskryminacji i wykluczenia szczególnie osób o niskich umiejętnościach cyfrowych, bowiem biegłe posługiwanie się technologią cyfrową może być jednym z wymogów kwalifikujących do pracy zdalnej. Znaczne zwiększenie odsetka pracowników spędzających więcej czasu w domu, a mniej w biurze może mieć również znaczący wpływ na gospodarkę miejską. Więcej osób pracujących zdalnie oznacza mniej osób dojeżdżających codziennie z domu do pracy lub podróżujących do pracy w różne miejsca, co w aspekcie działań ekologicznych jest kierunkiem pozytywnym. Może to mieć jednak poważne konsekwencje ekonomiczne wynikające z mniejszego popytu na usługi gastronomiczne, transportowe i handlu detalicznego w centrach miast, zapotrzebowania najemców na powierzchnię biurową, wynajem mieszkań i innych. Z drugiej strony elastyczność pracy zdalnej pozwoli aktywizować pracowników mieszkających na obszarach wiejskich, gorzej rozwiniętych gospodarczo, oddalonych od dużych ośrodków miejskich, a także osoby niepełnosprawne. ***Prowadzi to do kolejnego ważnego wniosku, również potwierdzonego przeprowadzonymi badaniami jakościowymi, że rozwój pracy zdalnej sprzyjać będzie dalszemu oswajaniu technologii cyfrowych***[85]***.***

W I kwartale 2022 roku, tylko co czwarty respondent Pracuj.pl z grupy ogólnej (26%) deklaruje, że nie chciałby pracować zdalnie lub hybrydowo. Z kolei w pełni spoza biura lub siedziby firmy zadania realizować woli tylko 14,5% badanych.

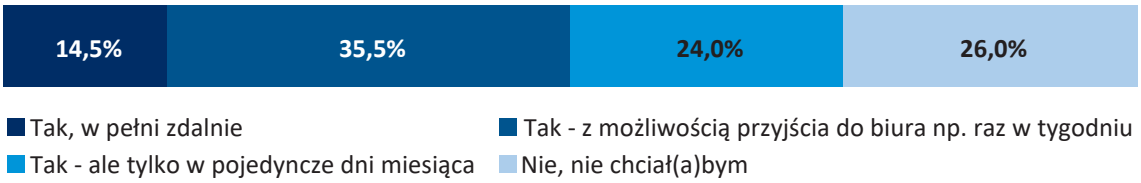
83 Za: Migas, B. (2020). Narodziny klasy domowej. Krytyka polityczna.

84 Za: Radziukiewicz, M., (2021). Remote work in Poland and its perspectives / Praca zdalna w Polsce i jej perspektywy. Economic and Regional Studies, 14(4), 409-427. https://doi.org/10.2478/ers-2021-0029, http://www.ers.edu.pl/pdf-143039-71962?filename=PRACA%20ZDALNA%20W%20POLSCE%20I.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r., s. 425.

85 Za: Tamże, 425.

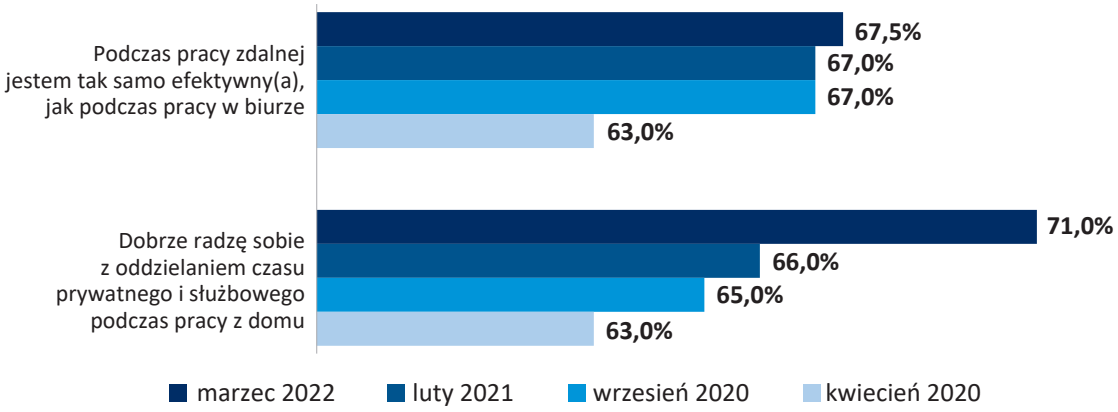
Najchętniej wybieraną opcją jest praca hybrydowa, na którą stawia 59,5% badanych, przy czym bardziej popularnym wariantem jest praca z przewagą elementu zdalnego (możliwość przyjścia do biura raz w tygodniu), niż z częścią zdalną najbardziej znaną przed pandemią, czyli w formie okazjonalnego benefitu (spoza biura przez pojedyncze dni miesiąca). To kolejne badanie Pracuj.pl wykazujące, że pracownicy nie chcą całkiem rezygnować z dostępu do przestrzeni biurowej czy innej wspólnej przestrzeni pracy – jednak rola tych miejsc będzie prawdopodobnie ewoluować, by lepiej wspierać cele modelu hybrydowego[86].

Wykres 10. Preferowane przez pracowników modele pracy po ustąpieniu pandemii COVID-19



Źródło: „Dwa lata nowej normalności. Pracownicy i kandydaci w nowym świecie pracy", Raport pracuj.pl, marzec 2022 r., str. 28, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/392585/c665d55ec33787076aad2cc305ce65eb.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.; rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy po zakończeniu pandemii chciał(a)byś pracować zdalnie?

Wykres 11. Postrzeganie efektywności pracy zdalnej przez pracowników



Źródło: „Dwa lata nowej normalności. Pracownicy i kandydaci w nowym świecie pracy", Raport pracuj.pl, marzec 2022 r., s. 29, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/392585/c665d55ec33787076aad2cc305ce65eb.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

86 Za: „Dwa lata nowej normalności. Pracownicy i kandydaci w nowym świecie pracy", Raport pracuj.pl, marzec 2022 r., s. 28, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/392585/c665d55ec33787076aad2cc305ce65eb.pdf, dostęp z dn. 03.03.2023 r.

4.

4. Podsumowanie – synteza najważniejszych wniosków i rekomendacji

1. Pandemia w wielu organizacjach na całym świecie przyspieszyła rozwój pracy zdalnej. W Polsce odsetek osób pracujących zazwyczaj z domu w 2020 r. prawie dwukrotnie wzrósł wobec 2019 r. Wiele z firm pozostało przy jakimś wymiarze pracy zdalnej. Zarówno w czasie pandemii, jak i po jej ustąpieniu największy odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną występuje wśród osób pracujących w sekcji informacja i komunikacja oraz finanse i ubezpieczenia. Skala zjawiska pracy zdalnej rośnie wraz z wielkością firm.
2. Możliwości pracy zdalnej są zwrotnie sprzężone z rozwojem cyfryzacji. Cyfryzacja, automatyzacja pracy, zastosowanie robotów, sztucznej inteligencji to naturalny, nieunikniony kierunek. Badani są przekonani o tym, że aktualnie potrzebna jest optymalizacja procesów w firmach, organizacjach, by móc zwiększać potencjał przedsiębiorstwa. Wiąże się to z jednej strony ze wzrostem zapotrzebowania na ludzi ze specjalistyczną wiedzą i kompetencjami, zatrudnianych do pracy koncepcyjnej, kreatywnej. Z drugiej strony też, jeśli zwiększy się wykorzystanie procesów automatyzacji, robotyzacji, AI, algorytmów do wykonywania prac powtarzalnych, prostych, to pracownicy będą musieli umieć się tymi rozwiązaniami posługiwać. Wzrośnie zatem potrzeba zdobywania odpowiedniej wiedzy oraz umiejętności do tego, aby móc obsłużyć takie nowe technologiczne rozwiązania i monitorować ich działanie, kontrolować, nadzorować wykonywaną pracę przez roboty.
3. Praca zdalna daje ogromne możliwości rozwoju przedsiębiorstwa poprzez pozyskiwanie pracowników z wiedzą ekspercką, trudno dostępnych, ale także daje możliwości rozszerzania działalności na inne rynki.
4. Zalety pracy zdalnej to także oszczędności – w różnym znaczeniu. Poza oszczędzanym czasem oraz wydatkami pracowników na dojazdy, warto zwrócić uwagę na oszczędności dla pracodawcy, które pojawiają się dzięki rezygnacji z części powierzchni biurowej, za którą musiał ponosić koszty najmu i utrzymania. Pracodawca może mieć szansę optymalizować wydatki zgodnie z obecnymi potrzebami przedsiębiorstwa.
5. Wprowadzanie pracy zdalnej w organizacjach wiąże się z koniecznością

zmiany podejścia kadry kierowniczej do sposobów kontrolowania, nadzorowania oraz weryfikowania pracy wykonywanej na odległość. Potrzeba zwrócenia się w kierunku oceny jakości pracy przez pryzmat osiągania założonych celów.

6. Największe obawy związane z wprowadzaniem pracy zdalnej związane są właśnie z procesem kontroli pracy, z poziomem wydajności, efektywności pracy, z kwestiami o charakterze społecznym i psychologicznym (aspekt relacji, integracji z zespołem oraz ewentualne zaburzenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym), ze względami technicznymi, w tym możliwościami technologicznymi zapewniającymi bezpieczeństwo danych.
7. Analizując różne aspekty prowadzenia pracy zdalnej, uwzględniając różne perspektywy i wiążące się z nią negatywne oraz pozytywne następstwa, można dojść do wniosku, że najlepszym obecnie rozwiązaniem (dzięki któremu można czerpać z korzyści tego trybu pracy, przy jednoczesnym ograniczaniu wpływu jego wad) jest praca hybrydowa. Połączenie pracy zdalnej z obecnością w biurze według potrzeb i ustalonych zasad, stanowi najlepsze rozwiązanie, które może zadowolić zarówno przeciwników, jak i zwolenników pracy zdalnej, pracodawców oraz pracowników.
8. Powyższe budzi więc jednocześnie potrzebę wytycznych co do tego, jak definiować oraz organizować i ustalać zasady pracy hybrydowej, która może być kwestią zróżnicowaną w przypadku poszczególnych przedsiębiorstw czy na poziomie rodzaju stanowiska lub też indywidualnego pracownika.
9. Pracodawcy poszukują przykładów, wzorów regulaminów pracy zdalnej. Bardzo wyraźnie rysuje się także potrzeba wskazówek, być może zbioru pewnych dobrych praktyk udostępnianych pracodawcom odnośnie do tego, w jaki sposób zorganizować kontrolę nad pracownikami zdalnymi i jakich konkretnych narzędzi można do tego użyć.
10. Oczekiwane wsparcie, jakie zapewnić mogą instytucje otoczenia biznesu, to przygotowanie i udostępnienie poradników, instrukcji, wzorów procedur, dotyczących wdrażania pracy zdalnej, odpowiednie dla poszczególnych rozmiarów firm. Tego typu wskazówki, materiały pomocnicze dla kadry zarządzającej, kierowników działów w postaci poradników, szkoleń, webinariów, wsparcia doradczego byłyby bardzo pomocne i mile widziane wśród pracodawców.

Spis tabel

Tabela 1. Udział osób pracujących zdalnie w ogólnej liczbie objętych badaniem GUS „Popyt na pracę", w tym z uwzględnieniem sektora i wielkości jednostki zatrudniającej, w poszczególnych kwartałach lat 2020-2022 r. – stan na koniec kwartału 27

Tabela 2. Wady i zalety pracy zdalnej 59

Tabela 3. Uniwersalne kompetencje do pracy zdalnej według Anny Krasnovej wraz ze skalą zapotrzebowania na nie w odniesieniu do wirtualnych pracowników ds. HR na podstawie analizy wymagań zawartych w 163 ofertach pracy dedykowanych tej grupie zawodowej z portali rekrutacyjnych (2021 r.) 77

Spis wykresów

Wykres 1. Częstotliwość pracy z domu przed i w czasie pandemii COVID-19 26

Wykres 2. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną w Polsce według rodzajów działalności PKD 28

Wykres 3. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną według rodzajów działalności PKD i wielkości firmy 29

Wykres 4. Oceny przedsiębiorców dotyczące stwierdzeń na temat zalet pracy zdalnej 35

Wykres 5. Oceny przedsiębiorców dotyczące stwierdzeń na temat wad pracy zdalnej 36

Wykres 6. Przynależność do generacji/wiek a preferencje pracy zdalnej 43

Wykres 7. Płeć a preferencje pracy zdalnej 45

Wykres 8. Wpływ wychowywania nieletnich dzieci na oczekiwany wymiar pracy zdalnej 46

Wykres 9. Stanowisko jako czynnik wpływający na preferencje modelu pracy 47

Wykres 10. Preferowane przez pracowników modele pracy po ustąpieniu pandemii COVID-19 92

Wykres 11. Postrzeganie efektywności pracy zdalnej przez pracowników 92

Spis rysunków

Rysunek 1. Odsetek osób pracujących z domu w poszczególnych krajach Europy w 2020 r. - dane Eurostat 32

Rysunek 2. Praca zdalna a badane zmienne w 26 krajach UE* 50

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE

Bibliografia

1. „Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny" PARP, 2021,
2. „Dwa lata nowej normalności. Pracownicy i kandydaci w nowym świecie pracy", Raport pracuj.pl, marzec 2022 r.
3. Dolot A., „Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19", Kraków 30.04.2020 r.,
4. Krasnova A., „Wymagania kompetencyjne wobec pracowników ds. HR wykonujących pracę zdalnie", Zeszyty 2 (992) Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2021, Zesz. Nauk. UEK, 2021, 2(992): 91–101, ISSN 1898-6447, e-ISSN 2545-3238,
5. Muster Rafał. (2022). „Pandemia COVID-19 a zmiana modelu pracy. Polska na tle krajów Unii Europejskiej.", „Acta Univesitatis Lodziensis. Folia Sociologica" (2022), nr 81, s. 29-44. DOI: 10.18778/0208-600X.81.02,
6. Radziukiewicz, M., (2021). Remote work in Poland and its perspectives / Praca zdalna w Polsce i jej perspektywy. Economic and Regional Studies, 14(4), 409-427. https://doi.org/10.2478/ers-2021-0029,
7. Tygodnik Gospodarczy PIE z dn. 9 lutego 2023 r., 6/2023,
8. Woźniak-Jęchorek Joanna dr hab. prof UEP „Czynniki determinujące udział pracy zdalnej w całkowitym zatrudnieniu", „Studia BAS", 1(69) 2022, ISSN 2082 0658.

Źródła internetowe

1. „Praca zdalna w czasach pandemii. Programiści zostali w domach (WYNIKI BADAŃ)" publikacja z dn. 01.04.2020 r., https://kodilla.com/pl/blog/praca-zdalna-w-czasach-pandemii
2. „Transformacja cyfrowa firm 2020", EY Polska, 2021, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/03/badanie-ey-transformacja-cyfrowa
3. Artykuł pt.: „Praca zdalna w pandemii. Te liczby rozwiewają powszechne złudzenie", Anna Anagnostopulu, publikacja z dn. 15.06.2021 r., portal

Businessinsider.pl, https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/8yvnxq9
4. Artykuł pt.: „Cyfryzacja przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19", Ewa Radomska, portal www.obserwatorfinansowy.pl, publikacja z dn. 17.06.2022 r., https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/cyfryzacja-przedsiebiorstw-w-czasie-pandemii-covid-19/
5. Artykuł pt.: „Naukowiec UŁ: Praca zdalna – czy zmiana prawa słusznie budzi obawy?" - artykuł opublikowany 02.03.2023 r. pod adresem: https://www.wz.uni.lodz.pl/aktualnosci/szczegoly-glowne/praca-zdalna-czy-zmiana-prawa-slusznie-budzi-obawy
6. Artykuł pt.: „Praca zdalna – największe dylematy pracodawców", Bogusław Kapłon, Magazyn Family Business, publikacja 2021 r., https://familybusiness.ibrpolska.pl/praca-zdalna-a-koronawirus/
7. Centralny Instytut Ochrony Pracy, Telepraca - stan prawny, https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/mobi?_nfpb=true&_pageLabel=P392001187614822450579l0&html_tresc_root_id=300005951&html_tresc_id=300005944&html_klucz=300004753&html_klucz_spis=
8. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2020 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-czwartym-kwartale-2020-r-,4,4.html
9. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2021 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5820/4/5/1/wplyw_epidemii_covid-19_na_wybrane_elementy_rynku_pracy_w_polsce_w_1_kwartale_2021_roku.pdf
10. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2021 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5820/4/6/1/wplyw_epidemii_covid-19_na_wybrane_elementy_rynku_pracy_w_polsce_w_drugim_kwartale_2021.pdf
11. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2021 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-trzecim-kwartale-2021-r-,4,7.html
12. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2021 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/

obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-czwartym-kwartale-2021-r-,4,8.html
13. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w pierwszym kwartale 2022 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2022-r-,4,9.html
14. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2022 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2022-r-,4,10.html
15. GUS „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2022 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-trzecim-kwartale-2022-roku,4,11.html
16. GUS, „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2020 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html
17. GUS, „Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2020 r. Informacja sygnalna", https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-rynku-pracy-w-polsce-w-trzecim-kwartale-2020-roku,4,3.html
18. Portal Deloitte., https://www2.deloitte.com, Analizy, Newsletter Strefa Pracodawcy, artykuł pt.: „Praca zdalna – regulacje prawne i podatkowe. Jak wygląda praca zdalna dziś, a jak przed pandemią?", https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/doradztwo-prawne/articles/newsletter-strefa-pracodawcy-podatki-i-prawo/praca-zdalna-a-regulacje-prawne-i-podatkowe-obecnie-i-w-przyszlosci.html
19. Portal pit.pl, https://www.pit.pl/, artykuł pt.: „Zmiany w Kodeksie Pracy od 7 kwietnia. Ministerstwo Pracy tłumaczy nowe przepisy" z dn. 02.03.2023 r., https://www.pit.pl/aktualnosci/zmiany-w-kodeksie-pracy-od-7-kwietnia-ministerstwo-pracy-tlumaczy-nowe-przepisy-1008043
20. Portal www.aplikuj.pl, artykuł pt.: „Praca zdalna w Polsce i Europie. Gdzie pracownicy wracają do biur, a w których krajach króluje praca zdalna

i hybrydowa?" z dn. 13.11.2022 r., https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracodawcow/2497/praca-zdalna-w-polsce-i-europie-gdzie-pracownicy-wracaja-do-biur-a-w-ktorych-krajach-kroluje-praca-zdalna-i-hybrydowa,
21. Raport Future Business Institute, Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany, http://www.pte.pl/pliki/2/36/Future_Business_Institute.pdf, 2020, dostęp z dn.: 30.03.2023 r.
22. Raport z badania „Oczekiwania, potrzeby oraz postawy pracodawców i pracowników dotyczące pracy zdalnej"– prezentacja wyników badania Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, publikacja z dn. 24.11.2022 r., https://zpp.net.pl/oczekiwania-potrzeby-oraz-postawy-pracodawcow-i-pracownikow-dotyczace-pracy-zdalnej-prezentacja-wynikow-badania-zpp/; https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2022/11/MP_dla-ZPP_Praca-zdalna_pracownicy_czesc-ilosciowa_0811.pdf; https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2022/11/MP_dla-ZPP_Praca-zdalna_pracodawcy_czesc-jakosciowa_0811.pdf
23. Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2023 poz. 240), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230000240
24. Ustawa z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczna (Dz.U. nr 144, poz. 1204 ze zm.), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20021441204
25. Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz. U. 2020 poz. 374), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374
26. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007 nr 181 poz. 1288), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20071811288
27. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141), https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19740240141
28. Waszkiewicz Aneta. „Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z", E-mentor nr 5 (97)/2022, https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/97/id/1586