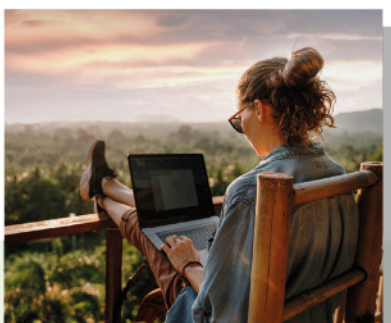


praca zdalna i hybrydowa

aspekty organizacyjne i prawne

jarosław marciniak



Wolters Kluwer

praca zdalna i hybrydowa



jarosław marciniak

praca zdalna i hybrydowa

aspekty organizacyjne i prawne

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2023

Stan prawny na 1 maja 2023 r.

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne
Słówko Agata Czuj

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© olezzo - stock.adobe.com

prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-681-5

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
1. Zmiana, która już się dokonała	8
2. Co pokazuje dotychczasowa praktyka?	12
3. Największe wyzwania	15
4. Standardy i dobre praktyki	19
Rozdział I. Praca zdalna – aspekty prawne	23
1. Przypomnienie – praca zdalna w formule telepracy	23
2. Przepisy obowiązujące do czasu wprowadzenia pracy zdalnej do Kodeksu pracy	27
3. Nowe przepisy Kodeksu pracy	30
Rozdział II. Przygotowanie systemu pracy zdalnej	69
1. Przegląd organizacji i struktur	70
2. Praca z kadrą kierowniczą	74
3. Identyfikacja poszczególnych stanowisk dla systemu pracy zdalnej	78
4. Informowanie kadry kierowniczej i pracowników o optymalnych rozwiązaniach	82
5. Zapewnienie bezpieczeństwa systemu pracy zdalnej	86
Rozdział III. Rekrutacja zdalna	92
1. Szczególne znaczenie procesu rekrutacji	92
2. Rekrutacja kandydatów do pracy zdalnej	95
3. Specyfika pozyskiwania pracowników IT	104
4. Rekrutacja za pomocą zdalnych narzędzi (tzw. rekrutacja zdalna)	107
Rozdział IV. Wdrożenie pracy zdalnej	112
1. Adaptacja pracowników	112
2. Szkolenia pod kątem wdrożenia pracy zdalnej	128
3. Ocena pracy osób zatrudnionych w formule zdalnej	130
Rozdział V. Szkolenia/edukacja zdalna	147
1. Szkolenia – rozwiązania systemowe	147
2. Szkolenia od strony prawnej – przypomnienie	150

3. Szkolenia zdalne	153
4. Samokształcenie w formule zdalnej	158
Rozdział VI. Zarządzanie pracą zdalną	163
1. Rezultaty czy aktywność na stanowisku pracy?	163
2. Uprawnienia i obowiązki kierownicze	165
3. Utrzymanie i wzrost efektywności pracy w zespole zdalnym	166
4. Zarządzanie projektami i wymagania wobec menadżerów w kontekście pracy zdalnej i hybrydowej	171
Podsumowanie	177

Wstęp

Niniejsza publikacja w dużej mierze poświęcona jest zagadnieniu, jak przygotować się do wdrożenia systemu pracy zdalnej, z podkreśleniem wielu aspektów koniecznych do zweryfikowania potrzeb organizacji w tym zakresie. System pracy zdalnej to rozwiązanie wymagające ogromnej odpowiedzialności, racjonalnego podejścia i precyzyjnego przygotowania z uwagi na specyficzne uwarunkowania prawne oraz te dotyczące sposobu zarządzania firmą. W zakresie zarządzania chodzi przede wszystkim o koncentrację na wynikach pracy głównie w odniesieniu do poszczególnych zatrudnionych. Ze względu na charakter swojej pracy osoby pracujące na odległość napotykały problemy inne niż te dotyczące osób zatrudnionych w sposób tradycyjny, na przykład związane z dyskryminacją w zakresie czasu pracy, standardów miejsca pracy czy dostępu do szkoleń, a także z izolacją społeczną oraz rozmyciem granic między pracą a życiem prywatnym. Przed decyzją o wdrożeniu pracy zdalnej muszą być poznane faktyczne potrzeby takiego rozwiązania oraz możliwe w realiach danej firmy korzyści i koszty wdrożenia (również koszty społeczne). Warunkiem koniecznym do spełnienia zasad pracy zdalnej, według najszerzej definicji, jest wykorzystanie do kontaktu z pracodawcą przede wszystkim technologii informacyjnej bez konieczności regularnego kontaktu osobistego, ewentualnie z kontaktem osobistym ograniczonym (model hybrydowy).

Zgodnie z definicją Międzynarodowej Organizacji Pracy praca zdalna to praca wykonywana w miejscu innym niż siedziba firmy lub przedsiębiorstwa i w związku z tym bez osobistego kontaktu pracownika ze współpracownikami; jest to możliwe dzięki nowym technologiom w urządzeniach służących komunikowaniu się.

Należy zdecydowanie podkreślić, że w każdej organizacji wdrażanie pracy zdalnej dla samego jej wdrożenia nie ma większego sensu – wcześniej muszą być uwzględnione faktyczne potrzeby takiego rozwiązania. Ważne jest również uświadomienie możliwych do osiągnięcia w realiach danej firmy korzyści. Powinny także zostać oszacowane koszty wdrożenia (w tym koszty społeczne).

Pamiętajmy, że przepisy o pracy zdalnej oznaczają konkretne obowiązki po stronie pracodawcy, które są związane z ponoszeniem kosztów. Praca zdalna, nawet w formule dość ograniczonej czy też w formule hybrydowej, a także w dużej mierze – ze względu na specyficzne uwarunkowania prawne, wymaga poważnego i odpowiedzialnego podejścia. Oznacza to konieczność odpowiedniego przygotowania całego systemu. Chodzi głównie o zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem (częścią przedsiębiorstwa) i koncentrację na wynikach pracy, również i przede wszystkim – w odniesieniu do poszczególnych zatrudnionych. Europejskie standardy prawne (w tym polskie) gwarantują odpowiednie warunki pracy dla osób pracujących na odległość – bierzemy tutaj pod uwagę przede wszystkim zapewnienie dobrowolnego charakteru pracy na odległość oraz wymagania, by osoby pracujące na odległość miały takie same prawa jak osoby pracujące w siedzibie pracodawcy.

1. Zmiana, która już się dokonała

Pandemia koronawirusa spowodowała wielką zmianę. Nasza praca i nasze życie wyglądają zupełnie inaczej niż kilka lat temu. Wiele osób wiosną 2020 r. zaczęło pracować zdalnie, a pracodawcy na całym świecie podjęli środki ostrożności związane z zagrożeniem epidemią COVID-19. Szybkie przyswajanie umiejętności i technologii potrzebnych do prowadzenia efektywnych spotkań, interakcji z klientami, a także korzystanie z Internetu pozwoliło firmom nadal działać w sposób zbliżony do tego sprzed przejścia na pracę zdalną.

W naszych krajowych realiach mieliśmy do czynienia z masowym przejściem tysięcy pracowników na nową formułę. Dla wielu menadżerów, dla wielu pracowników była to zupełnie nowa rzeczywistość. Rzeczywistość, w której czasem trudno było się odnaleźć. Dla pracodawców z kolei efektywność zdalnej pracy stała pod wielkim znakiem zapytania. Na szczęście działy HR, działy IT i inne osoby zaangażowane we wdrożenie pracy zdalnej stanęły na wysokości zadania. Kierownicy i pracownicy otrzymali pomoc nie tylko w kwestiach formalnych i organizacyjnych, udzielono im także wsparcia kompetencyjnego. Menadżerowie stanęli przed ogromnym wyzwaniem. Pojawiły się liczne problemy dotyczące komunikacji, konfliktów, emocji, również te związane ze zniechęceniem i wyczerpaniem. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że rozwiązania techniczne oraz technologie były ważne, ale doświadczenie pierwszych miesięcy pandemii pokazało nam, że w tym akurat momencie nie musieliśmy się na nich koncentrować. Ważniejsze były kwestie podstawowe – sprawny komputer, podstawowe programy umożliwiające

pracę, w miarę szybkie łącze internetowe, a do tego – przyjęte sensowne zasady komunikacji, przesyłania informacji i raportowania.

W pracy zdalnej mamy również tzw. obiektywne okoliczności, które także wpływają specyficznie na funkcjonowanie pracownika w tym nowym środowisku. Dla wielu pracowników przechodzących na tę formułę dom stał się tym „nowym miejscem” – miejscem świadczenia pracy. Chociaż trzeba też uczciwie przyznać, że dla części z nas tak czy inaczej warunki domowe były warunkami tzw. lepszego wyboru, często lubiliśmy pracę w domu, preferowaliśmy pewne godziny, na przykład poranne lub wieczorne, kiedy mogliśmy w spokoju zająć się raportami i zestawieniami, kiedy mogliśmy przemyśleć nowe programy i nowe projekty.

W naszym kraju również pojawił się przepis (ustawa z 2.03.2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, tzw. ustawa covidowa; Dz.U. z 2021 r. poz. 2095 ze zm.), zgodnie z którym praca zdalna była możliwa. Przepisy dały pracodawcy dowolność w zakresie podejmowania decyzji co do pracy zdalnej. Nie wprowadzały ograniczeń co do grupy pracowników ani rodzaju czynności wykonywanych w związku z realizacją powierzonych zadań.

Dla pracy zdalnej w rozumieniu wspomnianej wyżej ustawy charakterystyczne były następujące elementy:

- 1) celowość (kontekst epidemii) wykonywania zleczanych przez pracodawcę czynności poza siedzibą firmy;
- 2) wykorzystywanie zarówno do kontaktów z pracodawcą, jak i do poszczególnych czynności w procesie pracy informatycznych, elektronicznych narzędzi pracy oraz form łączności i komunikacji;
- 3) występowanie związku z informacją – zazwyczaj w tej formule ma miejsce przyjmowanie, przetwarzanie (lub wytwarzanie) oraz przekazywanie informacji.

Ustawa covidowa *de facto* wprowadziła również nowy model pracy zdalnej – pracę hybrydową. Chociaż w większości przypadków polecenia pracodawców dotyczyły pracy całkowicie zdalnej, to w wielu podmiotach, szczególnie w drugiej połowie 2020 r. i w roku następnym, pojawiły się rozwiązania mieszane. Pracownicy pojawiali się w biurach kilka razy w miesiącu, potem nieco częściej, na przykład jeden lub dwa dni w tygodniu. Działo się tak, ponieważ „czysta” praca zdalna nie we wszystkich strukturach była efektywna. Procesy pracy oparte na przepisach i dokumentacji musiały być w jakimś stopniu realizowane w siedzibie pracodawcy. Podnoszone były zarzuty dotyczące opóźnień lub wręcz błędów, nie tylko przez współpracowników czy klientów, lecz także przez podmioty upoważnione do kontroli. Stosunkowo szybko okazało się, że przepisy z marca 2020 r. nie są rozwiązaniem optymalnym.

Jednocześnie przez wiele miesięcy trwały prace nad nowelizacją Kodeksu pracy, która umożliwiła na stałe wprowadzenie pracy zdalnej do naszego systemu prawnego. Oczywiście dotychczasowe przepisy Kodeksu pracy przewidywały możliwość świadczenia pracy poza zakładem pracy w formie telepracy, jednak w sposób mniej elastyczny niż nowa regulacja dotycząca pracy zdalnej. Od roku 2007 pojęcie telepracy funkcjonowało w naszych realiach firm i instytucji, ale nie było ono zbyt rozpowszechnione. Oprócz problemów praktycznych (m.in. technicznych i finansowych) były też problemy natury interpretacyjnej. Wynikająca z dotychczasowych przepisów przesłanka regularności wykonywania pracy w formie telepracy budziła wątpliwości – na przykład w kontekście telepracy w modelu hybrydowym (mieszanym).

„Praca w domu”, „biuro w domu”, „model hybrydowy” – to teraz pojęcia znane już milionom ludzi na całym świecie. Warto zwrócić uwagę na najnowszy „Raport trendów 2023. Wynagrodzenia i rynek pracy” przygotowany przez Manpower, który przedstawia najnowsze trendy polskiego i globalnego rynku pracy. Zdecydowana większość badanych przez firmę Manpower (81%) twierdzi, że pandemia wpłynęła na ich sposób myślenia o pracy. Ponadto z raportu wynika, że:

- pracownicy chcą mieć większy wpływ na to, kiedy, gdzie i w jaki sposób wykonują swoje obowiązki, a praca zdalna nie może oznaczać pracy bez końca;
- ponad zwykły awans zawodowy cenią sobie takie aspekty, jak spełnienie osobiste, zdobywanie nowych umiejętności i rozwój; 42% ankietowanych preferuje model hybrydowy, ale aż 87% pracowników globalnie nie chce pracować tylko z biura;
- co więcej, 64% zatrudnionych rozważyłoby zmianę pracy, gdyby pracodawca zaczął oczekiwać od nich pełnego powrotu do biura; 61% pracowników jest zdania, że praca asynchroniczna tworzy lepszą równowagę między pracą a życiem prywatnym, a 42% uważa, że jest ona przyszłością rynku pracy; jednocześnie są wyraźnie zauważane i podkreślane motywacje do powrotu do biura (więcej interakcji społecznych – 39% i efektywna współpraca – 26%);
- ponadto jedynie 27% pracowników i 28% pracodawców uważa, że zatrudnieni w formule hybrydowej lub zdalnej mają mniejsze szanse na bycie brany pod uwagę w pierwszej kolejności przy awansie w porównaniu z pracownikami pracującymi z biura („Raport trendów 2023. Wynagrodzenia i rynek pracy”, Manpower Group Polska, Warszawa 02.2023).

Praca zdalna wykonywana w domu lub praca hybrydowa stały się podstawowymi i najbardziej rozpowszechnionymi rodzajami pracy w tej formule. Jeżeli jest wykonywana w domu, to bezpośredni, osobisty kontakt pracownika z pracodawcą nie występuje lub jest bardzo rzadki (może ograniczać

się do jednego lub kilku spotkań w miesiącu). Cała komunikacja, ewentualnie jej dominująca część, przekazywanie poleceń, zadań, materiałów, a także zdawanie prac wykonanych i raportów odbywa się drogą elektroniczną. W zależności od rodzaju wykonywanych prac i rodzaju umów wiążących strony w ten sposób można pracować dla jednej lub kilku firm. Pamiętajmy o tym, że nowelizacja Kodeksu pracy przewiduje, iż pracownik może świadczyć pracę dla kilku podmiotów. Pracodawca nie może zakazać pracownikowi jednoczesnego zatrudnienia czy to w ramach stosunku pracy z innym pracodawcą, czy na innej podstawie, na przykład w ramach umowy zlecenia. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy z pracownikiem podpisana będzie umowa o zakazie konkurencji lub gdy odrębne przepisy stanowią inaczej.

W zależności od różnych czynników, w tym również zasad wynikających z przepisów prawa, domowe stanowisko pracy może być wyposażone w sprzęt i oprogramowanie przy większym lub mniejszym udziale pracodawcy. Co ważne, świadczenie pracy w formule zdalnej lub hybrydowej nie jest już utożsamiane z nakazem ze strony pracodawcy, nie jest to także jakiś specjalny bonus, stało się to po prostu standardem.

Warto w tym miejscu zauważyć, że nie możemy absolutnie wszystkiego odnosić do pandemii, która rozprzestrzeniła się na świecie na początku 2020 r. W ostatnim dziesięcioleciu znaczna część osób dorosłych aktywnych na rynku pracy przyzwyczaiła się do funkcjonowania w świecie online. Korzystanie z portali społecznościowych, czerpanie ze źródeł wiedzy, przeglądanie treści wideo-audio, wreszcie zakupy online – to wszystko stanowiło idealne podłoże do tego, abyśmy weszli bez większych problemów w świat pracy zdalnej. Oczywiście nie oznacza to, że tych problemów w ogóle nie było; były i są całkiem znaczące, będzie zresztą o nich mowa w dalszych częściach niniejszej publikacji.

Bez odpowiedniego planowania i organizacji, a także bez odpowiedniego wsparcia i kontroli praca zdalna jest obciążona negatywnymi konsekwencjami zarówno dla zdrowia fizycznego, jak i zdrowia psychicznego pracowników. Pamiętajmy, że przygotowanie, wdrożenie i zarządzanie pracą zdalną jest również działaniem organizatorskim. Ściśle wiąże się z podziałem i organizacją pracy w przedsiębiorstwie lub instytucji. To poważne przedsięwzięcie, które przestało być powiązane z jednoznaczną sytuacją zagrożenia (kontekst pandemii). Ma być sposobem budowania przewag organizacji w sposób możliwy do przyjęcia przez pracodawcę i w pełni akceptowane przez pracowników. Ta akceptacja jest bardzo ważna – pamiętajmy również, że wciąż są osoby, które postrzegają dom wyłącznie jako miejsce wypoczynku. I dla nich praca zdalna lub praca hybrydowa nie będą atrakcyjnym modelem, w którym mogą się realizować. Aktualne przepisy prawa pracy zostały skonstruowane w taki sposób, aby narzucanie modelu pracy zdalnej, znane chociażby z ustawy covidowej, było ograniczone do niezbędnego minimum.

Co ważne, praca zdalna przestała być elitarną i wąską wyspecjalizowaną telepracą, z którą w sensie formalnym i praktycznym mamy do czynienia od kilkunastu lat. W tej chwili mówimy o zjawisku masowym. Ogólnie rzecz biorąc, pandemia pokazała ogromny potencjał pracy zdalnej, umożliwiając szerokim rzeszom zatrudnionych godzenie czasu pracy z życiem prywatnym i rodzinnym. Pracownicy korzystali ze znacznie większej autonomii, z krótszego czasu dojazdu do pracy i elastyczności pracy, bez negatywnego wpływu na produktywność. Od dłuższego czasu wiele podmiotów podejmuje intensywne starania o powrót pracowników do biur, ale powrót ten musi być starannie przygotowany. Pracownicy przyzwyczaili się już do korzyści, jakie daje elastyczność, świadczenie pracy w bardziej swobodnej formule.

2. Co pokazuje dotychczasowa praktyka?

W chwili kryzysu i niepewności spowodowanej pandemią wiele podmiotów przeszło na pracę zdalną. Odbywało się to niejako „po omacku”, na niepewnym i nieznanym gruncie. Pamiętajmy, że w okresie przed wybuchem pandemii ten typ pracy był charakterystyczny dla określonych, wyspecjalizowanych stanowisk. Praca zdalna pobudziła organizacyjne i kulturowe zmiany w firmach; do tego doszły bardzo szybkie i znaczące inwestycje w infrastrukturę informatyczną. Praca zdalna stała się rzeczywistością dla setek tysięcy również mniej wykwalifikowanych pracowników, dla osób zatrudnionych na niższych szczeblach. Oczywiście wysoko wykwalifikowanym specjalistom i menadżerom dużo łatwiej było (i jest) przejść na pracę zdalną; zazwyczaj nie są przywiązani do miejsca fizycznego świadczenia pracy. Przejście do tego rodzaju pracy z kolei może nie być łatwe dla tych, którzy wcześniej nie korzystali z innych technologii, lub dla tych pracowników, którzy tradycyjnie polegają na interakcjach bezpośrednich.

Jednocześnie należy pamiętać, że w przypadku gdy praca zdalna obejmuje znaczną część miejsc pracy w danej branży lub specjalizacji, to konkurencja o pracę offline rośnie. W rezultacie mogą się obniżyć dochody pracujących w nich osób. Odpływ specjalistów z biznesowych dzielnic miasta, którzy przechodzą na pracę zdalną, zmniejsza popyt na biura. W konsekwencji spada frekwencja w lokalach gastronomicznych i usługowych zlokalizowanych na tych terenach, co niekiedy prowadzi do ich likwidacji. W związku z tym popyt na nieruchomości komercyjne spada, a jednocześnie może wzrastać popyt na mieszkania.

W grudniu 2022 r. opublikowano raport Eurofound „Upowszechnienie telepracy: wpływ na warunki pracy i przepisy”. Przedstawiono w nim rezultaty badania Eurofound dotyczące pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19

w 2020 i 2021 r. Przeanalizowano zmiany w częstotliwości jej występowania, warunki pracy pracowników pracujących z domu oraz zmiany w przepisach regulujących kwestie związane z tą formą organizacji pracy.

Kluczowe wnioski wynikające z tej publikacji są następujące (Eurofound, „The rise in telework: Impact on working conditions and regulations”, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022):

1. W 2021 r. 41,7 mln osób pracowało zdalnie w całej UE; była to liczba dwukrotnie większa niż w 2019 r. Chociaż w 2022 r. nastąpił niewielki spadek, ten trend wzrostowy najprawdopodobniej się utrzyma, ponieważ rozwój technologiczny zwiększa liczbę miejsc pracy, na których można wykonywać zadania zdalnie, a preferencje pracowników i pracodawców bardziej skłaniają się ku pracy zdalnej. Pandemia pokazała ogromny potencjał pracy zdalnej, która poprawia warunki życia i pracy pracowników oraz umożliwia im godzenie czasu pracy z życiem prywatnym i rodzinnym. Pracownicy zaoszczędzili również czas na dojazdach do pracy oraz zyskali większą autonomię i elastyczność pracy, bez negatywnego wpływu na wydajność w miejscu pracy.
2. Na powszechność pracy zdalnej niekoniecznie ma wpływ płeć, choć telepracę wykonuje nieco więcej kobiet niż mężczyzn. Z uwagi na utrzymujący się podział ról ze względu na płeć istnieją jednak różnice w zachowywaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, ponieważ kobiety, zwłaszcza w czasie pandemii, częściej niż mężczyźni brały na siebie ciężar dodatkowej pracy nieodpłatnej i trudniej było im pogodzić telepracę z życiem prywatnym.
3. Kilka krajów w UE zaktualizowało swoje przepisy dotyczące pracy zdalnej, jednak nie opracowano jednego uniwersalnego podejścia w tym zakresie, ponieważ sektory i przedsiębiorstwa w państwach członkowskich UE wymagają różnych kombinacji przepisów, praktyk i kultury pracy. Pokazuje to, że wszelkie przyszłe przepisy unijne będą musiały uwzględniać istniejące różnice między krajami, umożliwiając opracowanie odpowiednich regulacji dotyczących pracy zdalnej na poziomie krajowym. Ustalenia potwierdzają kluczową rolę dialogu społecznego we wdrażaniu przepisów dotyczących pracy zdalnej, które chronią warunki pracy i przynoszą pozytywne rezultaty zarówno pracodawcom, jak i pracownikom.
4. Upowszechnienie pracy zdalnej od czasu pandemii mogło jeszcze bardziej pogłębić luki płacowe i zatrudnieniowe między pracownikami o wysokich umiejętnościach a pracownikami o niskich umiejętnościach, ponieważ dotyczyło ono głównie lepiej płatnych zawodów wyższego szczebla, co tworzyło nierówności między pracownikami, którzy mają możliwość korzystania z pracy zdalnej, a tymi, którzy jej nie mają. Pracownicy mający dostęp do pracy zdalnej mogą cieszyć się większym bezpieczeństwem zatrudnienia, lepszymi płacami, a także potencjalnie większą autonomią i lepszą równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, dlatego decydenci mają do odegrania ważną rolę w zapewnieniu równych szans tym, którzy mogą wykonywać telepracę, i tym, którzy nie mogą.

Praca zdalna przyczyniła się w ostatnich latach do nieprzerwanego funkcjonowania gospodarki i zachowania miejsc pracy, ograniczając w ten sposób niebezpieczeństwo przerwania lub zawieszenia działalności firm lub instytucji. Wiele milionów europejskich pracowników przeszło na pracę zdalną. Przed

pandemią praca zdalna w Europie – w porównaniu z USA czy Japonią – miała stosunkowo niewielkie znaczenie. Warto też zwrócić uwagę na zróżnicowany poziom technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w różnych krajach. Trzeba także pamiętać o różnicach kulturowych – w takich krajach, jak Argentyna, Brazylia czy Meksyk, w których rozmowa jest istotnym elementem kultury, a preferowaną formą kontaktu jest kontakt osobisty, wprowadzanie pracy mobilnej przebiegać może z większymi oporami. Jednak w każdym miejscu na świecie, obiektywnie, praca zdalna może ułatwić pracownikom godzenie życia zawodowego i prywatnego oraz obniżyć koszty dojazdów. Może zapewnić większą autonomię, większą koncentrację i produktywność.

Samodzielność nie zawsze jednak niweluje negatywne skutki dla zdrowia i samopoczucia, a nawet może zwiększać intensywność pracy w połączeniu z nadmiernym jej obciążeniem i niewystarczającą ilością czasu na odpoczynek. Praca zdalna ma również pozytywny wpływ na dekarbonizację gospodarek oraz może sprzyjać większej mobilności w obszarach zurbanizowanych (przez ograniczenie zatłoczenia miast w godzinach dojazdów i powrotów z pracy).

Należy również pamiętać o tym, że praca zdalna ma być rozwiązaniem optymalnym dla pracodawców i dla zatrudnionych. W związku z tym nadmierny entuzjazm powinien być zastąpiony wyważonym podejściem, opartym nie tylko na sprawdzonych praktykach, lecz także na opiniach przedstawianych przez organizatorów pracy realizowanej w tej formule.

Polski Instytut Ekonomiczny przeprowadził na początku 2023 r. badanie postrzegania pracy zdalnej. Dzięki niemu poznajemy opinie przedsiębiorców o zaletach, ale też o wadach pracy zdalnej (źródło: „Tygodnik Gospodarczy Polskiego Instytutu Ekonomicznego” z 9.02.2023 r., nr 6):

Zalety	Przedsiębiorcy wskazują tu 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%) przychyliła się też do zdania, że praca zdalna poprawia elastyczność działalności oraz usług biznesowych.
Wady	57% badanych przedsiębiorców zgadza się, że praca zdalna utrudnia menadżerom nadzorowanie pracy zespołu, a 52% uważa, że taka forma pracy komplikuje kwestie BHP w firmie. 47% firm zauważyło, 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.

3. Największe wyzwania

W czasie pandemii za największe wyzwania związane z wdrożeniem i organizacją pracy zdalnej uznawano kwestie techniczne, informatyczne; dopiero później zaczęto zwracać uwagę na sprawy związane z organizacją i zarządzaniem procesem realizacji pracy w tej formule. I ta problematyka, moim zdaniem, ma kluczowe znaczenie dziś i w przyszłości. Niekiedy uważa się, że nie ma różnicy między kierowaniem ludźmi na odległość a kierowaniem nimi w siedzibie przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że przełożony dokładnie określa oczekiwania w stosunku do pracowników, śledzi ich postępy w pracy, wykonuje wszelkie podstawowe zadania menadżerów niezależnie od tego, gdzie pracują jego podwładni. Niestety, jest to założenie wybitnie teoretyczne. Pracownicy, niezależnie od profesji i rangi stanowiska, są nauczeni i przyzwyczajeni do faktu, że w biurze łatwiej jest wykonywać swoje służbowe obowiązki niż w domu. Wielu ludziom w domu czas płynie inaczej, kwestia planowania i samodyscypliny nabiera więc pierwszorzędного znaczenia. Intensywność pracy jest niejednorodna. Pracując w domu, można oczywiście stworzyć sobie system przerw/odpoczynku, ale powinien on być bardzo ograniczony i ściśle przestrzegany. W przeciwnym razie mogą się pojawić trudności z dotrzymaniem terminów zakończenia poszczególnych zadań.

Wydaje się, że najistotniejszym aspektem zarządzania pracą zdalną jest zapewnienie stałej i odczuwalnej pomocy pracownikowi w rozwiązywaniu trudności i unikaniu oraz naprawianiu błędów. Trudności te obejmują nie tylko problemy związane z poszczególnymi zadaniami, lecz także kwestie relacji pracownik – organizacja, jak również relacji z innymi pracownikami. Elementy zwiększonego wsparcia mogą być stosowane w odniesieniu do nowych pracowników, powinni oni też częściej i w sposób bardziej różnicowany kontaktować się z pracodawcą. Taki pracownik powinien zostać poinformowany, czego się od niego oczekuje, a także w jaki sposób wyniki jego pracy zostaną ocenione.

Mówiąc o ocenie pracy i pracowników, warto wspomnieć o kwestii bieżącego, stałego nadzoru osób pracujących zdalnie. Dostępne są liczne produkty informatycznego nadzoru wspierające zarządzanie pracownikami na stanowiskach w firmie, jak i poza jej siedzibą. Dane gromadzone przez system dostarczają stałych, obiektywnych informacji dotyczących sposobu pracy zatrudnionych w tej formule, ich wydajności oraz zaangażowania. Co pracodawcy kontrolują, jeśli chodzi o pracowników wykonujących zdalnie obowiązki zawodowe? Najczęściej – według raportu firmy ExpressVPN – sprawdzają historię przeglądanych stron WWW, czas poświęcony na tę czynność, używane aplikacje, zawartość ekranu w czasie rzeczywistym, aktywne godziny pracy. Stosują też okresowe przechwytywanie ekranu,

monitorują czaty i dzienniki wiadomości (<https://executivemagazine.pl/aktualnosci/kontrola-pracy-zdalnej-nie-ma-sensu-pracodawcy-stoja-przed-dylematem>). System taki może być również niezbędnym narzędziem przy zabezpieczaniu poufnych danych firmowych. Dzięki niemu pracodawca ma kontrolę nad uruchamianymi przez pracownika programami, wie, jaki jest czas używania danej aplikacji, jaka jest aktywność pracy w określonych aplikacjach. W szczególnych przypadkach może zaistnieć konieczność ograniczenia dostępu pracownika do niepożądanych programów. Dlatego też systemy tego rodzaju wyposażone są w takie funkcje, jak blokowanie aplikacji niedozwolonych czy wykonywanie zrzutów ekranu w losowych odstępach czasu. W kontekście oceny pracy i pracowników zdalnych bardzo istotne są raporty – systemy informatyczne wspierające zarządzanie pracownikami zdalnymi wyposażone są w funkcję generowania raportów okresowych dla konkretnego pracownika, działu czy stanowiska. Funkcja ta pozwala na uzyskanie rzeczywistego obrazu pracy. Łączna analiza pracy (wykonane zadania + raporty) daje bardzo duże możliwości kompleksowego i jednocześnie szczegółowego nadzoru aktywności. W kontekście na przykład oceny okresowej możliwa jest również analiza dowolnego okresu pracy (np. kwartału) dla jednego pracownika, zespołu lub działu. Ważna też jest generowana niejako automatycznie informacja zwrotna dla pracownika na temat czasu, jaki poświęca na pracę, oraz w jakich warunkach pracuje najefektywniej (np. godziny poranne). Autoanaliza pracy sprzyja zwiększeniu samokontroli, samodyscypliny i motywacji do pracy.

Praca zdalna może poprawić efektywność pracy w firmie przez:

- a) poprawę zadowolenia z pracy i wzmocnienie motywacji do niej;
- b) zwiększenie zaangażowania i w konsekwencji zwiększenie poziomu lojalności pracowników wobec pracodawcy;
- c) wprowadzenie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (również przez możliwość rezygnacji z czasochłonnych dojazdów do pracy).

Pamiętajmy jednak, że oprócz wpływu pozytywnego taka forma pracy może mieć również negatywny wpływ na efektywność pracy, przez:

- a) pogorszenie komunikacji i przepływu informacji/wiedzy między współpracownikami;
- b) słabszą koordynację przedsięwzięć;
- c) wysokie wymagania dotyczące znajomości technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- d) środowisko pracy, które dekoncentruje pracownika;
- e) pogorszenie stanu zdrowia przez wzmożony stres i poczucie społecznej izolacji.

Pojawiają się też utrudnienia „miejscowe”:

- a) obecność innych domowników w przedziale czasowym, w którym pracownik wykonuje pracę zdalną;
- b) zbyt mała (dostępna) powierzchnia lokalu mieszkalnego;
- c) liczba dzieci w gospodarstwie domowym (w tym liczba bardzo małych dzieci, a także dzieci uczęszczających do szkoły).

W związku z tym rozpowszechniło się przekonanie, że częstsza i odczuwalna obecność innych domowników w godzinach pracy zdalnej zwiększa prawdopodobieństwo dekoncentracji podczas jej wykonywania.

Do negatywnych stron zaliczyć możemy także „konflikt” między czasem przeznaczonym na pracę i na obowiązki domowe, do tego dodajmy wspomnianą już izolację społeczną i poczucie osamotnienia. Obserwujemy wtedy zmniejszenie poczucia przynależności do firmy. Zdarzało się, że pracownicy zdalni w miesiącach pandemii czuli się niejako podwójnie alienowani – i ze środowiska domowego, i ze środowiska pracy. Do tego, pracując w domu, ludzie często tracą poczucie czasu – dotyczące przerw i zakończenia godzin pracy. Nierzadko podkreślano, że w pracy zdalnej przebywa się dłużej, a czas płynie inaczej. Pracy nie kończy się o 15 czy 16, tylko o 19 lub 20. Niektórzy pracodawcy wykorzystywali to, uważając, że w ten sposób pracownicy sami zwiększają swoją dyspozycyjność. Pojawiły się też pierwsze zarzuty dotyczące mobbingu w pracy zdalnej właśnie przez tego typu nieodpowiednie podejścia. Mówiąc o nieodpowiednich podejściach, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden problem, który był czasami obserwowany. Chodzi o tzw. powierzchowne podejście czy wręcz lekceważące podejście do pracy zdalnej. Zdarzało się to zarówno pracownikom, jak i przełożonym – było to widoczne szczególnie w pierwszej fazie pandemii, kiedy świadczenie pracy online było zupełnie czymś nowym. Pojawiały się głosy, że praca zdalna to nie praca, że nie ma co przesadzać, jest to rozwiązanie przejściowe, nie da się zastąpić pracy normalnej „tym czymś”. Z kolei niektórzy przełożeni nie przykładali się specjalnie do zarządzania zespołami zdalnymi, ignorowali zgłaszane potrzeby intensywnego kontaktu, obdarzali pracowników zbyt dużym zaufaniem lub wręcz przeciwnie – w sposób niezwykle drobiazgowy i uciążliwy ingerowali w proces pracy. W miarę upływu kolejnych miesięcy i lat wykonywania pracy pod rządami ustawy covidowej te ostatnie naganne zjawiska występowały na szczęście rzadziej, ale w dalszym ciągu pojawiają się ich echa. Wśród menadżerów i ekspertów krążą opinie, że praca zdalna jest kompletnym nieporozumieniem, że zatrudnieni oszukują pracodawców, wykonując różne dziwne czynności (chodzić tutaj może zarówno o zajęcia prywatne, jak i profesjonalne – np. dla innych podmiotów) itd. Wątek ten będzie jeszcze poruszony, natomiast w tym miejscu trzeba podkreślić jedną kwe-

stie – praca zdalna ma niewątpliwie swoją specyfikę, ale jednocześnie jest pracą. Miliony aktywnych, zaangażowanych ludzi na całym świecie dowiodły, że jest możliwe efektywne wykonywanie czynności zawodowych w tej formule. Równocześnie chyba już wszyscy zdajemy sobie sprawę, że model zdalny lub hybrydowy po prostu z nami zostanie. Problemy czy też mówiąc bez ogródek – patologie występują w każdej formule zatrudnienia i nie można zakładać, że praca w oddaleniu jest zawsze tą gorszą.

Pamiętajmy, że właśnie praca w trybie mieszanym (czyli hybrydowym) zmniejsza monotonię pracy, która nie tylko niekorzystnie wpływa na jej efektywność, lecz także przyspiesza wypalenie zawodowe. Zaletą tego modelu jest również możliwość fizycznej, realnej komunikacji z przełożonymi i przynajmniej częściowo z kolegami i koleżankami. Już w 2020 r. część pracowników „przymuszonych” do pracy w domu przejawiała wyraźną tęsknotę za biurem. Widać więc, że potrzebujemy realnego kontaktu. Ważne spotkania, ważne decyzje, narady w sprawie naprawdę istotnych problemów odbywają się raczej w świecie rzeczywistym niż wirtualnym. Struktura organizacyjna obok poziomu sformalizowanego, zdefiniowanego przez pion, działy czy inne składowe ma wymiar nieformalny – spotkań, relacji, zależności przebiegających w obrębie tych oficjalnie wyróżnianych elementów, ale i między nimi. Spotkania pracowników to nie tylko obrady zespołów roboczych, lecz także wspólne przerwy, spotkania na korytarzu (nawet jeśli przelotne) czy chociażby wspólna droga do i z pracy. Wykonywanie pracy zdalnie pozbawia pracownika większości tych kontaktów, ponieważ likwidacji ulegają okoliczności ich nawiązywania (A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016/2, s. 56).

Niektórzy podkreślają, że z przyjemnością wracamy do biur. Oczywiście do biur nowego typu, o których coraz częściej się mówi. Bardziej przyjaznych i bardziej ergonomicznych. Tutaj uwaga – dopiero przy pracy zdalnej wielu z nas zaczęło przywiązywać wagę do ergonomii. Przenieśliśmy się z wygodnych foteli i innych mebli biurowych na często niewygodne krzesła, fotele, kanapy, ławy, stoły i inne meble, które w naszych domowych warunkach dobrze spełniały przez lata funkcję wypoczynkową, natomiast szybko okazały się całkowicie niezdadne do pracy. Już w tej chwili widać, że niektóre podmioty inwestują w biura jeszcze lepiej wyposażone, jeszcze bardziej przyjazne pracownikowi. Świadomi pracodawcy zdają sobie sprawę, że nawet w modelu hybrydowym przydałaby się jakaś zachęta wabiąca do biura. Hasło „warunki pracy” nabrało nowego znaczenia w kontekście pracy zdalnej. Zaczęliśmy myśleć o domu jako o środowisku pracy. Po 2020 r. wszyscy już wiemy, że pracować można wszędzie, i wszędzie skutecznie.