

Nadzór naukowy:
dr Dawid Krysiński

RAPORT Z BADANIA

Możliwości zastosowania pracy zdalnej w
przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych

Instytut Badawczy IPC sp. z o.o. / Openfield sp. z o.o. / EDBAD

Spis treści

Wprowadzenie	4
Nota metodologiczna	4
Analiza danych zastanych.....	6
Definicje telepracy.....	6
Praca zdalna.....	7
Telepraca a praca zdalna	8
I. Analiza statystyk publicznych	11
Rynek pracy w Polsce	11
Zmiany na rynku pracy w 2020 roku	14
Praca zdalna i telepraca w Polsce.....	15
Informatyzacja przedsiębiorstw	19
Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarstwach domowych	21
Cyfryzacja w Polsce na tle Unii Europejskiej	28
Praca zdalna w Unii Europejskiej.....	30
II. Analiza aktów prawnych.....	33
Telepraca – zasady ogólne	33
Praca zdalna.....	36
Praca zdalna i telepraca – zestawienie przepisów	38
Praca poza siedzibą pracodawcy – regulacje europejskie.....	39
Ramy prawne.....	41
Formy wdrażania - „twarde prawo” i „miękkie prawo”	41
Wdrożenie poprzez ustawodawstwo krajowe	42
Wdrożenie poprzez układy zbiorowe	43
Wdrożenie poprzez mechanizmy „prawa miękkiego”	44
Zatrudnienie i warunki pracy.....	45
Dobrowolny charakter telepracy.....	45
Równe traktowanie i prawa zbiorowe	46
Dostępność szkoleń	46
Organizacja i czas pracy.....	47
Zdrowie i bezpieczeństwo	47
Prywatność i ochrona danych	48
III. Analiza publikacji naukowych, raportów i analiz.....	49
Praca zdalna - skala	49

Usprawnienia pracy zdalnej	52
Rozwiązania organizacyjne.....	52
Narzędzia pracy	53
Motywowanie pracowników.....	55
Rekrutacja zdalna	56
Oczekiwane kompetencje pracowników zdalnych.....	57
Monitorowanie i rozliczanie pracowników zdalnych	58
Korzyści z pracy zdalnej	60
Korzyści pracodawcy	61
Korzyści pracownika	61
Wyzwania i trudności w pracy zdalnej	63
Rodzice	65
Rekruterzy	66
Zmiany technologiczne w przedsiębiorstwach.....	68
Przyszłość pracy zdalnej	72
Teoretyczny model pracy zdalnej: ZWIK	75
Zakres analiz przedwdrożeniowych.....	77
Zasady opracowania koncepcji pracy zdalnej	78
Proces wdrożeniowy	79
Monitoring, kontrola i doskonalenie modelu.....	81
Narzędzia programowe w pracy zdalnej	82
IV. Analiza artykułów i publikacji internetowych	85
Korzyści, jakie mogą osiągać przedsiębiorstwa stosujące pracę zdalną	85
Nowoczesne technologie i narzędzia wspierające pracę na odległość.....	86
Systemy zarządzania zadaniami i projektami.....	87
Ewidencja czasu pracy	88
Dokumenty współdzielone	88
Komunikatory	88
Narzędzia do pracy zespołowej.....	89
Synchronizacja i udostępnianie plików	90
Zdalny dostęp do komputerów i urządzeń mobilnych	90
Bezpieczny dostęp do sieci firmowych.....	91
Procesy przygotowania, wdrożenia i zarządzania systemem pracy zdalnej	91
Praca zdalna w instytucjach publicznych	98
Model hybrydowy	99
Możliwości zastosowania, ograniczenia i bariery pracy zdalnej	100

Badanie jakościowe	103
I. Organizacja pracy na odległość	104
II. Wykorzystanie technologii i narzędzia wspomagające komunikację na odległość.....	110
III. Model wdrażania i organizacji pracy zdalnej.....	114
IV. Praca zdalna a praca stacjonarna – podobieństwa i różnice.....	121
V. Zarządzanie pracownikami zdalnymi.....	124
VI. Procesy rekrutacji	127
VII. Monitorowanie pracy zdalnej	131
VIII. Bezpieczeństwo pracy zdalnej.....	135
IX. Praca zdalna w warunkach sytuacji kryzysowej	137
X. Korzyści z pracy zdalnej	140
XI. Wady i zalety pracy zdalnej	143
Podsumowanie	146
Wnioski i rekomendacje	152
Spis ilustracji.....	156
Spis źródeł	158
Załącznik 1: Regulacje prawne	161
Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy.....	161
Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.....	163
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	164
Załącznik 2: Stosowane narzędzia teleinformatyczne (TDI)	166
Matryca materiałów źródłowych	171

Wprowadzenie

Praca zdalna w Polsce staje się coraz bardziej popularna. Jeszcze kilka lat temu uważana była przez pracowników za swego rodzaju „dobro luksusowe”, dostępne tylko elitarnej grupie pracowników specyficznych branż, zatrudnianych przez technologicznych gigantów. Pracodawcy dostrzegli wartość tego rozwiązania – płynące z niego oszczędności dla przedsiębiorstwa oraz wzrost satysfakcji pracowników. W efekcie, coraz więcej firm udostępniało możliwość pracy z domu na zasadzie benefitu pracowniczego, w ograniczonym wymiarze czasu.

Wiosna 2020 roku przyniosła jednak na polskim rynku pracy rewolucję, również w obszarze pracy zdalnej. Pandemia COVID-19, choroby wywołanej przez koronawirus SARS-CoV-2, sprawiła, że ograniczenie liczby zakażeń poprzez unikanie bezpośrednich relacji międzyludzkich stało się nadrzędnym celem wielu organizacji. Nastąpił wielki *exodus* z biur, a praca zdalna wdrażana była na masową skalę i w niespotykanym wcześniej tempie.

Niniejsze opracowanie ma na celu przedstawienie modelu pracy zdalnej w trakcie i po pandemii z perspektywy pracodawców. W kilkudziesięciu wywiadach pogłębionych firmy stosujące *home office* proszone były o przybliżenie zasad, jakimi się kierują oraz podzielenie się swoimi doświadczeniami.

Głównym celem badania jest dostarczenie przedsiębiorstwom i instytucjom publicznym wzorców i wskazówek dotyczących przygotowania, wdrożenia i zarządzania systemem pracy zdalnej oraz jego udoskonalania.

Wśród celów szczegółowych znalazły się natomiast:

- Określenie korzyści, jakie mogą osiągać przedsiębiorstwa podejmujące decyzję o zastosowaniu systemu pracy zdalnej, czyli wykonywanej przez pracownika poza siedzibą pracodawcy,
- Zebranie i przedstawienie informacji na temat nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz narzędzi wspomagających pracę na odległość,
- Zidentyfikowanie procesów składających się na przygotowanie, wdrożenie i zarządzanie systemem pracy zdalnej, w tym w warunkach sytuacji kryzysowej (np. zagrożenia, odizolowania, klęsk żywiołowych i in.),
- Wskazanie możliwości zastosowania, ograniczeń oraz barier systemu pracy zdalnej.

Nota metodologiczna

Badanie składało się z dwóch części: analizy danych zastanych oraz wywiadów pogłębionych.

Komponent jakościowy badania zrealizowany został latem 2020 roku na grupie 64 polskich przedsiębiorstw, umożliwiających swoim pracownikom wykonywanie obowiązków poza siedzibą pracodawcy.

Badanie miało charakter jakościowy, tj. nie skupiało się na skali zjawiska i informacjach, które przy użyciu procedur statystycznych mogłyby być ekstrapolowane na całą populację badaną. Istotą przeprowadzonych wywiadów było pogłębienie dotychczas zebranej wiedzy, poprzez zadawanie szczegółowych pytań i umożliwienie badanym swobodnych, otwartych wypowiedzi. Badania

jakościowe realizowane są w formule rozmowy badacza z respondentem (lub, w niektórych przypadkach, grupą respondentów) w oparciu o standaryzowany scenariusz wywiadu. Zadaniem osoby prowadzącej wywiad jest takie moderowanie rozmowy, by uzyskać jak najbardziej wyczerpujące informacje w kluczowych obszarach problemowych, odkrywać interesujące wątki poboczne oraz zachęcać badanego do pogłębiania wypowiedzi.

Przyjętą techniką badawczą był telefoniczny indywidualny wywiad pogłębiony TDI (ang. *Telephone in-Depth Interview*). Niewątpliwą zaletą tego rozwiązania jest możliwość umówienia rozmowy z dowolnym respondentem w wybranym przez niego miejscu i czasie. Pozwala to uniknąć uciążliwości związanych z aranżacją spotkań bezpośrednich. Jednocześnie telefoniczna forma realizacji wywiadu daje respondentowi komfort uczestnictwa w badaniu w dowolnie wybranym przez niego miejscu.

Narzędzie badawcze – standaryzowany scenariusz wywiadu – skupiało się na jedenastu obszarach problemowych:

1. Organizacja pracy na odległość,
2. Wykorzystanie technologii i narzędzia wspomagające komunikację na odległość,
3. Model wdrażania i organizacji pracy zdalnej,
4. Praca zdalna a praca stacjonarna – podobieństwa i różnice,
5. Zarządzanie pracownikami zdalnymi,
6. Procesy rekrutacji,
7. Monitorowanie pracy zdalnej,
8. Kwestie bezpieczeństwa pracy zdalnej,
9. Praca zdalna w warunkach sytuacji kryzysowej,
10. Korzyści z pracy zdalnej,
11. Zalety i wady pracy na odległość.

Obszary te odpowiadały szczegółowym celom badawczym, założonym na etapie przygotowania projektu. Są one również podstawą organizacji zebranego materiału badawczego w niniejszej analizie.

W badaniu udział wzięło łącznie 64 respondentów, pracujących na co dzień w firmach umożliwiających swoim pracownikom pracę zdalną. 58 z nich stanowiły przedsiębiorstwa prywatne, pozostałe 6 – podmioty publiczne. W grupie badanej reprezentowane były przedsiębiorstwa różnej wielkości: do 9 zatrudnionych (11 podmiotów), od 10 do 50 zatrudnionych (15 podmiotów), od 51 do 250 zatrudnionych (14 podmiotów), a także korporacje, zatrudniające ponad 250 pracowników (24 podmioty badane).

Analiza danych zastanych

Definicje telepracy

Podejście do zagadnienia pracy zmieniło się wraz z nastaniem epoki globalizacji i społeczeństwa informacyjnego. Coraz częściej zadania świadczone na rzecz pracodawcy czy zleceniodawcy są usługą, realizowaną z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjnych. Coraz częstsze ich wykorzystanie przekłada się na rosnącą popularność alternatywnych, elastycznych form zatrudnienia; jedną z nich jest „telepraca”. Forma ta, nazywana również niekiedy pracą zdalną, oznacza wykonywanie pracy z dowolnej odległości od *macierzystej* firmy (niekoniecznie natomiast z domu pracownika).

Za twórcę terminu „telepraca” uważa się amerykańskiego fizyka, Jacka M. Nillesa. Wprowadził on do użytku dwa terminy związane ze świadczeniem pracy poza siedzibą pracodawcy:

Telepraca (ang. *teleworking*) – każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną, jak telekomunikacja i komputery. W jego ujęciu telepraca to „przemieszczanie się pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy.

Teledojazdy (ang. *telecommuting*) – okresowa praca poza centralą firmy; wykonywanie pracy w domu, w siedzibie klienta lub w telecentrum przez co najmniej jeden dzień w tygodniu.¹

Literatura dotycząca telepracy rozwinęła wiele innych, pokrewnych definicji tego zjawiska. Za jedną z najtrafniejszych uznaje się tę proponowaną przez Sławomira Ciupę: „telepraca to nowa forma organizacji i wykonywania pracy, w której charakter, miejsce i czas pracy, sposób i warunki jej wykonywania, porządek i organizacja mogą być kształtowane przez użycie zaawansowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych”².

Polski Kodeks Pracy podkreśla w swojej definicji telepracy jej ścisły związek z wykorzystaniem do wykonywania obowiązków zawodowych nowoczesnych technik informatycznych i komunikacyjnych. Zapis w nim zawarty informuje, że telepracę wykonuje się przy użyciu technologii informatycznych „w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną”³. Telepraca jest natomiast definiowana jako „praca (...) wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej”⁴.

W 1995 roku Komisja Europejska przyjęła definicję telepracy stworzoną przez profesora Rogera Blanpaina; telepraca określana jest przez niego jako praca wykonywana na rzecz pracodawcy lub klienta, głównie w miejscu innym niż tradycyjne miejsce pracy, z wykorzystaniem technik informacyjnych.⁵

¹ Za: *Zeszyt Informacyjny: Telepraca*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2016, s. 3

² Ciupa S., *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy według Kodeksu Pracy*, Monitor Prawa Pracy 2007, Nr 12

³ Ustawa z 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007, nr 181, poz. 1288, art. 67).

⁴ Ibidem

⁵ Por. Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R., *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, PARP, Warszawa 2006, s. 18

Telepraca przyjmuje różne formy, a istniejące klasyfikacje są zależne od bardzo zróżnicowanych kryteriów podziału telepracy. Jedną z głównych systematyzacji wskazuje na trzy podstawowe rodzaje telepracy:

1. Telepraca wykonywana z domu – pracownik pracuje w domu, a z pracodawcą porozumiewa się za pomocą odpowiednich środków łączności,
2. Telepraca wykonywana poza domem pracownika, jednak w ściśle określonym miejscu – telecentrum (będącym własnością pracodawcy lub współdzielonym z innymi podmiotami),
3. Telepraca nomadyczna – mobilna.⁶

Ze względu na miejsce wykonywania i czas poświęcony na telepracę, można wyróżnić następujące jej typy:

1. Telepraca sporadyczna (ang. *ad hoc teleworking*); praca wykonywana jest przede wszystkim w biurze, a tylko w ściśle określonym czasie lub w sporadycznych przypadkach może być świadczona przez pracownika poza siedzibą pracodawcy
2. Telepraca domowa zmienna (ang. *alternating home-based teleworking*); praca świadczona jest głównie poza biurem pracodawcy, ale w określonym czasie musi być wykonywana w jego siedzibie
3. Telepraca domowa (ang. *home-based teleworking*); praca wykonywana jest wyłącznie poza siedzibą pracodawcy, nie ma konieczności wykonywania jej w biurze
4. Telepraca mobilno-nomadyczna (ang. *nomadic teleworking*); praca o charakterze wymagającym jej wykonywania poza siedzibą pracodawcy, gdzie pracownicy utrzymują kontakt pomiędzy sobą za pomocą nowoczesnych technologii informacyjnych.⁷

Praca świadczona z domu, gdzie pracownik utrzymuje kontakt z pracodawcą i zespołem przy użyciu Internetu oraz technologii mobilnych, bywa również nazywana z angielska *home office*. Termin ten oznacza dosłownie „domowe biuro” – wydzieloną część mieszkania, wyposażoną w sposób odpowiedni do regularnego wykonywania tam pracy zawodowej.

W ramach telepracy wykonywanej z domu, można wyróżnić kilka jej form, zależnych od typu pracodawcy lub zleceniodawcy osoby świadczącej tę pracę. Telepracownicy świadczą pracę dla jednego bądź kilku pracodawców (co jest charakterystyczne przede wszystkim dla przedstawicieli wolnych zawodów). Mogą oni być z pracodawcą związani różnymi formami zatrudnienia: pracą etatową, samozatrudnieniem, kontraktem, ale także realizować usługi oferowane klientom przez własne przedsiębiorstwo.

Praca zdalna

Praca zdalna nie jest tym samym, co telepraca. Jest to pojęcie szersze; jego definicja została wprowadzona do polskiego prawodawstwa w marcu 2020. Artykuł 3 Ustawy z dn. 2 marca 2020 r.

⁶ Za: Szluz B., *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?*, [w:] *Modern Management Review*, vol. XVIII, 20 (4/2013), s. 256

⁷ Por. Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 56

o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych⁸ wskazuje, że:

Praca zdalna polega na wykonywaniu pracy poza miejscem jej stałego wykonywania na polecenie pracodawcy, przez wskazany przez niego czas, w zakresie wskazanym w umowie o pracę.

Wprowadzenie prawnej możliwości pracy zdalnej wynikało wprost z konieczności ograniczenia ryzyka wzrostu zakażeń, związanego ze stanem epidemii. Forma ta ogranicza bowiem liczbę osób przemieszczających się – przede wszystkim środkami komunikacji publicznej – ale również spotykających się w jednym miejscu pracy.

Formuła pracy zdalnej była jednak w polskich przedsiębiorstwach obecna już przed epidemią. W ofertach pracy często jej prezentowana jako benefit pozapłacowy, umożliwiający redukcję strat czasu na dojazdy do pracy oraz możliwość elastycznego wykonywania obowiązków zawodowych. Pracownicy powszechnie określają pracę zdalną anglojęzycznym terminem *home office*, oznaczającym dosłownie „domowe biuro”.

Biorąc pod uwagę przepisy Kodeksu pracy, nie znajdziemy odpowiedniego uregulowania prawnego określającego taki sposób świadczenia pracy. Jedyną pokrewną instytucją prawną jest możliwość wykonywania pracy w formie telepracy, która w swojej naturze nie pokrywa się z potocznym rozumieniem pracy zdalnej.

Telepraca a praca zdalna

Podkreślić należy, że telepraca i praca zdalna to terminy odmienne. Ich cechą wspólną jest świadczenie pracy poza siedzibą pracodawcy, jednak praca zdalna jest co do zasady pojęciem szerszym.

Kodeksowa definicja dla uznania danej pracy jako telepracy wymaga łącznego spełnienia trzech warunków:

1. Regularności pracy,
2. Wykonywania jej poza zakładem pracy,
3. Wykorzystywania przy jej wykonywaniu środków komunikacji elektronicznej i przekazywania jej wyników w szczególności za ich pomocą.

Świadczenie pracy w formule telepracy jest zatem regulowane kodeksowo; telepracownikowi przysługuje szereg gwarancji prawnych. Telepraca jest również ściśle związana ze środkami komunikacji elektronicznej, za pomocą których się odbywa.

Zasadą jest, że dopiero przy regularnym wykonywaniu pracy poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, mówić możemy o wykonywaniu pracy w formie telepracy. To właśnie kryterium regularności i powtarzalności ma decydujące znaczenie przy uznaniu, czy w danym przypadku mamy do czynienia z telepracą, czy z pracą zdalną.

⁸ Dz.U. z 2020 r. poz. 374, dalej jako: KoronawirusU; treść artykułu dostępna w Załączniku 1 do niniejszego opracowania.

W przeciwieństwie do telepracy – zgodnie z rozwiązaniem przyjętym w 2020 roku - praca zdalna może polegać także na tym, że pracownik wykonuje pracę poza miejscem jej stałego wykonywania, np. w domu, bez użycia środków komunikacji elektronicznej. Uzasadnieniem przyjęcia takiego modelu jest chęć objęcia możliwością świadczenia pracy zdalnej jak największej liczby pracowników (również tych, którzy na co dzień nie korzystają ze służbowego sprzętu komputerowego, a pracodawca nie jest w stanie od razu wyposażyć ich w taki sprzęt z uwagi na nieprzewidywalność zaistniałej sytuacji, lub też tych, którzy nie posiadają dostępu do Internetu w miejscu zamieszkania, itp.). Praca zdalna zlecona takim osobom nie musi opierać się na komunikacji elektronicznej. Pracodawca może polecić im inne prace, możliwe do wykonania poza siedzibą firmy, jak na przykład analiza dokumentów, sporządzanie odręcznych projektów opinii i pism, zbieranie materiałów i informacji z dostępnych źródeł i wiele innych. Efekty swojej pracy pracownik powinien następnie przekazać w sposób i w formie ustalonej z pracodawcą. W tym rozumieniu praca zdalna jest zatem jedynie zmianą miejsca wykonywania pracy.

Zarówno praca zdalna jak i telepraca nie zwalnia pracodawcy z obowiązku ewidencjonowania czasu pracy pracowników i telepracowników. Dlatego istotne znaczenie ma ustalenie sposobu potwierdzania rozpoczęcia i zakończenia pracy. Wyjątkiem są przypadki, gdy pracownik świadczy pracę w systemie zadaniowego czasu pracy - wtedy prowadzenie ewidencji czasu pracy jest bezprzedmiotowe.

Tabela 1. Różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną

	TELEPRACA	PRACA ZDALNA
Podstawa prawna	Ustawa z dn. 26 czerwca 1974 r. <i>Kodeks pracy</i>	Ustawa z dn. 2 marca 2020 r. <i>o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych</i>
Obowiązanie podstawy	Bezterminowo	W okresie zagrożenia epidemicznego i do 3 miesięcy po jego ustaniu
Warunki szczegółowe	Regulowana kodeksowo	Zasady i warunki ustalane pomiędzy stronami
	Wykonywana regularnie	Wykonywana doraźnie, w oznaczone dni
	Kończona na wniosek jednej ze stron	Pracodawca może cofnąć polecenie
	Konieczność użycia środków komunikacji elektronicznej	Brak konieczności użycia środków komunikacji elektronicznej
	Proces formalny	Zlecenie pracodawcy
	Konieczność opłacania rachunków za prąd i Internet	Brak obowiązku partycypacji w kosztach prądu i Internetu
	Możliwość kontroli pracownika w miejscu świadczenia pracy	Brak ustawowych podstaw prawnych do wykonywania kontroli w miejscu świadczenia pracy przez pracownika

Źródło: Opracowanie własne

Lepszemu zrozumieniu różnic pomiędzy telepracą a pracą zdalną posłużyć może analiza przypadku przedstawiciela handlowego, rozpatrzona przez Główny Inspektorat Pracy. Przedstawiciel handlowy to osoba wykonująca pracę stale poza siedzibą pracodawcy. Czy można zatrudnić go w formule telepracy? Jeżeli specyfika zadań wypełnia definicję telepracy, tzn. są one wykonywane przy użyciu

środków komunikacji elektronicznej, odpowiedź będzie twierdząca. W praktyce przykładem może być sytuacja, kiedy zadania tego pracownika obejmują np. poszukiwanie klientów firmy drogą elektroniczną czy z wykorzystaniem telefonu albo sprzedaż produktów pracodawcy za pośrednictwem sieci internetowej. Jeżeli jednak przedstawiciel handlowy spotyka się z potencjalnymi klientami osobiście, a w jego zakresie obowiązków są wyjazdy w ich poszukiwaniu, wtedy nie wykonuje on pracy przy użyciu środków komunikacji elektronicznej, zatem nie może zostać zatrudniony w formule telepracy.⁹

Pojawienie się nowego koronawirusa SARS-CoV-2, mogącego wywołać zespół niewydolności oddechowej, było sytuacją niespodziewaną, nagłą i wymagającą podjęcia szybkich działań zapobiegawczych wobec rozwoju epidemii. Stworzenie odpowiedniej możliwości prawnej spowodowało, że wielu pracodawców zdecydowało się na skorzystanie z nietypowej dotychczas formy świadczenia pracy, jaką jest praca zdalna. Brak szczegółowych regulacji w zakresie tzw. *home office* tak w Kodeksie pracy, jak i KoronawirusU, gwarantuje z jednej strony elastyczność stosowania pracy zdalnej w okresie i w celu przeciwdziałania COVID-19, jednocześnie jednak budzi wiele wątpliwości. Wielu pracodawców, szczególnie dużych, wprowadziło w obowiązujących w ich strukturach regulaminach pracy zasady świadczenia pracy na odległość i stosuje je. Zapewnili oni odpowiednie warunki organizacyjne oraz infrastrukturę telekomunikacyjną, by pracownicy mogli efektywnie wykonywać swoje zadania w oparciu o kanały komunikacji elektronicznej. Rzeczywistość wyprzedziła zatem niejako regulacje prawne; pojawia się wobec tego pytanie, czy praca zdalna wymaga uregulowania w Kodeksie pracy, czy też konieczne mechanizmy zostały już wykształcone przez rynek, a dodatkowa ich regulacja jest zbędna. Należy bowiem podkreślić, że nowelizacja ustawy KoronawirusU reguluje zasady pracy zdalnej w okresie zagrożenia epidemicznego oraz do trzech miesięcy po jego ustaniu; po tym okresie – jeżeli nie nastąpią zmiany w Prawie pracy - praca zdalna znów nie będzie w żaden sposób obecna w polskim prawodawstwie.

⁹ Por. Główny Inspektorat Pracy, Departament Prawny, GPP-401-4560-/07/PE; <https://sip.lex.pl/#/guideline/184563709>

I. Analiza statystyk publicznych

Główny Urząd Statystyczny zbiera dane dotyczące telepracy w Polsce. Praca zdalna, jako formuła nieposiadająca umocowania w Kodeksie pracy, nie była dotychczas objęta statystyką publiczną.

GUS przyjmuje swoją definicję telepracy:

Telepraca - rodzaj pracy umysłowej wykonywanej przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy. Jest pozbawiona w całości lub w części osobistego kontaktu z pracodawcą, świadczona jest zdalnie przez media elektroniczne takie jak Internet lub telefon, a jej częściowe lub całkowite efekty przekazywane są za pomocą tychże mediów.¹⁰

Główny Urząd Statystyczny definiuje również pojęcie pracowników zatrudnionych w formie telepracy (ang. *employees hired in a form of telework*).

Pracownicy zatrudnieni w formie telepracy - pracownicy wykonujący pracę poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej i przekazujący pracodawcy wyniki pracy również za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.¹¹

Rynek pracy w Polsce

Analizując statystyki publiczne dotyczące pracy zdalnej w Polsce, w pierwszej kolejności należy skupić się na rynku pracy ogółem.

Tabela 2. Stan ludności; ludność w wieku produkcyjnym¹²

	2015	2016	2017	2018	2019
POLSKA	25 149 399	24 890 128	24 614 076	24 340 006	24 086 546
DOLNOŚLĄSKIE	1 901 851	1 877 172	1 851 260	1 826 598	1 806 035
KUJAWSKO-POMORSKIE	1 373 715	1 358 948	1 343 443	1 326 662	1 310 618
LUBELSKIE	1 396 221	1 380 956	1 362 824	1 344 641	1 326 806
LUBUSKIE	673 190	664 733	655 933	646 637	638 220
ŁÓDZKIE	1 600 009	1 576 869	1 552 722	1 529 047	1 506 854
MAŁOPOLSKIE	2 214 438	2 203 296	2 189 559	2 175 490	2 164 607
MAZOWIECKIE	3 435 523	3 409 958	3 385 526	3 364 496	3 348 355
OPOLSKIE	664 085	655 343	646 490	637 144	627 352
PODKARPACKIE	1 417 212	1 407 282	1 396 390	1 383 996	1 370 793
PODLASKIE	787 202	779 951	771 505	762 167	752 194
POMORSKIE	1 507 637	1 497 046	1 485 036	1 475 827	1 468 918
ŚLĄSKIE	2 983 260	2 940 272	2 895 859	2 851 185	2 809 736

¹⁰ Główny Urząd Statystyczny, *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*; <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1899,pojecie.html>

¹¹ Główny Urząd Statystyczny, *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*; <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3402,pojecie.html>

ŚWIĘTOKRZYSKIE	818 942	808 750	797 483	785 231	772 209
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	963 318	951 887	940 163	926 867	913 022
WIELKOPOLSKIE	2 283 135	2 263 832	2 242 544	2 222 948	2 204 870
ZACHODNIOPOMORSKIE	1 129 661	1 113 833	1 097 339	1 081 070	1 065 957

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

W 2019 roku w Polsce zamieszkiwało 24,1 miliona osób w wieku produkcyjnym (tj. 15-59 lat dla kobiet i 15-64 lata dla mężczyzn). Wartość ta w minionych pięciu latach systematycznie spada - w stosunku do 2015 roku, w roku 2019 ubyło w Polsce blisko 1,1 miliona osób aktywnych zawodowo. Województwo dolnośląskie w 2019 roku zamieszkiwało 1,8 miliona osób w wieku produkcyjnym. Podobnie jak w skali ogólnopolskiej, również na Dolnym Śląsku w latach 2015-2019 obserwujemy trend zmniejszania się liczby mieszkańców w omawianych grupach wiekowych; na przestrzeni pięciu lat ubyło ich blisko 96 tysięcy.

Tabela 3. Aktywność ekonomiczna ludności; Aktywni zawodowo [w tys. osób]

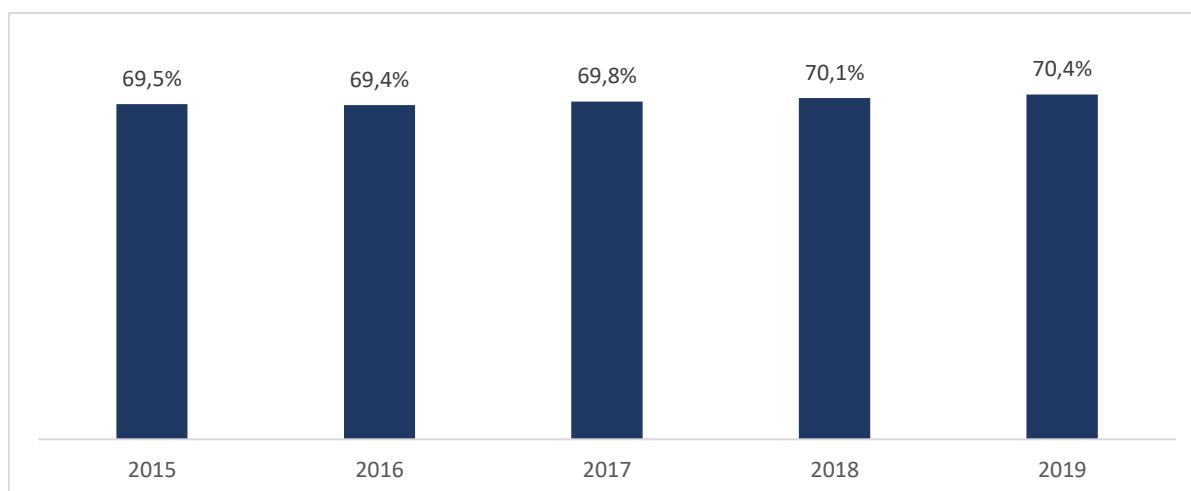
	2015	2016	2017	2018	2019
POLSKA	17 489	17 286	17 173	17 058	16 953
DOLNOŚLĄSKIE	1 239	1 315	1 295	1 315	1 296
KUJAWSKO-POMORSKIE	928	912	903	899	896
LUBELSKIE	1 165	934	927	918	907
LUBUSKIE	444	444	443	436	429
ŁÓDZKIE	1 357	1 174	1 189	1 168	1 130
MAŁOPOLSKIE	1 396	1 517	1 499	1 454	1 471
MAZOWIECKIE	2 960	2 602	2 588	2 620	2 644
OPOLSKIE	436	423	424	415	400
PODKARPACKIE	898	920	930	903	880
PODLASKIE	500	507	494	495	497
POMORSKIE	1 065	1 048	1 046	1 046	1 062
ŚLĄSKIE	1 858	1 991	1 949	1 904	1 890
ŚWIĘTOKRZYSKIE	685	557	557	530	533
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	652	599	597	571	577
WIELKOPOLSKIE	1 327	1 626	1 604	1 643	1 630
ZACHODNIOPOMORSKIE	581	716	727	740	710

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Na zakończenie 2019 roku, aktywnych zawodowo pozostawało w Polsce blisko 17 milionów osób; wartość ta w analizowanym okresie (tj. ostatnich pięciu lat) systematycznie spada. Zdecydowanie najliczniejsza grupa zatrudnionych - blisko 2,7 miliona – pracuje w województwie mazowieckim. Drugie w kolejności ze względu na bezwzględną liczbę osób pracujących jest województwo śląskie, gdzie aktywnych zawodowo jest blisko 1,9 miliona osób. Na trzecim miejscu zaś plasuje się województwo wielkopolskie z 1,6 miliona zatrudnionych.

W województwie dolnośląskim w roku 2019 aktywnych zawodowo pozostawało 1,3 miliona osób; daje to piątą lokatę w kraju ze względu na bezwzględną liczbę zatrudnionych.

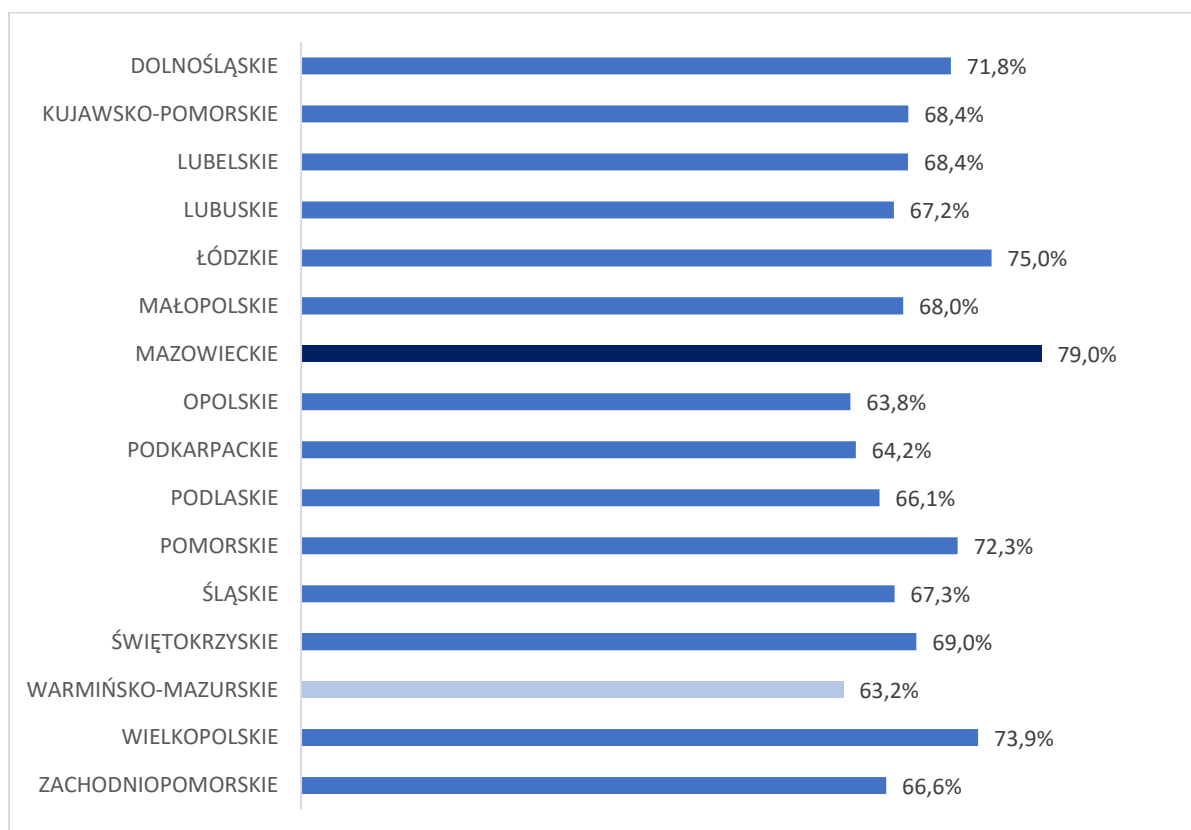
Wykres 1. Odsetek ludności w wieku produkcyjnym, aktywnej zawodowo - Polska



Źródło: Opracowanie własne

W okresie minionych pięciu lat udział osób aktywnych zawodowo wśród Polaków w wieku produkcyjnym systematycznie rośnie. W 2019 roku wynosił on ponad 70%.

Wykres 2. Odsetek ludności w wieku produkcyjnym, aktywnej zawodowo a województwo [2019]



Źródło: Opracowanie własne

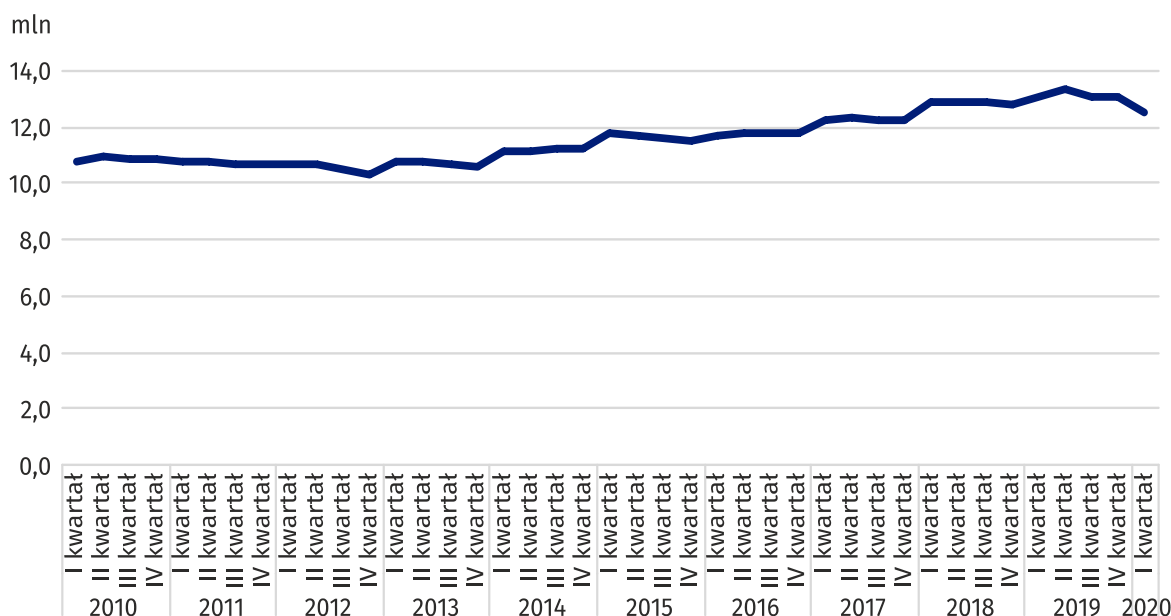
Poziom aktywności zawodowej mieszkańców poszczególnych województw był w 2019 roku wyraźnie zróżnicowany. Najwyższy odsetek osób pracujących odnotowano w województwach mazowieckim (79%), łódzkim (75%) oraz wielkopolskim (74%), najniższy zaś na Podkarpaciu (64%), Opolszczyźnie (64%) oraz Warmii i Mazurach (63%).

Podobnie jak ze względu na bezwzględną liczbę osób pracujących, również ze względu na odsetek aktywnej zawodowo ludności w wieku produkcyjnym województwo dolnośląskie – gdzie aktywnych jest niespełna 72% osób w wieku produkcyjnym – plasuje się na piątej pozycji w kraju.

Zmiany na rynku pracy w 2020 roku

W marcu 2020 roku w związku z rozprzestrzenianiem się choroby zakaźnej COVID-19 (wywołanej wirusem SARS-Cov-2) ogłoszono w Polsce stan zagrożenia epidemicznego, a następnie stan epidemii. Wprowadzone wówczas rozwiązania przeciwdziałające rozprzestrzenianiu się choroby odnosiły się między innymi do rynku pracy. Jednym z nich było umożliwienie wykonywania pracy poza miejscem jej stałego wykonywania – telepracy lub inaczej: pracy zdalnej.

Wykres 3. Pracujący w ostatnim dniu kwartału



Źródło: Główny Urząd Statystyczny

W końcu I kwartału 2020 roku liczba pracujących była o 3,6% niższa niż w końcu IV kwartału 2019 roku. Długoterminowa analiza liczby pracujących wskazuje, że jest to sytuacja nietypowa; od 2012 roku liczba pracujących w I kwartale była wyższa niż w IV kwartale roku poprzedniego. W latach 2017 i 2018 wzrost liczby pracujących w I kwartale względem stanu na koniec IV kwartału poprzedniego roku osiągał od 4% do 6%. W kolejnych kwartałach następowała zmiana liczby pracujących, nie większa niż 2% stanu z końca kwartału poprzedniego. Stąd też sytuacja obserwowana w pierwszym kwartale bieżącego roku jest nietypowa wobec tendencji obserwowanych w ostatnim dziesięcioleciu. Jedną z przyczyn, które mogły wpłynąć na ten stan rzeczy, może być rozprzestrzenianie się COVID-19.¹³

W I kwartale 2020 r. zlikwidowano blisko 120 tysięcy miejsc pracy. W tej liczbie niemal jedna czwarta miejsc pracy została zlikwidowana w związku z sytuacją epidemiczną. Zlikwidowane miejsca pracy

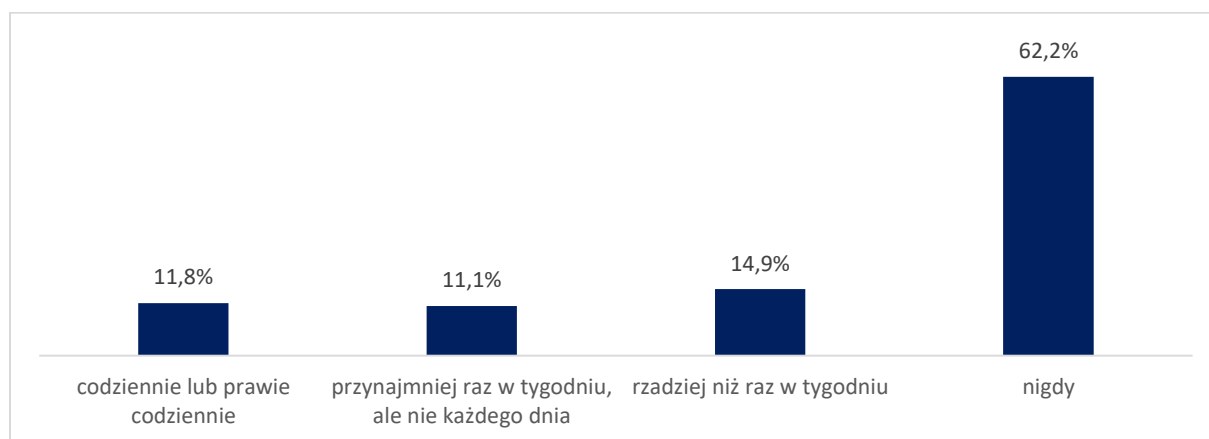
¹³ Za: Główny Urząd Statystyczny, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.*

w związku z rozprzestrzenianiem się COVID-19 dotyczyły niemal wyłącznie sektora prywatnego. Likwidacja miejsc pracy miała miejsce we wszystkich klasach wielkości jednostek. Związek tych likwidacji z sytuacją epidemiczną był najmniejszy w jednostkach, w których pracowało 50 osób i więcej. W ogólnej liczbie zlikwidowanych miejsc w związku z sytuacją epidemiczną zdecydowana większość takich miejsc (ponad 80%) wskazana była przez jednostki, w których pracowało do 50 osób.¹⁴

Praca zdalna i telepraca w Polsce

Główny Urząd Statystyczny w zrealizowanym w 2018 roku badaniu poświęconym wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych przez Polaków poświęcił jego istotny rozdział wpływowi ICT na pracę zawodową. Według zebranych wówczas informacji, 9,3 miliona Polaków pomiędzy 16 a 74 rokiem życia wykorzystuje dowolny sprzęt ITC w pracy; 3,3 miliona wykorzystuje Internet podczas pracy z domu, a zaledwie 200 tysięcy zdarza się pracować w domu bez wykorzystania sieci.

Wykres 4. Wykonywanie pracy w domu zamiast w siedzibie pracodawcy; osoby korzystające z dowolnego sprzętu ICT w pracy [2018]



Źródło: Główny Urząd Statystyczny; opracowanie własne

Wyniki badania zrealizowanego przez GUS wskazują, że około 40% osób pracujących na co dzień ze sprzętem komputerowym wykonuje pracę również z domu (to 3,5 miliona Polaków); niespełna 12% robi to codziennie lub prawie codziennie (przekłada się to na 1,1 miliona osób). Nie można natomiast jednoznacznie orzec, czy była to praca wykonywana w trakcie godzin etatowych, czy też nadliczbowych. Dane wskazują natomiast, że co najmniej cztery na dziesięć osób, które wypełniają codzienne obowiązki zawodowe z użyciem technologii ICT posiada wystarczające kompetencje oraz możliwości techniczne, by wykonywać pracę zdalną.

Potencjał ten nie wydaje się być jednak w pełni wykorzystany. Według danych Europejskiego Urzędu Statystycznego¹⁵, w 2019 roku niespełna 10% aktywnych zawodowo Polaków pomiędzy 15 a 64 rokiem życia pracowało zdalnie „od czasu do czasu”, zaś blisko 5% zazwyczaj pracowało z domu zamiast z biura.

¹⁴ Ibidem

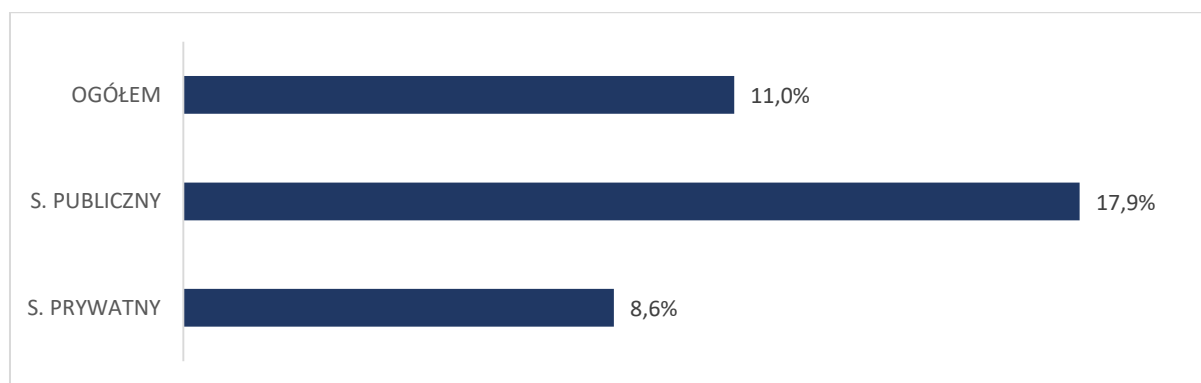
¹⁵ Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

Zawody najczęściej wykonywane w formule telepracy w Polsce w 2016 roku wyszczególnił Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, na podstawie danych pozyskanych z agencji Sedlak&Sedlak. Zajęcia te to:

- Usługi finansowe,
- Grafika komputerowa,
- Księgowość,
- Usługi prawnicze,
- Sprzedaż, przedstawicielstwo handlowe,
- Projekty techniczne (inżynierskie),
- Projektowanie systemów informatycznych,
- Praca edytorska, redaktorska,
- Analizy ekonomiczne,
- Badania marketingowe, rynkowe,
- Projekty architektoniczne,
- Copywriting,
- Tłumaczenia,
- Usługi PR-owskie,
- Tworzenie stron www,
- Praca naukowa.¹⁶

Zaistniała w 2020 roku sytuacja epidemiczna przełożyła się na warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Z jednej strony obserwować można było likwidowanie przez przedsiębiorców miejsc pracy, z drugiej jednak – nastąpiło zauważalne uelastycznienie form zatrudnienia, w tym rozpowszechnienie telepracy.

Wykres 5. Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie, wg sektorów własności [marzec 2020]

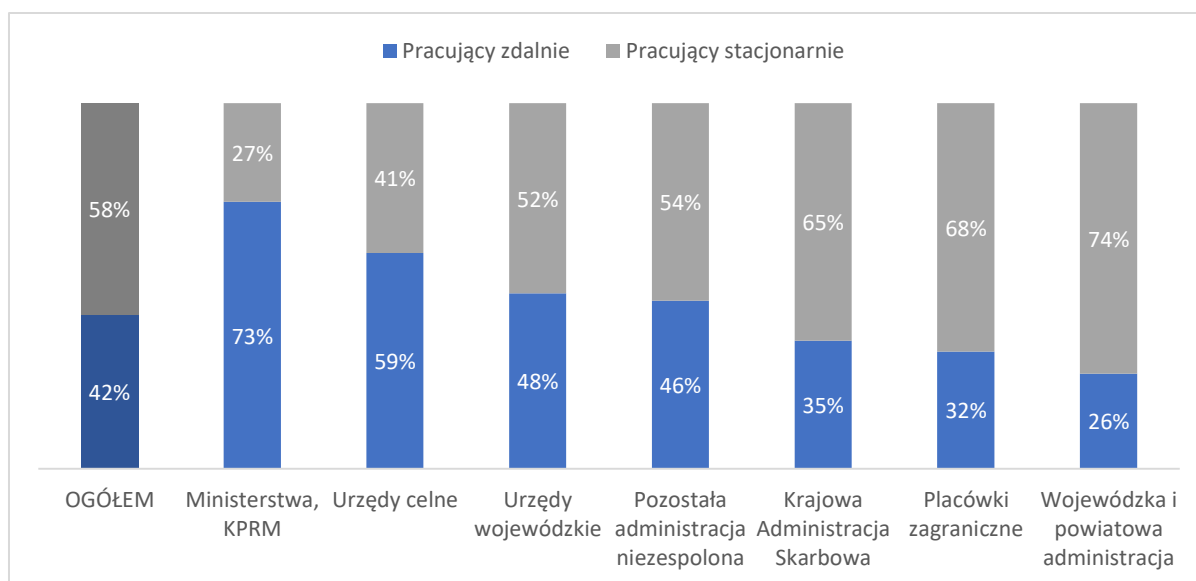


Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Według danych zebranych przez GUS w badaniu pt. „Popyt na pracę”, na koniec marca 2020 roku w formule telepracy pracował średnio co dziesiąty zatrudniony w Polsce (11%). Popularność pracy zdalnej była istotnie większa w sektorze publicznym niż prywatnym; w związku z sytuacją epidemiczną niemal co 6 pracujący w sektorze publicznym wykonywał pracę spoza stałego miejsca jej świadczenia, podczas gdy w sektorze prywatnym był to co 12 pracujący.

¹⁶ Za: WUP Warszawa, op. cit., s. 7

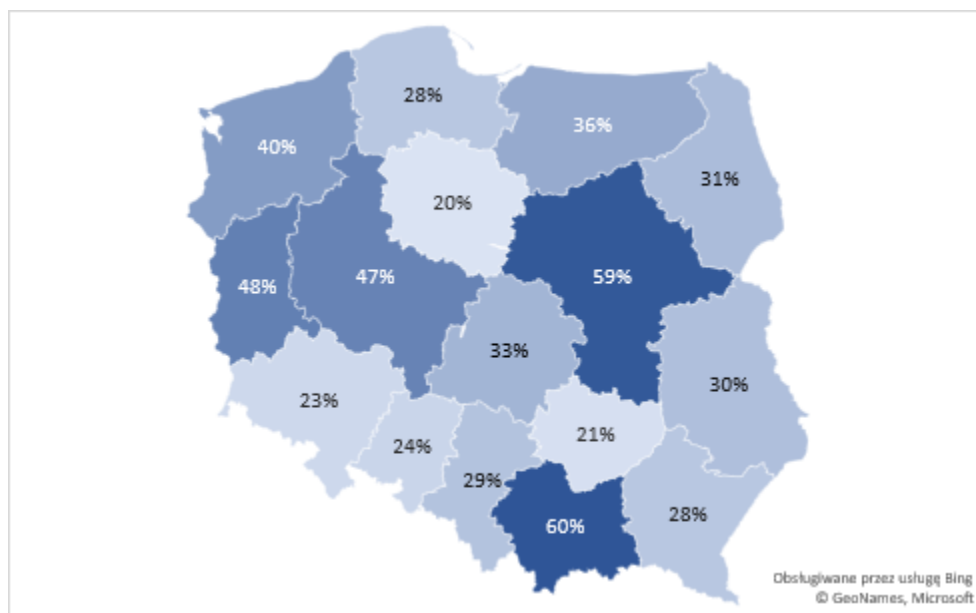
Wykres 6. Pracujący zdalnie w służbie cywilnej wg kategorii urzędów [30.04.2020.]



Źródło: Serwis Służby Cywilnej

Według danych prezentowanych przez Serwis Służby Cywilnej, w największym stopniu przejście w tryb pracy zdalnej po wybuchu pandemii zostało zrealizowane w ministerstwach oraz w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, a w drugiej kolejności – w urzędach celnych. W administracji wojewódzkiej i powiatowej z możliwości pracy zdalnej mogło natomiast skorzystać trzykrotnie mniej zatrudnionych.

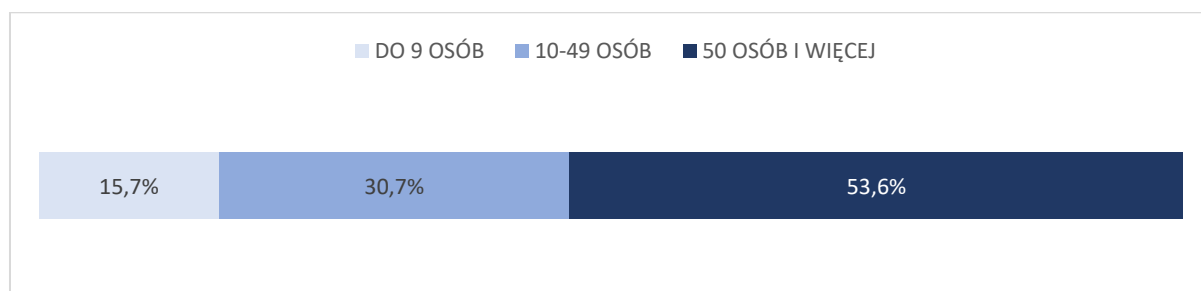
Mapa 1. Udział osób pracujących zdalnie w służbie cywilnej według województw [30.04.2020.]



Źródło: Serwis Służby Cywilnej

W skali kraju obserwowano duże rozbieżności w związku z dostępem pracowników sektora publicznego do pracy zdalnej. W województwach małopolskim i mazowieckim był on największy – niemal dwie trzecie zatrudnionych w służbie cywilnej mogło pracować spoza biura. W województwach takich jak kujawsko-pomorskie czy świętokrzyskie odsetek ten był blisko trzykrotnie niższy. Podobnie w województwie dolnośląskim, gdzie do pracy zdalnej oddelegowanych zostało 23% urzędników, co plasuje region na czternastej pozycji w kraju.

Wykres 7. Struktura pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie, wg wielkości jednostek [marzec 2020]

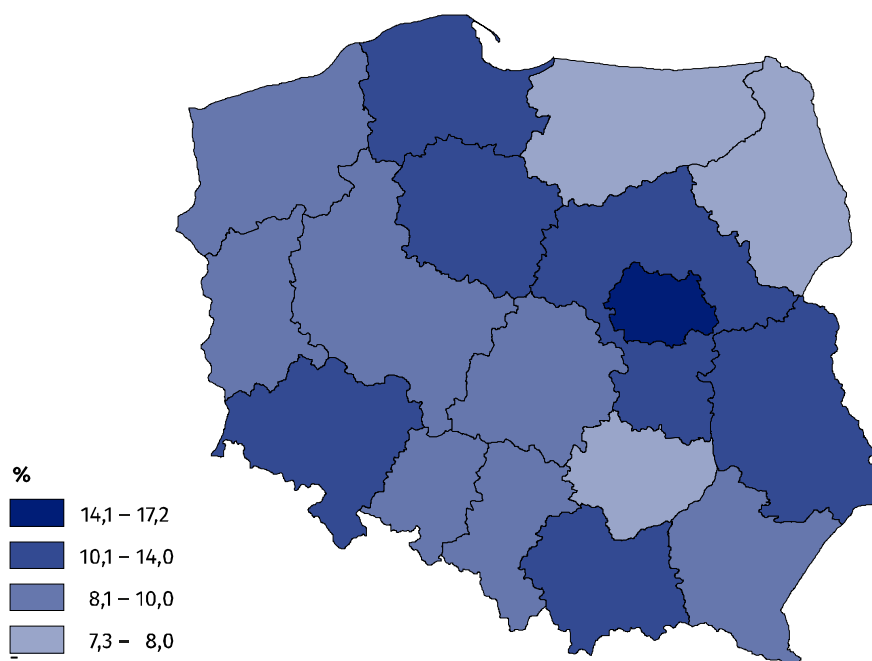


Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Jak informuje GUS, „w skali całej gospodarki forma pracy zdalnej zastosowana w celu ograniczenia zagrożenia epidemicznego była w największym stopniu stosowana w jednostkach zatrudniających od 10 do 49 osób. W tej klasie jednostek 13,6% pracujących świadczyło w związku z sytuacją epidemiczną pracę zdalnie, podczas gdy w jednostkach mniejszych i większych po ok. 10% pracujących. Jednakże w ogólnej (bezwzględnej) liczbie pracujących zdalnie z powodu pandemii większość stanowili pracujący w jednostkach największych”.¹⁷

Wdrażanie telepracy jako rozwiązania pozwalającego na ograniczenie rozprzestrzeniania się epidemii nie było wprowadzane na terenie Polski równomiernie.

Mapa 2. Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie, wg regionów [marzec 2020]



Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Przejście na pracę zdalną w największym stopniu miało miejsce w pierwszym kwartale 2020 roku w regionie warszawskim stołecznym; telepracę świadczył tam w marcu 2020 roku niemal co szósty zatrudniony. W pozostałych regionach taka sytuacja odnosiła się do co 8-14 pracującego. Praca zdalna najmniej popularna była natomiast w omawianym okresie w regionach: warmińsko-

¹⁷ Ibidem

mazurskim, świętokrzyskim i podlaskim, gdzie telepracę świadczył co czternasty pracujący. Województwo dolnośląskie należy do regionów o największym odsetku pracowników, którzy w wyniku pandemii przeszli w tryb pracy zdalnej.

Prezentowane dane dotyczące popularności pracy zdalnej w zależności od sektorów własności, wielkości jednostek oraz regionu Polski, w którym pracują badani pozwalają wnioskować, że telepraca szczególnie popularna stała się w środowisku biurowym. Znajduje to odzwierciedlenie w danych GUS dotyczących rozpowszechnienia pracy zdalnej w poszczególnych obszarach gospodarki.

„Przystawienie się na pracę zdalną w I kwartale br. było zróżnicowane według rodzaju działalności. Na przykład w sekcjach PKD obejmujących przemysł i budownictwo praca zdalna była wykonywana przez niemal 5% pracujących. W usługach skala zjawiska była niemal 3-krotnie większa, przy czym wykorzystanie omawianej formy pracy było warunkowane specyfiką usług.

O ile w takich sekcjach jak Informacja i komunikacja oraz Edukacja tą formą pracy z powodu pojawienia się choroby zakaźnej wywołanej wirusem SARS-CoV-2 zostało objętych niemal 40% pracujących, to w sekcji Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, z tej formy pracy korzystało ok. 7% pracujących w tej sekcji”.¹⁸

Informatyzacja przedsiębiorstw

Istotny wpływ na możliwość rozpowszechnienia w Polsce pracy zdalnej ma poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw. Bez odpowiedniego zaplecza teleinformatycznego, telepraca nie jest często możliwa – by efektywnie ją wykonywać, niezbędne są narzędzia zapewniające łączność pracownika z miejscem pracy.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa posiadające dostęp do Internetu

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
DOSTĘP DO INTERNETU	95,8%	93,9%	93,2%	93,6%	93,1%	92,7%	93,7%	94,8%	95,6%	96,3%
SZEROKOPASMOWY DOSTĘP DO INTERNETU	69,0%	77,5%	81,9%	82,6%	90,4%	91,9%	93,2%	94,6%	95,0%	96,3%

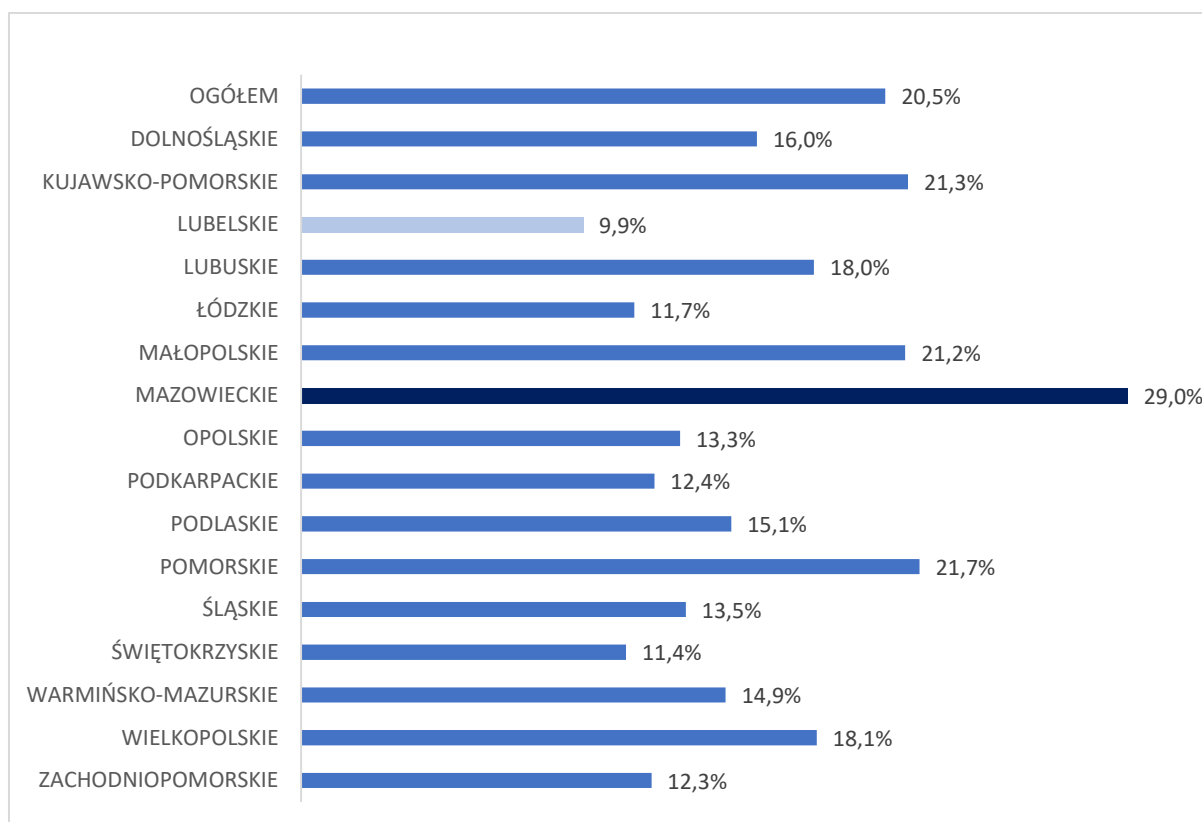
Źródło: Główny Urząd Statystyczny, SWAiD - Dziedziczne Bazy Wiedzy

Na koniec 2019 roku, niemal wszystkie polskie przedsiębiorstwa (ponad 96%) miały dostęp do Internetu; na przestrzeni ostatniej dekady wzrost w tym obszarze to pół punktu procentowego. Jedna czwarta polskich firm zyskała natomiast w tym okresie dostęp do Internetu szerokopasmowego; w 2019 roku wszystkie firmy mające dostęp do globalnej sieci korzystało z szybkich łącz. Można zatem wnioskować, że w polskich firmach nie istnieją istotne ograniczenia technologiczne w zakresie łączności z pracownikami świadczącymi pracę zdalną.

¹⁸ Ibidem

Sektor publiczny, częściej delegujący w 2020 roku pracowników do świadczenia telepracy, został dokładnie scharakteryzowany pod kątem dostępności technologii teleinformatycznych w 2018 roku.

Wykres 8. Odsetek pracowników jednostek administracji publicznej wyposażonych w urządzenia przenośne pozwalające na mobilne łączenie się z Internetem w celach służbowych [2018]

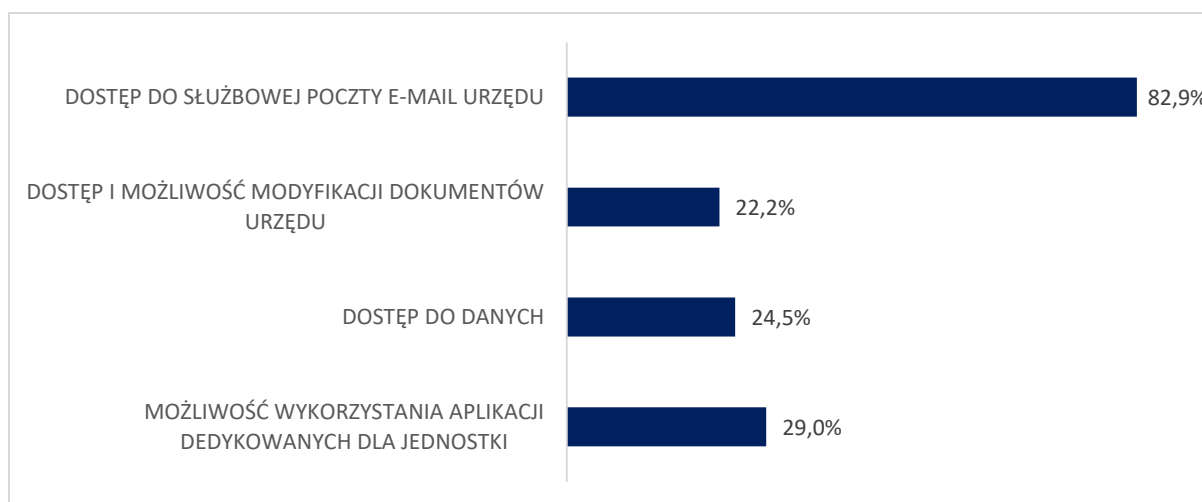


Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Co piąty pracownik administracji publicznej w Polsce był w 2018 roku wyposażony w urządzenia mobilne, umożliwiające łączenie się z Internetem w celach służbowych. Najczęściej dostęp taki mają pracownicy administracji publicznej w województwie mazowieckim (29%), najrzadziej natomiast – w lubelskim (niespełna 10%).

W województwie dolnośląskim 16% pracowników administracji publicznej było w 2018 roku wyposażonych w narzędzia umożliwiające pracę zdalną; daje to województwu siódmą lokatę w kraju.

Wykres 9. Odsetek jednostek administracji publicznej udostępniających pracownikom zdalny dostęp [2018]



Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Więcej niż cztery na pięć jednostek administracji publicznej (83%) udostępnia swoim pracownikom zdalny dostęp do poczty elektronicznej. Niespełna jedna trzecia (29%) daje im możliwość korzystania z dedykowanych dla danej jednostki aplikacji. Mniej niż co czwarta jednostka administracyjna udostępnia swoim pracownikom zdalny dostęp do danych (25%) lub możliwość modyfikacji dokumentów urzędowych spoza biura (22%).

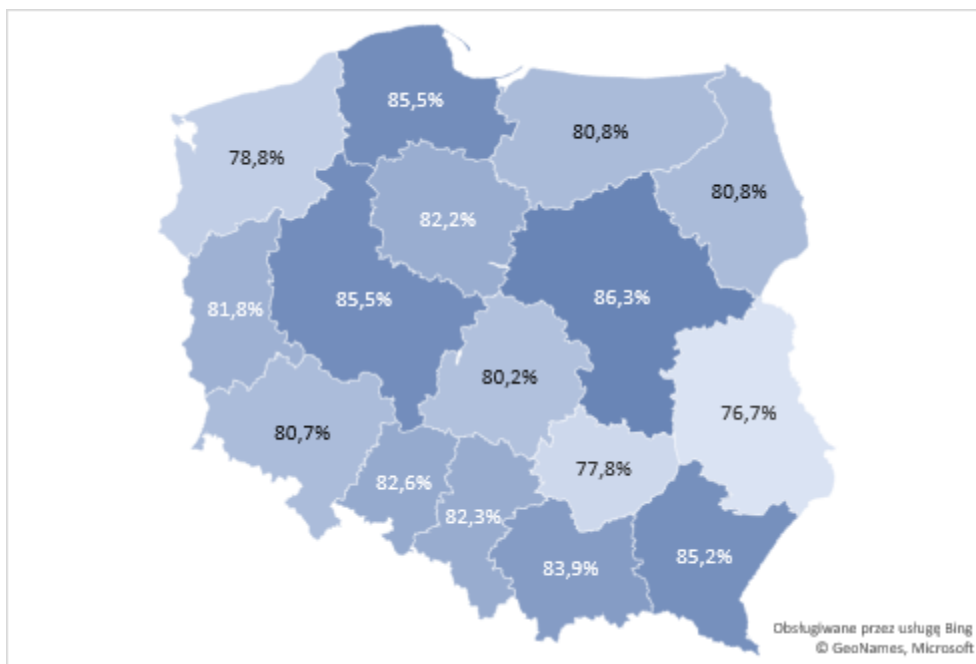
W pierwszym kwartale 2020 roku, kiedy ze względu na stan epidemii rekomendowana była praca zdalna, świadczyło ją niespełna 18% pracowników sektora publicznego i dwukrotnie mniej pracowników w sektorze prywatnym; pozwala to wnioskować, że niewystarczająca informatyzacja nie jest główną przeszkodą do delegowania pracowników do telepracy.

Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarstwach domowych

Główny Urząd Statystyczny prowadził pogłębione badania dotyczące wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w polskich gospodarstwach domowych w 2018 roku.

W komputer wyposażonych było wówczas w Polsce blisko 10,5 miliona gospodarstw domowych, co stanowi 82,7% wszystkich gospodarstw z osobami w wieku 16-74 lata. Jednym z kluczowych czynników determinujących posiadanie komputera jest przeciętny miesięczny dochód netto w gospodarstwie domowym. Wśród gospodarstw z pierwszego kwartyłu (osiągających dochód poniżej 2.264 zł netto) skomputeryzowanych jest 58,9%. W czwartym kwartyłu (dochód netto powyżej 4.855 złotych) odsetek ten sięga 95,7%. Poziom komputeryzacji nie jest natomiast istotnie zależny od klasy wielkości miejscowości zamieszkania; wśród gospodarstw domowych na wsi, komputer posiada 81%. W miastach powyżej 100 tysięcy mieszkańców odsetek ten jest wyższy o około 5 punktów procentowych (86,6%).

Mapa 3. Dostęp do komputera w gospodarstwach domowych wg województw [2018]



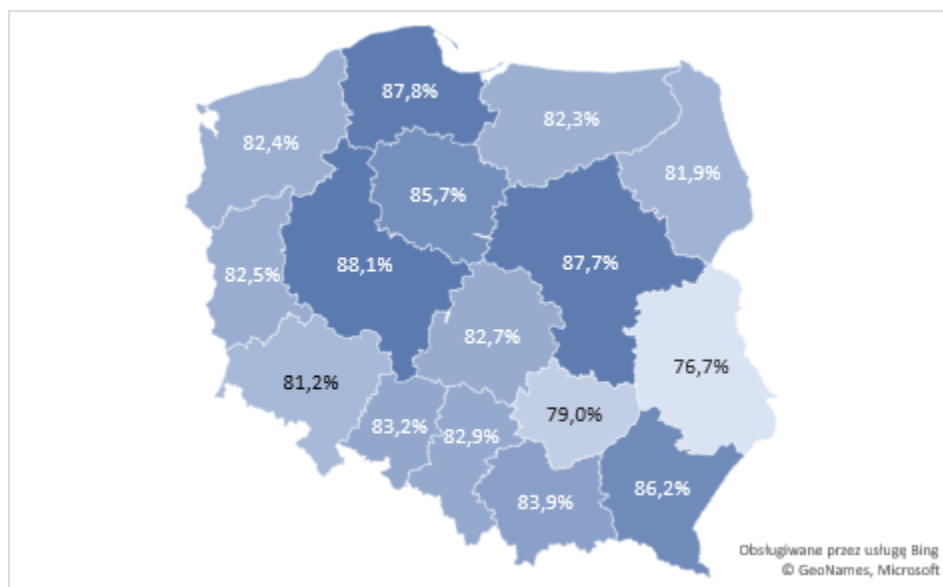
Źródło: Opracowanie własne

Poziom komputeryzacji gospodarstw domowych jest w Polsce niejednolity. Wynosi on od niespełna 77% w województwie lubelskim do 86% na Pomorzu, w Wielkopolsce oraz na Mazowszu. Na tle pozostałych regionów kraju wyróżnia się region warszawski stołeczny, gdzie dostęp do komputera ma 91,3% gospodarstw domowych.

W województwie dolnośląskim poziom komputeryzacji gospodarstw domowych to niespełna 81%. Jest to jeden z najniższych odsetków w skali kraju, plasujący region na 13. pozycji ze względu na odsetek gospodarstw domowych posiadających dostęp do komputera.

Według danych zebranych w 2018 roku przez Główny Urząd Statystyczny, około 10,6 miliona gospodarstw domowych z osobami w wieku 16-74 lata ma dostęp do Internetu; stanowi to 84,2% takich gospodarstw. Podobnie jak w przypadku komputeryzacji, również dostępność sieci jest skorelowana z dochodem gospodarstwa. W pierwszym kwartyle dochodowym dostęp do Internetu posiada 59,9% gospodarstw, w czwartym natomiast – już 96,6%.

Mapa 4. Dostęp do Internetu w gospodarstwach domowych wg województw [2018]



Źródło: Opracowanie własne

Podobnie jak w przypadku dostępności komputerów, również poziom dostępności Internetu jest w Polsce zróżnicowany regionalnie. Najniższą dostępność sieci mają mieszkańcy Lubelszczyzny (77%) oraz województwa świętokrzyskiego (79%), najwyższą natomiast – Wielkopolski (88%). W regionie warszawskim stołecznym dostęp do Internetu posiada 92% gospodarstw domowych.

W województwie dolnośląskim dostęp do Internetu posiada nieco ponad 81% gospodarstw domowych. Jest to jeden z najniższych wyników w Polsce – plasuje region na 14. pozycji w kraju, przed województwami świętokrzyskim oraz lubelskim.

W zdecydowanej większości gospodarstw domowych dostęp do Internetu odbywa się przez łącza szerokopasmowe (79,3%, 10 milionów gospodarstw); częściej są to łącza stacjonarne niż mobilne. Średnio co dziesiąte gospodarstwo domowe (10,8%, 1,4 miliona gospodarstw) korzysta natomiast z wąskopasmowego połączenia z Internetem. Główne powody nieposiadania dostępu do łącz szerokopasmowych, które deklarowały osoby badane przez GUS to *brak takiej potrzeby* oraz *brak możliwości technicznych*. Trudności technologiczne w dostępie do łącz szerokopasmowych deklarowali najczęściej mieszkańcy województwa podlaskiego.

Tabela 5. Korzystanie z komputera przez osoby w wieku 16-74 wg płci [2018]

		OGÓLEM	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
OSOBY KORZYSTAJĄCE Z KOMPUTERA:	[tys.]	23 748	12 046	11 702
	[%]	81,2	80,9	81,6
- W CIĄGU OSTATNICH 3 MIESIĘCY	[tys.]	21 893	11 125	10 767
	[%]	74,9	74,8	75,1
- OD 3 MIESIĘCY DO 12 MIESIĘCY TEMU	[tys.]	686	351	335
	[%]	2,3	2,4	2,3
- PONAD ROK TEMU	[tys.]	1 170	570	600
	[%]	4,0	3,8	4,2
OSOBY NIGDY NIE KORZYSTAJĄCE Z KOMPUTERA	[tys.]	5 481	2 644	2 837
	[%]	18,8	18,4	19,1

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Blisko 5,5 miliona Polaków w wieku 16-74 lata nigdy nie korzystało z komputera. Odsetek takich osób był nieco wyższy wśród mężczyzn, jednak różnica pomiędzy płciami jest nieznaczna – wynosi zaledwie pół punktu procentowego. Trzy czwarte osób w omawianej grupie wiekowej (75%) korzystało z komputera w ciągu ostatniego kwartału.

Tabela 6. Korzystanie z komputera przez osoby w wieku produkcyjnym wg grup wieku [2018]

		OGÓŁEM	16-24 LATA	25-34 LATA	35-44 LATA	45-54 LATA	55-64 LATA
OSOBY KORZYSTAJĄCE Z KOMPUTERA:	[tys.]	23 748	3 524	5 693	5 757	3 910	3 343
	[%]	81,2	99,3	98,3	95,3	83,0	62,4
- W CIĄGU OSTATNICH 3 MIESIĘCY	[tys.]	21 893	3 443	5 460	5 441	3 523	2 832
	[%]	74,9	97,0	94,3	90,0	74,7	52,8
- OD 3 MIESIĘCY DO 12 MIESIĘCY TEMU	[tys.]	686	41	82	131	188	171
	[%]	2,3	1,1	1,4	2,2	4,0	3,2
- PONAD ROK TEMU	[tys.]	1 170	40	152	185	199	339
	[%]	4,0	1,1	2,6	3,1	4,2	6,3
OSOBY NIGDY NIE KORZYSTAJĄCE Z KOMPUTERA	[tys.]	5 481	26	99	286	803	2 017
	[%]	18,8	0,7	1,7	4,7	17,0	37,6

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Wraz z rosnącym wiekiem badanych, maleje odsetek osób korzystających z komputera. W najmłodszej omawianej grupie wiekowej używa go ponad 81% badanych, natomiast w najstarszej – nieco ponad 62%. Wraz z malejącą liczbą osób, które komputera używały w minionym kwartale, przybywa w starszych grupach wiekowych osób, które korzystały z niego ponad rok temu.

Kolejny czynnik determinujący korzystanie z komputera to poziom wykształcenia. W gronie osób o wykształceniu poniżej średniego, sprzętu tego używa niespełna 62%, z wykształceniem średnim – 78%, zaś z wyższym – już niemal 99%.

Osoby aktywne zawodowo, pracujące, najczęściej deklarują korzystanie z komputera codziennie lub prawie codziennie (70%). Przynajmniej raz w tygodniu, ale nie każdego dnia używa go 13% badanych w tej grupie, zaś rzadziej niż raz w tygodniu – 4% badanych.

Tabela 7. Korzystanie z Internetu przez osoby w wieku 16-74 wg płci [2018]

		OGÓŁEM	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI
OSOBY KORZYSTAJĄCE Z INTERNETU:	[tys.]	23 874	12 137	11 737
	[%]	81,7	81,6	81,8
- W CIĄGU OSTATNICH 3 MIESIĘCY	[tys.]	22 665	11 505	11 160
	[%]	77,5	77,3	77,8
- OD 3 MIESIĘCY DO 12 MIESIĘCY TEMU	[tys.]	501	279	223
	[%]	1,7	1,9	1,6
- PONAD ROK TEMU	[tys.]	708	353	355
	[%]	2,4	2,4	2,5
OSOBY NIGDY NIE KORZYSTAJĄCE Z INTERNETU	[tys.]	5 355	2 746	2 609
	[%]	18,3	18,5	18,2

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

W 2018 roku, według danych zebranych przez GUS, blisko 82% Polaków pomiędzy 16 a 74 rokiem życia korzystało z Internetu; blisko trzy czwarte z nich – w ciągu trzech miesięcy poprzedzających badanie. Różnice pomiędzy płciami okazały się być w tej kwestii nieistotne statystycznie.

Tabela 8. Korzystanie z Internetu przez osoby w wieku produkcyjnym wg grup wieku [2018]

		OGÓŁEM	16-24 LATA	25-34 LATA	35-44 LATA	45-54 LATA	55-64 LATA
OSOBY KORZYSTAJĄCE Z INTERNETU:	[tys.]	23 874	3 528	5 716	5 797	3 942	3 374
	[%]	81,7	99,4	98,7	95,9	83,6	63,0
- W CIĄGU OSTATNICH 3 MIESIĘCY	[tys.]	22 665	3 517	5 663	5 620	3 653	2 952
	[%]	77,5	99,1	97,8	93,0	77,5	55,1
- OD 3 MIESIĘCY DO 12 MIESIĘCY TEMU	[tys.]	501	7	20	101	140	162
	[%]	1,7	0,2	0,4	1,7	3,0	3,0
- PONAD ROK TEMU	[tys.]	708	4	33	76	149	260
	[%]	2,4	0,1	0,6	1,3	3,2	4,8
OSOBY NIGDY NIE KORZYSTAJĄCE Z INTERNETU	[tys.]	5 355	22	76	246	772	1 986
	[%]	18,3	0,6	1,3	4,1	16,4	37,0

Źródło: Główny Urząd Statystyczny

Wraz z rosnącym wiekiem badanych, maleje częstotliwość korzystania przez nich z Internetu. W najmłodszej grupie wiekowej w ostatnim kwartale używało go ponad 99% osób, w najstarszej natomiast – 55%. Istotna różnica rysuje się pomiędzy grupami wiekowymi 35-44 lata i 45-54 lata; odsetek osób korzystających z Internetu jest w młodszej z grup o 12 punktów procentowych wyższy niż w starszej.

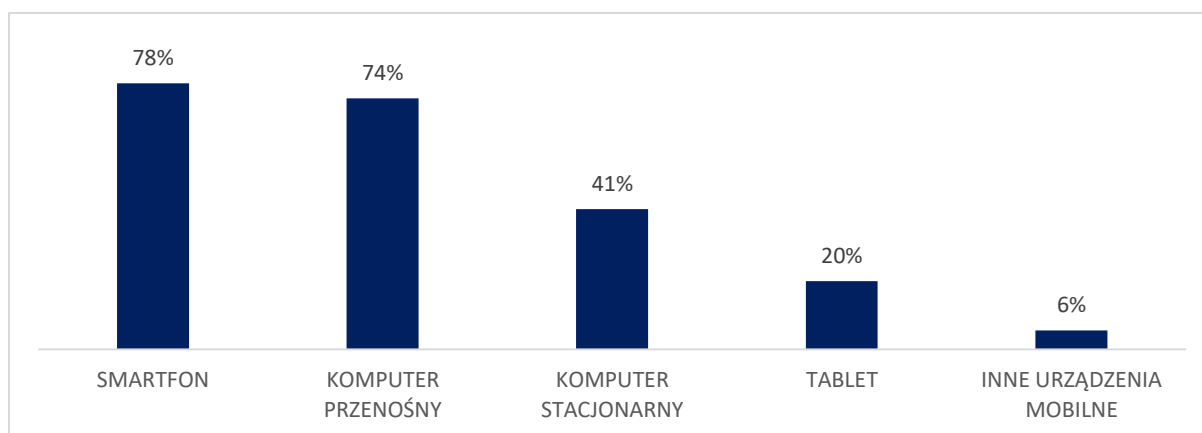
Podobnie jak korzystanie z komputera, również używanie Internetu jest skorelowane z wykształceniem badanych osób. Polacy z wykształceniem wyższym korzystają z globalnej sieci istotnie częściej (99%) niż osoby o wykształceniu średnim (79%) lub niższym (62%).

Aktywni zawodowo, pracujący Polacy powszechnie korzystają z sieci – używa jej 92% takich osób (w tym 89% korzystało z Internetu w ostatnim kwartale). Na odsetek pracujących badanych korzystających z Internetu ma wpływ rodzaj wykonywanego przez nich zawodu. Wśród pracujących w zawodach nierobotniczych, z sieci korzysta 98% Polaków (96% w ciągu ostatniego kwartału); dla zawodów robotniczych to odpowiednio 84% oraz 79%.

Istotne znaczenie dla odsetka osób korzystających z Internetu ma także poziom urbanizacji zamieszkiwanych przez nich obszarów. Na terenach wysoko zurbanizowanych, z sieci korzysta 88% Polaków. Dla obszarów o średnim poziomie urbanizacji jest to 83%, zaś niskim – 75% osób.

Najczęściej wskazywane przez osoby ankietowane przez GUS przyczyny niekorzystania z Internetu to *brak takiej potrzeby* oraz *brak odpowiednich umiejętności*.

Wykres 10. Urządzenia wykorzystywane do łączenia się z Internetem w ciągu ostatnich 3 miesięcy [2018]



Źródło: Główny Urząd Statystyczny; opracowanie własne

Urządzenie, którego Polacy najczęściej używają do połączenia z Internetem to smartfon; w kwartale poprzedzającym omawiane badanie korzystało z niego w ten sposób 78% osób. W drugiej kolejności do połączenia z Siecią używamy komputerów przenośnych, jak laptopy i notebooki (74%). Mniej niż połowa internautów (41%) korzysta natomiast z komputerów stacjonarnych.

Brak umiejętności technicznych może stanowić mimo wszystko pewną przeszkodę w wykonywaniu przez Polaków pracy zdalnej. Spośród osób w wieku produkcyjnym, niespełna 17% deklaruje, że pracuje w tzw. chmurze – korzysta z przestrzeni dyskowej w Internecie do zapisywania plików. W celach edukacyjnych z Internetu korzysta około 12% Polaków. Z administracją publiczną w 2018 roku skontaktowało się za pośrednictwem Internetu niespełna 36% osób pomiędzy 16 a 74 rokiem życia. Można zatem wnioskować, że globalna sieć jest przede wszystkim narzędziem komunikacji, dającym dostęp do informacji i rozrywki.

Interesujących informacji na temat umiejętności cyfrowych Polaków pomiędzy 16 a 74 rokiem życia dostarcza Główny Urząd Statystyczny w oparciu o badanie zrealizowane w 2018 roku.

Wykres 11. Osoby, które kiedykolwiek wykonywały wybrane czynności w ciągu ostatnich 12 miesięcy [2018]

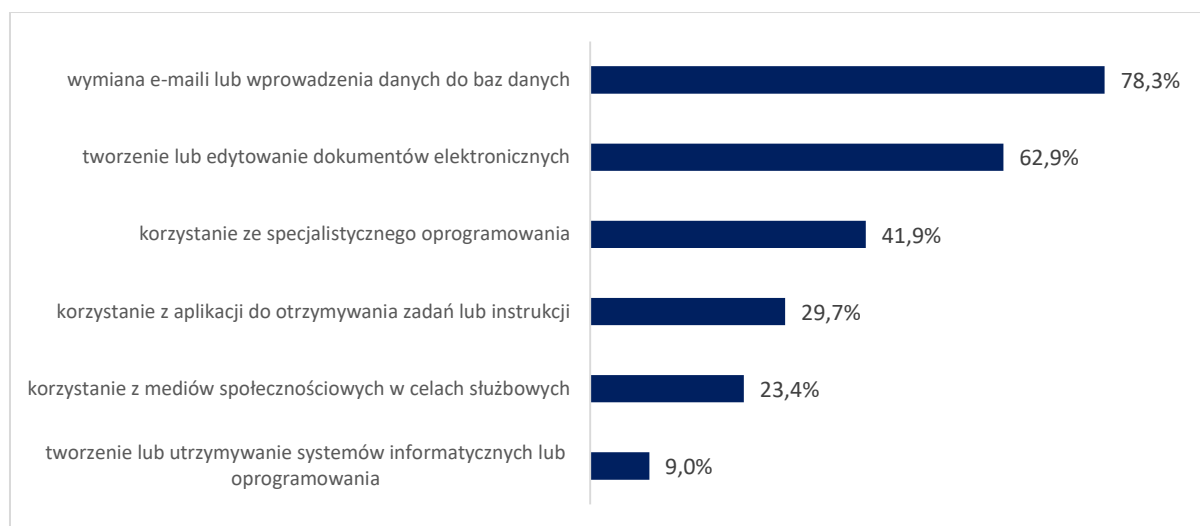


Źródło: Główny Urząd Statystyczny; opracowanie własne

Osoby, które w ciągu roku poprzedzającego badanie deklarowały korzystanie z Internetu (łącznie 23,2 miliona Polaków pomiędzy 16 a 74 rokiem życia) pytane były o wykonywanie w tym okresie czynności związanych z oprogramowaniem oraz korzystaniem z komputera. Blisko dwie trzecie respondentów kopiowała lub przenosiła pliki z folderu do folderu, a nieco ponad połowa korzystała z edytorów tekstu. Z arkuszy kalkulacyjnych korzysta około jedna trzecia badanych; podobny odsetek używa komputera do edycji zdjęć, filmów lub muzyki, jak również do tworzenia prezentacji. Ponad połowa Internautów potrafi przenieść plik pomiędzy dwoma urządzeniami, a 43% samodzielnie instaluje oprogramowanie.

Blisko 31% Polaków (9 mln osób) w wieku od 16 do 74 lat wykorzystuje w pracy sprzęt komputerowy: komputery, laptopy, tablety lub smartfony; jest to 59% osób aktywnych zawodowo. Wśród przedstawicieli zawodów robotniczych odsetek ten wynosi 19%, nierobotniczych natomiast – niemal 75%. Zakres czynności wykonywanych przez te osoby jest jednak bardzo zróżnicowany.

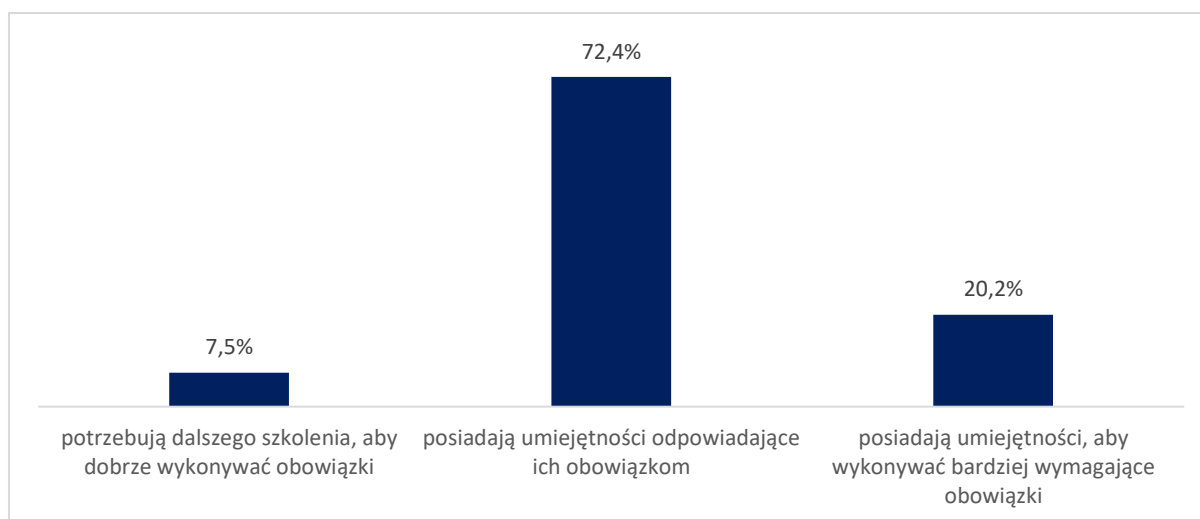
Wykres 12. Czynności wykonywane w pracy; osoby korzystające z dowolnego sprzętu ICT w pracy [2018]



Źródło: Główny Urząd Statystyczny; opracowanie własne

Blisko cztery piąte osób korzystających z technologii informatycznych w pracy używa ich do wymiany wiadomości e-mail lub wprowadzania danych do gotowych baz (78%). Mniej niż dwie trzecie tworzy lub edytuje dokumenty elektroniczne (63%), a 42% wykorzystuje w codziennej pracy specjalistyczne oprogramowanie.

Wykres 13. Opis umiejętności związanych z korzystaniem ze sprzętu ICT w pracy [2018]



Źródło: Główny Urząd Statystyczny; opracowanie własne

W gronie osób korzystających z dowolnego sprzętu informatycznego w pracy, blisko trzy czwarte (72%) deklaruje, że posiada wystarczające umiejętności komputerowe, by wykonywać swoje codzienne obowiązki. Jednocześnie jednak co trzynasty Polak pracujący na co dzień przy komputerze jest zdania, że aby wywiązywać się ze swoich zadań, potrzebuje dodatkowego szkolenia w zakresie ICT. Co interesujące, wśród osób aktywnych zawodowo odsetek tych deklaracji jest niezależny od wieku pracowników. Dalszych szkoleń potrzebują przede wszystkim pracujący w zawodach nierobotniczych i osoby z wykształceniem wyższym; to one zazwyczaj codzienne obowiązki zawodowe wykonują przy użyciu nowoczesnych technologii.

Reasumując, omawiane dane statystyczne wskazują, że nie istnieją w Polsce istotne przeszkody technologiczne ani związane z kwalifikacjami pracowników, uniemożliwiające rozwój pracy zdalnej w zawodach, gdzie codzienne czynności służbowe wykonywane są z zastosowaniem technologii ICT.

Cyfryzacja w Polsce na tle Unii Europejskiej

Komisja Europejska od 2014 roku regularnie monitoruje postępy państw członkowskich w zakresie cyfryzacji. Służy temu Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI, and. *The Digital Economy and Society Index*). Coroczne sprawozdanie dotyczące digitalizacji obejmuje pięć obszarów funkcjonowania społeczeństwa cyfrowego:

- łączność (stałe łącza szerokopasmowe, mobilne usługi szerokopasmowe i ceny łącza szerokopasmowych),
- Kapitał ludzki (korzystanie z Internetu, podstawowe i zaawansowane umiejętności cyfrowe),
- Korzystanie z Internetu (korzystanie przez obywateli z treści internetowych, z komunikacji przez Internet oraz transakcji internetowych),
- Integracja technologii cyfrowej (digitalizacja przedsiębiorstw i handel elektroniczny),
- Cyfrowe usługi publiczne (administracja elektroniczna i e-zdrowie).

Na podstawie oceny poziomu zaawansowania rozwoju kraju w każdym z obszarów, budowany jest corocznie ranking Indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego. W 2020 roku (jednak przed wybuchem pandemii) Polska uzyskała w nim 52,6 punktu, co plasuje kraj na 23. miejscu spośród 28 państw członkowskich. Pierwsze trzy pozycje w rankingu należą do państw skandynawskich: Finlandii, Szwecji oraz Danii (~70 punktów rankingowych). Wynik punktowy Polski w rankingu w minionych latach ulegał systematycznej poprawie, jak i średnia wartość wskaźnika dla całej Unii Europejskiej.

Polska charakteryzuje się jednym z najwyższych w UE poziomów wykorzystania mobilnych usług szerokopasmowych, przy zachowaniu relatywnie konkurencyjnych cen. Na wysoki wynik kraju w podkategorii „Łączność” przyczyniła się szeroka dostępność stałych sieci o bardzo dużej przepływności oraz sieci 4G. Poprawił się także w porównaniu do 2019 roku wynik Polski w dziedzinie cyfrowych usług publicznych; pod względem korzystania z otwartych danych kraj plasuje się powyżej średniej unijnej.

Wysokie wyniki w omawianych obszarach są niwelowane przez słabsze rezultaty w obszarze integracji technologii cyfrowej oraz korzystania z usług internetowych, z którymi to obszarami związanych jest najwięcej wyzwań. Kluczowym faktem jest, że 15% ludności Polski nie korzysta jeszcze z Internetu, zaś niemal połowa społeczeństwa wciąż nie posiada podstawowych umiejętności cyfrowych. Na rynku przybywa z roku na rok specjalistów w dziedzinie ICT i absolwentów kierunków teleinformatycznych, ale ich liczba pozostaje wciąż poniżej średniej unijnej. Polskie przedsiębiorstwa mają pozytywny stosunek do stosowania nowych technologii, a tendencja ta znajduje odzwierciedlenie we wzroście wykorzystania mediów społecznościowych, elektronicznej wymiany informacji i rosnącej liczbie transakcji sprzedaży przez Internet. Mimo to, zgodnie ze wskaźnikiem wykorzystania technologii cyfrowych, 60% polskich przedsiębiorstw charakteryzuje się bardzo niskim poziomem cyfryzacji (w UE: 39%), a jedynie 11% z nich to przedsiębiorstwa w wysokim stopniu ucyfrowione (w UE: 26%).

Tabela 9. Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego na 2020 r. Polska

	Polska		UE
	Miejsce	Wynik	Wynik
DESI ogółem			
2020 r.	23	45,0	52,6
2019 r.	25	40,7	49,4
2018 r.	24	37,7	46,5
Łączność			
2020 r.	15	51,3	50,1
2019 r.	20	42,8	44,7
2018 r.	18	39,4	39,9
Kapitał ludzki			
2020 r.	22	37,3	49,3
2019 r.	22	36,8	47,9
2018 r.	24	36,2	47,6
Korzystanie z usług internetowych			
2020 r.	23	49,6	58,0
2019 r.	23	45,8	55,0
2018 r.	24	42,2	51,8

Integracja technologii cyfrowej			
2020 r.	25	26,2	41,4
2019 r.	26	23,5	39,8
2018 r.	26	21,0	37,8
Cyfrowe usługi publiczne			
2020 r.	20	67,4	72,0
2019 r.	20	61,5	67,0
2018 r.	20	54,9	61,8

Źródło: Komisja Europejska¹⁹

Warto zauważyć, że w minionych latach we wszystkich uwzględnionych w indeksie DESI obszarach cyfryzacji średnia ocena Polski poprawiła się; maleje również różnica pomiędzy wartością tego wskaźnika w Polsce i jego średniej unijnej.

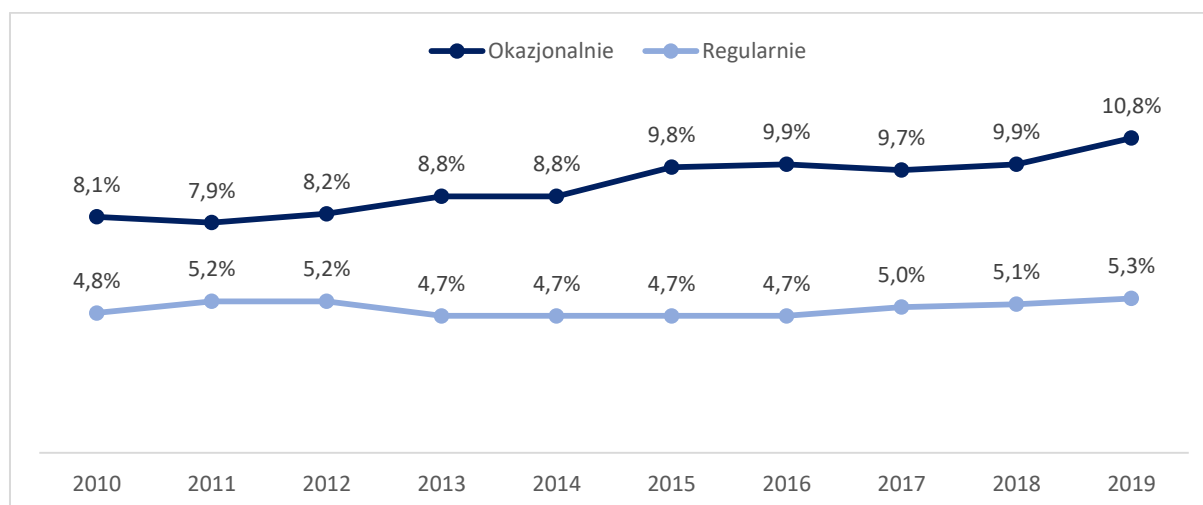
Praca zdalna w Unii Europejskiej

Omawiając uwarunkowania pracy zdalnej w Polsce, nie sposób wyciągać istotnych wniosków o sytuacji w kraju bez odniesienia do innych państw Unii Europejskiej. W tym celu poddano analizie dane pochodzące od Eurostat – Europejskiego Urzędu Statystycznego (ang. *European Statistical Office*).

Eurostat prezentuje dane dotyczące wykonywania pracy poza miejscem zamieszkania w dwóch kategoriach, wyznaczonych na podstawie jej częstotliwości.

- Ang. **Usually** – zazwyczaj, regularnie - to praca wykonywana głównie poza siedzibą pracodawcy; w polskich warunkach można odnieść ją do telepracy,
- Ang. **Sometimes** – od czasu do czasu, okazjonalnie – formuła mająca większe odniesienie do polskiego rozumienia pracy zdalnej.

Wykres 14. Odsetek osób wykonujących pracę z domu; aktywni zawodowo w wieku 15-64 lata; EU-28



Źródło: Eurostat; opracowanie własne

¹⁹ Komisja Europejska, *Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) na 2020 r.*

Analizy Eurostat wskazują jednoznacznie, że na przestrzeni ostatniej dekady popularność pracy zdalnej w państwach Unii Europejskiej systematycznie rośnie. O niemal 3 punkty procentowe zwiększył się odsetek osób deklarujących, że wykonują obowiązki zawodowe z domu *od czasu do czasu*. Istotnej dynamiki nie notuje się natomiast w przypadku wzrostu odsetka osób pracujących głównie lub wyłącznie z domu; tutaj wzrost w ostatniej dekadzie wyniósł zaledwie pół punktu procentowego.

W Unii Europejskiej znacznie częściej z domu pracują osoby samozatrudnione (18% w tej grupie) niż zatrudnione na etacie (niespełna 3%). Regularność ta obserwowana jest we wszystkich państwach członkowskich.

Kobiety nieznacznie częściej od mężczyzn wykonują pracę zawodową w domu; dysproporcja między płciami wynosi około 0,6 punktu procentowego. W nielicznych państwach unijnych proporcje są odwrócone. Szczególnie wyróżniają się w tym obszarze Niemcy (14,7% mężczyzn vs. 12,6% kobiet) oraz Dania (9,5% vs. 7,6%).

Częstotliwość wykonywania pracy zdalnej rośnie w Unii Europejskiej wraz z wiekiem pracowników. W najmłodszej grupie (15-24 lata), zaledwie 1,6% osób aktywnych zawodowo regularnie wykonuje pracę z domu. Wartość ta wzrasta do 4,7% w grupie 25-49 lat oraz 6,4% w grupie 50-64 lata. Najwyższy odsetek regularnie pracujących z domu osób w wieku 15-24 odnotowano w Luksemburgu (10,4%); na drugim miejscu znajdują się natomiast Niemcy (4,2%). Warto odnotować, że w Polsce sytuacja prezentuje się nieco inaczej: najczęściej z domu pracują osoby w wieku średnim, najstarsza grupa wiekowa – istotnie rzadziej.²⁰ Wynika to zapewne z poziomu kompetencji teleinformatycznych oraz rodzaju wykonywanej pracy.

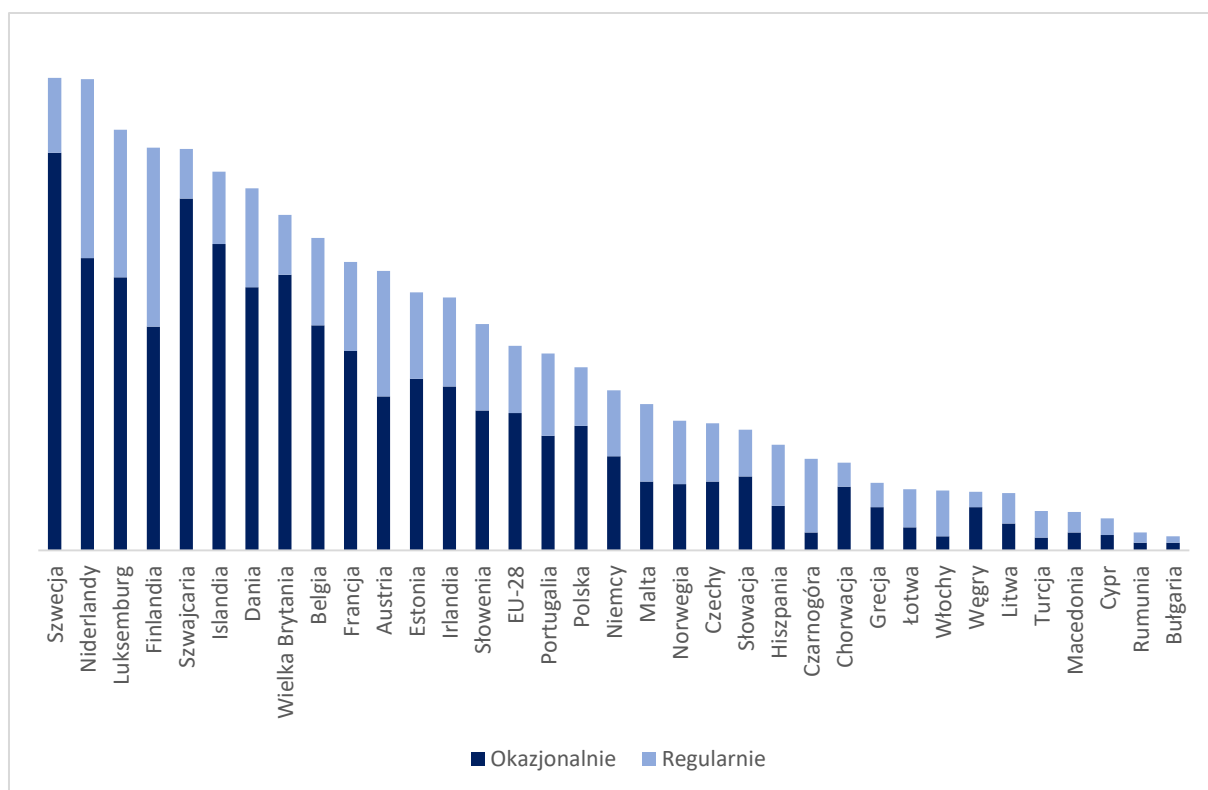
Według danych zebranych przez Eurostat, około 37% pracowników w Unii Europejskiej jest zatrudnionych w zawodach, które mogą być wykonywane poza biurem. Wskaźnik ten wzrósł istotnie na przełomie lat 2019/2020; w roku poprzedzającym pandemię pracę z domu wykonywało regularnie lub sporadycznie 15% zatrudnionych. Oznacza to, że 22% (lub 43 miliony) pracowników państw unijnych, którzy nie pracowali z domu przed okresem pandemii, może przejść obecnie do pracy zdalnej.

Udział zawodów umożliwiających pracę zdalną nie jest istotnie zróżnicowany w poszczególnych krajach Unii. Pracownicy mogący wykonywać obowiązki spoza biura stanowią od 35% do 41% wszystkich zatrudnionych w dwóch trzecich państw członkowskich. Największy odsetek takich profesji odnotowano w Luksemburgu (54%), najniższy natomiast – w Rumunii (27%). Na liście aktywności możliwych do wykonywania zdalnie, Eurostat wymienia w pierwszej kolejności zawody wymagające wysokich umiejętności specjalistycznych, a także urzędnicze i związane z administracją. Ponad 70% menedżerów oraz 50% pracowników technicznych (inżynierów) ma możliwość wykonywania obowiązków zawodowych z domu. Wyjątkowo interesujące są również dane dotyczące pracowników administracyjnych oraz urzędników: 83% z nich ma możliwość telepracy, a w okresie poprzedzającym pandemię mieli bardzo ograniczony dostęp do tej formy zatrudnienia.²¹

²⁰ Eurostat, *Working from home in the EU*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

²¹ Za: Eurostat, *Who can telework today? The teleworkability of occupations in the EU*, https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/policy_brief_-_who_can_telework_today_-_the_teleworkability_of_occupations_in_the_eu_final.pdf

Wykres 15. Odsetek osób wykonujących pracę z domu; aktywni zawodowo w wieku 15-64 lata



Źródło: Eurostat; opracowanie własne

Kraje europejskie, w których praca zdalna jest szczególnie popularna to przede wszystkim Szwecja i Niderlandy, gdzie obowiązki zawodowe poza biurem wypełnia ponad 37% zatrudnionych. Po przeciwnej stronie kontinuum mieszczą się natomiast Rumunia i Bułgaria, gdzie odsetek ten wynosi poniżej 2%. W państwach EU-28, niespełna 11% pracowników wykonuje telepracę sporadycznie, zaś 5,3% - regularnie. Polska znajduje się zatem bardzo blisko średniej unijnej w obu omawianych obszarach (odpowiednio 9,8% oraz 4,6%).

II. Analiza aktów prawnych

W polskim prawodawstwie kwestie związane ze świadczeniem pracy poza siedzibą pracodawcy regulowane są w różnych aktach prawnych.

Telepraca – zasady ogólne

Podstawowe regulacje dotyczące telepracy w Polsce zawarte są w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2015 r. poz. 1735); formalnie zostały one wprowadzone w ramach nowelizacji Kodeksu z dnia 16 października 2017 roku. Wprowadzenie ich było wynikiem zachodzących na polskim rynku pracy zmian – przede wszystkim rosnącego znaczenia technologii informatycznych w przedsiębiorstwach i ich coraz szerszego zastosowania przy świadczeniu pracy. Jednocześnie zmiany w polskim prawodawstwie były wynikiem realizacji zobowiązań płynących z Europejskiego Ramowego Porozumienia w Sprawie Telepracy z dnia 16 lipca 2012 roku.

Wprowadzone przepisy zawierają definicję telepracy i telepracownika, zasady i formy powstania stosunku telepracy, zasady odstępowania od wykonywania pracy w formie telepracy, obowiązki pracodawcy i telepracownika, wzajemne zobowiązania pracodawcy i telepracownika, a także ustawowe gwarancje dla telepracownika.

Artykuł 67⁵ Kodeksu pracy²² wprowadza definicję telepracy:

Telepraca to praca „wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną”.

Środkami komunikacji elektronicznej, zgodnie z art. 2 pkt 5 Ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. z 2002 r. Nr 144, poz. 1204 ze zm.), są rozwiązania techniczne, w tym urządzenia teleinformatyczne i współpracujące z nimi narzędzia programowe, umożliwiające indywidualne porozumiewanie się na odległość przy wykorzystaniu transmisji danych między systemami teleinformatycznymi a w szczególności pocztę elektroniczną.

Na pracodawcy, który decyduje się zatrudniać pracowników w formule telepracy, spoczywają określone w Kodeksie obowiązki:

- Dostarczenie pracownikowi i ubezpieczenie sprzętu potrzebnego do wykonywania pracy,
- Pokrycie kosztów instalacji, naprawy, serwisu i konserwacji sprzętu,
- Zapewnienie pracownikowi pomocy technicznej i niezbędnych szkoleń dotyczących obsługi sprzętu,
- Przeszkolenie pracownika z zakresu BHP.

Przepisy dopuszczają również wykonywanie pracy z wykorzystaniem sprzętu będącego prywatną własnością pracownika. Pracodawca powinien wówczas wypłacić telepracownikowi ekwiwalent za eksploatację tych urządzeń podczas pracy oraz wykorzystywanie własnych materiałów (jak na przykład papier do drukarki) na potrzeby pracodawcy. Zasady wykorzystywania do świadczenia pracy

²² Pełna treść regulacji Kodeksu pracy w zakresie telepracy (tj. art. 67) została zawarta w załączniku do niniejszego opracowania pt. *Regulacje prawne*

prywatnych narzędzi pracownika powinny być uregulowane odrębną umową. Dokument taki może również regulować sposób i formę kontroli pracownika lub sposób potwierdzania obecności telepracownika na stanowisku pracy.

Kodeks pracy wskazuje bowiem, że pracodawca – po uprzednim uzyskaniu zgody pracownika - ma prawo przeprowadzać kontrole w miejscu, w którym telepracownik wykonuje pracę. Celem kontroli może być między innymi inwentaryzacja, konserwacja, serwis lub naprawa powierzonego pracownikowi sprzętu. Kolejną przesłanką kontroli może być sprawdzenie, czy telepracownik wykonuje pracę zgodnie z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy, a także czy jego stanowisko pracy jest urządzone zgodnie z tymi zasadami. W każdym przypadku jednak, chroniąc życie prywatne, rodzinne oraz nienaruszalność mieszkania, pracodawca musi dostosować sposób przeprowadzania kontroli do miejsca wykonywania pracy i jej charakteru. Wykonywanie czynności kontrolnych nie może naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem.

Kolejnym obowiązkiem pracodawcy, zgodnie z art. 67¹² §1 Kodeksu pracy, jest ustalenie zasad ochrony danych oraz przeszkolenie telepracownika w zakresie ich stosowania. Telepracownik ma obowiązek potwierdzić na piśmie zapoznanie się z regulacjami w zakresie ochrony danych i przestrzegać ich. Szczegółowe zalecenia w zakresie ochrony danych osobowych w trakcie pracy zdalnej przedstawił w marcu 2020 roku Urząd Ochrony Danych Osobowych.²³

Uprawnienia pracowników świadczących telepracę są analogiczne do tych należnych pracownikom „stacjonarnym”, wykonującym pracę w siedzibie pracodawcy. Telepracownik zatrudniony w ramach umowy o pracę ma takie samo prawo do urlopu i świadczeń związanych np. z chorobą, jak pracownicy wykonujący pracę w siedzibie firmy. Obowiązują go również takie same normy BHP²⁴, a koszty szkoleń z nimi związanych pokrywa pracodawca. Pracodawca również odprowadza do ZUS należne składki z tytułu zatrudnienia takiego pracownika.

Kodeks pracy stanowi, że uprawnienia telepracowników powinny być równe uprawnieniom pracowników stacjonarnych, a ta forma świadczenia pracy nie może być przyczyną dyskryminacji pracownika. „Telepracownik nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy, uwzględniając odrębności związane z warunkami wykonywania pracy w formie telepracy” (art. 67¹⁵ Kodeksu pracy).

Pracownicy świadczący telepracę powinni w treści umowy o pracę otrzymać określenie warunków jej wykonywania, uwzględniające specyfikę tej formy świadczenia pracy. Umowa powinna zatem zawierać dokładne wskazanie miejsca wykonywania pracy poza siedzibą firmy oraz narzędzia, przy użyciu których zatrudniony pracownik będzie się rozliczał z wypracowanych rezultatów.

Telepracę można wykonywać na podstawie:

- Umowy o pracę,
- Umowy zlecenia,

²³ Urząd Ochrony Danych Osobowych, *Ochrona danych osobowych podczas pracy zdalnej*; <https://uodo.gov.pl/pl/138/1459>

²⁴ Szczegółowe regulacje dotyczące BHP w pracy zdalnej, w tym wyłączenia odpowiedzialności pracodawcy, odnaleźć można w opracowaniu Sebastiana Kryczki pt. *Bezpieczna praca osób świadczących pracę w formie telepracy - krok po kroku*; <https://sip.lex.pl/#/publication/470046519>

- Umowy o dzieło,
- Umowy agencyjnej,
- Jako osoba prowadząca działalność gospodarczą.

Warunki stosowania telepracy przez pracodawcę reguluje Artykuł 67⁵ Kodeksu pracy. Określa się je w porozumieniu zawierającym między pracodawcą a zakładową organizacją związkową, a w przypadku gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa – w porozumieniu między pracodawcą a tymi organizacjami. W sytuacji, kiedy nie jest możliwe uzgodnienie treści porozumienia ze wszystkimi zakładowymi organizacjami związkowymi, pracodawca uzgadnia ją z organizacjami związkowymi reprezentatywnymi. Jeśli do zawarcia porozumienia nie dojdzie w terminie 30 dni od dnia przedstawienia przez pracodawcę projektu porozumienia, pracodawca określa warunki stosowania telepracy w regulaminie, uwzględniając ustalenia podjęte z zakładowymi organizacjami związkowymi w toku uzgadniania porozumienia. Jeżeli natomiast u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, warunki stosowania telepracy określa pracodawca w regulaminie, po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy. Przyjęte porozumienie i regulamin stanowią źródło prawa pracy (art. 9 Kodeksu pracy).

Pracodawca i pracownik, będący stronami umowy o pracę, mogą ustalić, że praca będzie wykonywana w formie telepracy albo przy zawieraniu tej umowy, albo w trakcie trwania stosunku pracy. Jeżeli do uzgodnienia dotyczącego świadczenia pracy w formie telepracy dochodzi przy zawieraniu umowy o pracę, to dodatkowo określa się w niej warunki wykonywania pracy. Jeśli zaś zmiana warunków wykonywania pracy na telepracę następuje w trakcie zatrudnienia, może to nastąpić jedynie na mocy porozumienia stron. Niedopuszczalne jest wręczenie pracownikowi wypowiedzenia zmieniającego.

Zatrudnienie w formie telepracy w trakcie trwania zatrudnienia pozwala każdej ze stron wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy i przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy w terminie trzech miesięcy od dnia podjęcia pracy w formie telepracy. Strony ustalają termin, od którego nastąpi przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy, nie dłuższy niż trzydzieści dni od dnia otrzymania wniosku. Jego złożenie w określonym terminie jest wiążące dla drugiej strony. Jeżeli zatem pracownik złoży taki wniosek, pracodawca musi go uwzględnić. Podkreślić również należy, że zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie umowy o pracę przez pracodawcę. W sytuacji, gdy telepracownik złoży wniosek o zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy po upływie trzech miesięcy, pracodawca powinien go uwzględnić, jednak „w miarę możliwości”. Sformułowanie to oznacza, że powinny być rozpatrzone faktyczne możliwości pracodawcy w zakresie przywrócenia pracownika do pracy stacjonarnej (wolne miejsca pracy, odpowiadające kwalifikacjom pracownika składającego taki wniosek).²⁵ W sytuacji, gdy wniosek został złożony po upływie trzech miesięcy świadczenia pracy w formie telepracy, pracodawca może przywrócić poprzednie warunki zatrudnienia w trybie wypowiedzenia zmieniającego.

Kolejna regulacja prawna, dotycząca telepracy i wspierająca tę formę zatrudnienia to możliwość uzyskania grantu na telepracę, wprowadzona w 2014 roku do Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku

²⁵ Por. Uchwała SN z 10 września 1976 r., I PZP 48/76

o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U.2020.0.1409). Jest to wsparcie finansowe ze środków Funduszu Pracy, umożliwiające zatrudnienie osób wymienionych w tym artykule w formule telepracy, zdefiniowanej w art. 67 Kodeksu pracy.

W myśl wprowadzonych przepisów, powiatowe urzędy pracy otrzymały możliwość przyznawania grantów na telepracę dla:

- Bezrobotnego rodzica powracającego na rynek pracy, posiadającego co najmniej jedno dziecko w wieku do 6 lat,
- Bezrobotnego sprawującego opiekę nad osobą zależną, który w okresie 3 lat przed rejestracją w urzędzie pracy jako bezrobotny zrezygnował z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej z uwagi na konieczność wychowywania dziecka lub sprawowania opieki nad osobą zależną.

Podstawą ubiegania się o przyznanie grantu na utworzenie stanowiska telepracy dla skierowanego bezrobotnego jest złożenie przez pracodawcę odpowiedniego wniosku w powiatowym urzędzie pracy. Analiza sytuacji osoby bezrobotnej oraz przygotowanie z doradcą w urzędzie pracy indywidualnego planu działania są w przypadku grantów na telepracę podstawą do stworzenia profilu bezrobotnego i decyzji o przyznaniu mu tej formy wsparcia.

Grant przyznawany jest pracodawcy lub przedsiębiorcy na podstawie umowy zawartej z urzędem pracy; środki finansowe pochodzą z Funduszu Pracy. Umowa określa wysokość przyznanego grantu. Jego kwota nie może przekraczać sześciokrotności minimalnego miesięcznego wynagrodzenia za pracę, obowiązującego w dniu zawarcia umowy (na każdego skierowanego do telepracy bezrobotnego). Umowa zobowiązuje przedsiębiorcę lub pracodawcę do utrzymania zatrudnienia skierowanej osoby bezrobotnej w pełnym wymiarze czasu pracy przez okres 12 miesięcy lub w połowie wymiaru czasu pracy przez okres 18 miesięcy.²⁶

Praca zdalna

Możliwość zlecenia pracownikowi pracy zdalnej nie jest nowością w prawie pracy, przy czym nie zostało to wprost uregulowane w Kodeksie pracy. Pracy zdalnej nie należy mylić z telepracą, która - w przeciwieństwie do tzw. *home office* - jest regularnym świadczeniem pracy poza siedzibą pracodawcy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, co zostało szczegółowo uregulowane w Kodeksie pracy.

Pojęcie pracy zdalnej zostało do polskiego systemu prawnego wprowadzone w marcu 2020 roku, wraz z regulacjami dotyczącymi zapobieganiu, przeciwdziałaniu i zwalczaniu COVID-19. Ustawa, wprowadzona w życie 7 marca 2020 r. (Dz.U.2020.374)²⁷, podaje następującą definicję:

Praca zdalna - wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania.

²⁶ Pełna treść regulacji Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy w zakresie grantu na telepracę (tj. art. 60a) została zawarta w załączniku do niniejszego opracowania pt. *Regulacje prawne*

²⁷ Pełna treść regulacji Ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych w zakresie pracy zdalnej (tj. art. 3) została zawarta w załączniku do niniejszego opracowania pt. *Regulacje prawne*

Interpretację nowych przepisów w odniesieniu do obowiązującego w Polsce prawa pracy przedstawiła 12 marca 2020 r. Państwowa Inspekcja Pracy.²⁸

W kwestii formy (ustnej lub pisemnej) zlecenia pracownikowi pracy zdalnej, przedmiotowa ustawa nie daje jednoznacznego rozstrzygnięcia. Należałoby zatem uznać, że takie polecenie może zostać wydane w dowolnej formie, również ustnie. W interesie obu stron stosunku pracy jest jednak potwierdzenie faktu polecenia pracy zdalnej (np. pismo skierowane do pracownika, służbowy e-mail).

Ustawa nie określa maksymalnego okresu wykonywania pracy zdalnej. Decyzja w tym zakresie należy do pracodawcy – może to być czas oznaczony, jednakże uzasadniony przeciwdziałaniem COVID-19. Zgodnie z zapisami nowelizacji Ustawy z dn. 2 marca 2020²⁹, która zaczęła obowiązywać 05.09.2020., pracodawca może zlecać pracownikowi pracę zdalną do końca epidemii oraz trzy miesiące po jej zakończeniu.

Pracownik nie może zakwestionować polecenia pracy zdalnej. Jest to dyktowane art. 100 §1 Kodeksu pracy; obowiązkiem pracownika jest bowiem stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę. Odmowa wykonania polecenia pracodawcy, o ile nie jest ono sprzeczne z prawem lub umową o pracę, może skutkować nałożeniem na pracownika kary porządkowej. Zgodnie z art. 108 §1 Kodeksu pracy, pracodawca może stosować karę upomnienia lub nagany za nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, jak również przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy.

Zapis ustawy wskazuje, że pracodawca może zlecić pracownikowi świadczenie pracy w miejscu innym niż miejsce zamieszkania pracownika. Zgodnie z art. 3 KoronawirusU, pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania. Takie brzmienie przepisu wskazuje, że pracodawca może powierzyć wykonywanie pracy zdalnej także w innym miejscu niż dom pracownika. Przepisy ustawy nie odwołują się do warunków mieszkaniowych lub rodzinnych pracownika przy poleceniu pracy zdalnej. Jednak w przypadku zgłoszenia przez pracownika braku możliwości świadczenia pracy w miejscu zamieszkania, pracodawca powinien wyznaczyć pracownikowi inne miejsce wykonywania pracy zdalnej.³⁰

Wprowadzając takie rozwiązanie, jak możliwość okazjonalnej pracy zdalnej, pracodawca jest jednak zobowiązany zadbać o kwestie związane z BHP, ponieważ zgodnie z art. 15 Kodeksu pracy, to na nim ciąży obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy wszystkim pracownikom. W tym miejscu należy jednak zauważyć, że przepisy dotyczące BHP w odniesieniu do pracy zdalnej nie nadążyły za powyższymi uregulowaniami i nie określiły zasad jej wykonywania. W rezultacie rodzą się liczne wątpliwości o charakterze praktycznym co do obowiązków leżących po stronie pracownika oraz po stronie pracodawcy. W szczególności dotyczy to wyposażenia stanowisk pracy w odpowiednie meble (biurko, krzesło itp.), czy też zapewnienie odpowiednich warunków środowiska pracy (temperatury, wilgotności powietrza, oświetlenia itp.). Trudno bowiem wyobrazić sobie, aby pracodawca ingerował w przestrzeń domową pracownika.

²⁸ Zob. Państwowa Inspekcja Pracy, <https://www.pip.gov.pl/pl/wiadomosci/108610,praca-zdalna-przeciwdzialanie-covid-19.html>

²⁹ Ustawa z dnia 24 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o delegowaniu pracowników w ramach świadczenia usług oraz niektórych innych ustaw zmienia treść art. 3 ust. 1 ustawy 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. poz. 374, z późn. zm)

³⁰ Za: Państwowa Inspekcja Pracy, *Praca zdalna - przeciwdziałanie COVID-19*; <https://www.pip.gov.pl/pl/wiadomosci/108610,praca-zdalna-przeciwdzialanie-covid-19.html>

Z drugiej zaś strony, brak jednoznacznych zapisów dotyczących BHP podczas pracy zdalnej generować może szereg poważnych problemów, szczególnie w sytuacji zaistnienia wypadku przy pracy, jak poślizgnięcie i niebezpieczny upadek czy poparzenie gorącym napojem. Pracodawca, który nie ma de facto możliwości wpływu na bezpieczeństwo pracownika w jego domu, i tak może ponosić za nie odpowiedzialność. Jednocześnie jednak wypadki w miejscu zamieszkania, mające miejsce w trakcie przerwy w wykonywaniu pracy, nie są traktowane jako wypadki przy pracy.

W przypadku zlecenia pracy zdalnej, podobnie jak w stosunku telepracy, pracodawca ma obowiązek podjąć działania mające na celu zabezpieczenie informacji (wprowadzenie odpowiednich zabezpieczeń techniczno-organizacyjnych), w tym danych osobowych, co z perspektywy potencjalnych naruszeń na gruncie RODO nabiera szczególnego znaczenia. W praktyce polega to na ujmowaniu tych kwestii w stosownych regulaminach czy instrukcjach dotyczących *home office*. Regulamin, poza wskazanymi kwestiami, powinien również dookreślać zasady porozumiewania się pracodawcy z pracownikiem, na przykład:

- Jak potwierdzane jest rozpoczynanie i kończenie pracy,
- Jakie są możliwości kontroli takiego pracownika,
- Jak wygląda kwestia narzędzi służących do pracy zdalnej, itp.

Praca zdalna i telepraca – zestawienie przepisów

Z prezentowanej analizy wynika jasno, że telepraca, ujęta w Kodeksie pracy, to znacznie bardziej sformalizowana forma delegowania pracownika do pracy poza siedzibą firmy. Praca zdalna ma charakter bardziej elastyczny, budzi jednak wiele wątpliwości w obszarach spornych, a przede wszystkim w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Główne różnice aktów prawnych dotyczących obu form zostały w tym rozdziale zebrane w formie tabelarycznej.

Tabela 10. Telepraca a praca zdalna – podobieństwa i różnice

Element	Telepraca	Praca zdalna
Podstawa prawna	Kodeks pracy	Ustawa o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych
Możliwość stosowania	Nieograniczona w czasie	Do końca epidemii COVID-19 i trzy miesiące po jej zakończeniu
Definicja	Praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną	Praca określona w umowie o pracę, wykonywana przez czas oznaczony poza miejscem jej stałego wykonywania
Sposób wdrożenia	Przez postanowienia umowy o pracę / porozumienia pracodawcy oraz pracownika	Przez polecenie pracodawcy
Czas trwania	Zależny od woli stron	Czas oznaczony
Warunki zastosowania	Określone w umowie o pracę / porozumieniu zawartym z pracownikiem albo w regulaminie (konieczna konsultacja z	Umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe pracownika umożliwiające mu wykonywanie pracy zdalnej; rodzaj pracy pozwalający na

	przedstawicielami pracowników) lub porozumieniu zawartym ze związkami zawodowymi	wykonywanie jej w sposób zdalny
Zgoda pracownika	Wymagana	Niewymagana
Zapewnienie narzędzi pracy	Po stronie pracodawcy – pracownik może używać własnego sprzętu, w takim wypadku pracownikowi przysługuje ekwiwalent pieniężny	Po stronie pracodawcy – pracownik może używać własnego sprzętu pod warunkiem, że umożliwi to poszanowanie i ochronę informacji poufnych i innych tajemnic prawnie chronionych, a także informacji, których ujawnienie mogłoby narażać pracodawcę na szkodę, kwestia ekwiwalentu pieniężnego nie jest uregulowana w ustawie
Ewidencjonowanie czynności	Może zostać ustalone w umowie o pracę / porozumieniu zawartym z pracownikiem albo w regulaminie lub porozumieniu zawartym ze związkami zawodowymi	Może zostać ustalone w poleceniu pracodawcy
Sposób odwołania	Na wniosek jednej ze stron w terminie 3 miesięcy od podjęcia pracy w formie telepracy, gdy telepraca podejmowana w trakcie zatrudnienia); w pozostałym zakresie – w trybie porozumienia lub wypowiedzenia zmieniającego	Brak możliwości; odmowa wiąże się z konsekwencjami analogicznymi jak przy odmowie wykonania polecenia służbowego

Źródło: Deloitte³¹, aktualizacja własna

Praca poza siedzibą pracodawcy – regulacje europejskie

W kontekście europejskiej strategii zatrudnienia Rada Europejska wezwała partnerów społecznych do negocjowania dotychczasowych porozumień w celu unowocześnienia organizacji pracy. Komisja Europejska podczas konsultacji w sprawie modernizacji i poprawy stosunków pracy zaprosiła europejskich partnerów społecznych do podjęcia negocjacji w sprawie telepracy.

W wyniku negocjacji na szczeblu europejskim, dnia 16 lipca 2002 r. zawarto „Europejskie porozumienie ramowe w sprawie telepracy”, które podpisali najważniejsi partnerzy społeczni - BusinessEurope (dawniej UNICE), Europejskie Stowarzyszenie Rzemieślników oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw (UEAPME, ang. *European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises*), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw z Udziałem Społecznym i Przedsiębiorstw Ogólnego Interesu Gospodarczego (CEEP, ang. *European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest*) oraz Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC, ang. *European Trade Union Confederation*). Umowa ramowa reguluje takie kwestie, jak warunki zatrudnienia i pracy, zdrowie i bezpieczeństwo, szkolenia oraz zbiorowe prawa telepracowników.

Wyjątkowym aspektem tej umowy jest to, że nie została ona wdrożona za pomocą dyrektywy europejskiej, jak miało to miejsce w przypadku trzech poprzednich umów międzysektorowych

³¹ Deloitte, *Praca zdalna a telepraca w czasie COVID-19*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/doradztwo-prawne/articles/newsletter-strefa-pracodawcy-podatki-i-prawo/praca-zdalna-a-telepraca-w-czasie-COVID-19.html> [dostęp: 03.09.2020.]

(tj. dotyczących urlopu rodzicielskiego, pracy w niepełnym wymiarze godzin i umów o pracę na czas określony). W tym przypadku nowe regulacje miały zostać wdrożone drogą autonomiczną, „zgodnie z procedurami i praktykami właściwymi dla pracowników i pracodawców w każdym państwie członkowskim”. Partnerzy społeczni zgodzili się wdrożyć środki ustalone w Porozumieniu w każdym państwie członkowskim Unii Europejskiej do lipca 2005 roku. W celu dokonania przeglądu realizacji umowy ramowej w sprawie telepracy, sygnatariusze przygotowali wspólny raport, który uzgodniono w czerwcu 2006 r. Ponadto, Komisja Europejska wydała w lipcu 2008 r. własny raport na temat realizacji porozumienia, oparty na opiniach zewnętrznych ekspertów.

Artykuł 2 Europejskiego porozumienia ramowego w sprawie telepracy z 2002 r. (zwanego dalej „europejskim porozumieniem ramowym”) stanowi, że:

Telepraca to forma organizowania i/lub wykonywania pracy, z wykorzystaniem technologii informatycznych, w kontekście umowy o pracę / stosunku pracy, gdzie praca, która mogłaby być również wykonywana w siedzibie pracodawcy, jest wykonywana na bieżąco poza tymi lokalami.³²

Europejskie porozumienie ramowe w sprawie telepracy obejmuje tylko pracowników najemnych; nie dotyczy ono samozatrudnionych i przedsiębiorców.

Definicja telepracy przyjęta w europejskim porozumieniu ramowym jest z zamierzenia szeroka. Chociaż daje to szerszą przestrzeń do uzgodnienia odrębnych definicji w poszczególnych państwach członkowskich, brak klarowniej charakterystyki telepracy stanowi istotny problem przy pomiarze i porównaniu występowania telepracy w różnych krajach.

W dziewięciu krajach - Belgii, Finlandii, Francji, Niemczech, Grecji, Włoszech, Norwegii, Hiszpanii i Zjednoczonym Królestwie (Wielka Brytania) - do wdrożenia umowy zastosowano definicję przyjętą na poziomie UE. W Polsce i na Słowenii zrewidowane przepisy kodeksu pracy przypominają sformułowania użyte w definicji europejskiego porozumienia ramowego. Pozostałe kraje przygotowały własne definicje telepracy, rozszerzone w stosunku do europejskiego porozumienia ramowego.

Oprócz Polski i Słowenii, definicję telepracy ujętą w lokalnym prawodawstwie można znaleźć w Czechach, na Węgrzech, Litwie i Słowacji. Podczas gdy ten ostatni kraj traktuje telepracę jako pracę „w domu lub w innym uzgodnionym miejscu z wykorzystaniem technologii informacyjnych”, kodeksy pracy w Czechach i na Węgrzech odnoszą się do pracowników, którzy nie pracują w siedzibie pracodawcy, nie wspominając jednak o stosowaniu technologii informacyjnych. W ustawodawstwie litewskim uznaje się natomiast, że telepraca podlega bardziej ogólnym przepisom dotyczącym pracy domowej.

Ze względu na brak spójności definicji telepracy (bądź pracy zdalnej) w poszczególnych państwach członkowskich UE, na potrzeby prowadzenia wspólnych statystyk w tym zakresie przyjęto dodatkową definicję telepracownika, wspólną dla wszystkich krajów. Głosi ona, że: „aby kwalifikować się jako telepracownik, pracownik musi pracować z komputerem osobistym (PC) z dala od siedziby pracodawcy przez co najmniej jedną czwartą czasu”. Definicja ta spełnia kryteria określone w definicji europejskiego porozumienia ramowego, ponieważ obejmuje telepracę, która jest wykonywana średnio nieco więcej niż jeden dzień w tygodniu. Aby uzupełnić ogólny obraz, podano również dane liczbowe dotyczące telepracy wykonywanej „przez cały lub prawie cały czas”.

³² Org. *Telework is a form of organising and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/ relationship, where work, which could also be performed at the employer's premises, is carried out away from those premises on a regular basis.*

Ramy prawne

Artykuł 139 Traktatu Wspólnoty Europejskiej przewiduje dwie możliwości realizacji umów zawartych przez partnerów społecznych na poziomie UE. Jedną z opcji jest wdrażanie „zgodnie z procedurami i praktykami właściwymi dla pracowników i państw członkowskich”; jest to tak zwana ścieżka autonomiczna lub umowa autonomiczna³³. Drugą możliwością jest zwrócenie się o decyzję Rady Ministrów. Europejscy partnerzy społeczni - a dokładniej ETUC po stronie związków zawodowych i BusinessEurope wraz z CEEP i UEAPME po stronie pracodawcy - zawarli trzy umowy ramowe. Porozumienia te zostały transponowane do dyrektyw dotyczących urlopu rodzicielskiego (dyrektywa Rady 96/34 / WE z dnia 3 czerwca 1996 r.), pracy w niepełnym wymiarze godzin (dyrektywa Rady 97/81 / WE z dnia 15 grudnia 1997 r.) i pracy na czas określony (dyrektywa Rady 1999/70 / WE z dnia 28 czerwca 1999 r.), a obecnie stanowią integralną część wspólnotowego dorobku prawnego.

Europejskie porozumienie ramowe w sprawie telepracy było pierwszym porozumieniem europejskim opartym na zasadach umowy autonomicznej. Skutkuje to różnymi formami działań wdrożeniowych, a nie jedną standardową ścieżką.

W kontekście art. 139 ust. 2 Traktatu WE, umowy między partnerami społecznymi na szczeblu UE są dobrowolne i niezależne, ponieważ nie przewiduje się ich egzekwowania decyzją Rady. Wręcz przeciwnie, umowy ramowe „są wdrażane zgodnie z praktykami i procedurami właściwymi dla pracodawców i pracowników oraz państw członkowskich”. Partnerzy społeczni, jako podmioty niezależne, mogą zatem dobrowolnie podjąć dwustronne negocjacje na podstawie art. 139 ust. 2 WE. Wykonanie umowy przez strony sygnatariuszy i organizacje z nimi stowarzyszone jest wiążące, nawet jeśli nie podlega egzekucji prawnej.

Formy wdrażania - „twarde prawo” i „miękkie prawo”

Jedną z ważnych kwestii w zakresie wdrażania Europejskiej umowy ramowej w sprawie telepracy jest to, czy tworzy ona „twarde” czy „miękkie” prawo w poszczególnych państwach członkowskich.

„Miękkie prawo” to termin stosowany w odniesieniu do środków stosowanych w UE, takich jak wytyczne, deklaracje i opinie. W przeciwieństwie do instrumentów „twardego prawa”, takich jak rozporządzenia, dyrektywy i decyzje, środki „miękkiego prawa” nie są wiążące dla adresatów, do których są kierowane. Jednak miękkie prawo może wywoływać pewne skutki prawne i czasami jest przedstawiane jako bardziej elastyczny instrument w osiągnięciu celów polityki unijnej. Twarde prawo obejmuje standardowe prawa i obowiązki, regulując jednocześnie podstawowe kwestie - takie jak wynagrodzenie i czas pracy. Opiera się na sankcjach, jest kompletne i obowiązkowe. Z drugiej strony, miękkie prawo obejmuje tylko minimalne przepisy, reguluje „miękkie kwestie”, takie jak stres doświadczany przez pracownika, jest niepełne, otwarte i liberalne.

Ponieważ „autonomiczna ścieżka” wdrażania prawa daje podmiotom w państwach członkowskich wybór sposobu transpozycji europejskiego porozumienia ramowego, zastosowano w tych krajach

³³ Według Europejskiego słownika stosunków przemysłowych (ang. *European Industrial Relations Dictionary*), „Umowa autonomiczna to umowa podpisana przez europejskich partnerów społecznych. Chociaż nie została włączona do dyrektywy, stwarza zobowiązanie umowne dla organizacji stowarzyszonych stron sygnatariuszy do wykonania porozumienia na każdym odpowiednim szczeblu krajowego systemu stosunków pracy.”

różnorodne instrumenty. W efekcie, 21 państw, które zgłosiły jakąkolwiek formę realizacji umowy, można pogrupować w trzy główne klastry.

Najbardziej rozpowszechnionym sposobem wdrażania europejskiej umowy ramowej są układy zbiorowe; dziewięć krajów skorzystało z układów zbiorowych, które zostały zawarte głównie na poziomie krajowym lub międzysektorowym. W drugim klastrze, sześć państw członkowskich wdrożyło porozumienie w sprawie telepracy poprzez różne formy „dobrowolnych” środków - takich jak wspólne wytyczne, kodeksy i zalecenia dotyczące telepracy, które są oparte na propozycjach i politykach określonych w porozumieniu. W ostatniej grupie, sześć innych państw członkowskich przyjęło odpowiednie przepisy krajowe w celu wdrożenia europejskiego porozumienia ramowego.

W sześciu krajach członkowskich do maja 2009 roku nie wdrożono rozwiązań ujętych w Europejskim porozumieniu ramowym; były to Bułgaria, Cypr, Estonia, Litwa, Malta oraz Rumunia.

Wdrożenie poprzez ustawodawstwo krajowe

Grupa sześciu państw członkowskich - Republika Czeska, Węgry, Polska, Portugalia, Słowacja i Słowenia - zdecydowała się wdrożyć europejskie porozumienie ramowe za pomocą lokalnego prawodawstwa. W związku z tym, kraje te gwarantują pełny zasięg i prawnie wiążącą moc przepisów dotyczących telepracy. Warto zauważyć, że – za wyjątkiem Portugalii – są to kraje tzw. *nowej Unii*. Biorąc pod uwagę brak silnej tradycji rokowań zbiorowych w wielu nowych państwach członkowskich - szczególnie na poziomie sektorowym - oraz raczej niski wskaźnik zagęszczenia organizacji partnerów społecznych, wydaje się, że rządy i partnerzy społeczni woleli wdrażać europejskie porozumienie ramowe za pomocą prawodawstwa; umowy dwustronne nie zapewniłyby wystarczającego zakresu i porównywalnej mocy wiążącej. Doprowadziło to do nieco nieoczekiwanej sytuacji, w której europejskie „miękkie prawo” zostało przełożone na krajowe „twarde prawo”.

Ta forma realizacji prawa unijnego zapewnia jednolite stosowanie głównych zasad umowy, a także może przewidywać szersze wykorzystanie telepracy. W szczególności na Węgrzech uchwalono przepisy zachęcające do rozpowszechniania telepracy. Prawodawstwo wydawało się być właściwym instrumentem w tym kraju, biorąc pod uwagę małą liczbę związków zawodowych oraz słabe struktury dialogu społecznego. Ponadto, reformie prawa na Węgrzech towarzyszyła inicjatywa polityki publicznej, w tym dotacje dla pracodawców, którzy chcieli wprowadzić w swoich przedsiębiorstwach telepracę.

Mając na uwadze rolę partnerów społecznych w procesie legislacyjnym, można dokonać rozróżnienia między krajami tej grupy pod względem stopnia ich konsultacji i zaangażowania. W Polsce nowelizacja Kodeksu pracy została poprzedzona układem zbiorowym na szczeblu krajowym. W wyniku kompromisu - i po konsultacjach w ramach Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych - rząd dokonał transpozycji postanowień dwustronnego porozumienia o telepracy do nowego rozdziału Kodeksu pracy.

W trakcie procesu legislacyjnego konsultowano się z partnerami społecznymi również w Czechach, na Węgrzech i Słowacji. Na Węgrzech konsultacje z partnerami społecznymi przeprowadzono w trójstronnej Radzie Pojednania Interesów Narodowych (Országos Érdekegyeztető Tanács, OÉT), zanim projekt ustawy został przedstawiony parlamentowi, zgodnie ze zwykłą procedurą przygotowywania przepisów dotyczących zatrudnienia. Czescy partnerzy społeczni również omawiali europejskie porozumienie ramowe i osiągnęli konsensus w sprawie wdrażania za pomocą

prawodawstwa. Na Słowacji sprawa znalazła się w porządku obrad Trójstronnej Rady Gospodarczej i Społecznej (Hospodárska a sociálna rada Slovenskej republiky, HSR SR). Z kolei działania legislacyjne rządów Portugalii i Słowenii wymagały niewielkiego lub żadnego udziału partnerów społecznych.

W Polsce, Portugalii i Słowacji ostateczne ustawodawstwo jest zbliżone do przepisów i głównych zasad uzgodnionych na szczeblu europejskim w ramach umowy ramowej. Podstawa prawna telepracy w Czechach, na Węgrzech i Słowenii jest mniej wszechstronna. Na przykład na Węgrzech nie uwzględniono w pełni zasad odwracalności i dobrowolności telepracy. W Republice Czeskiej i Słowenii, mimo że wszyscy pracownicy pracujący poza siedzibą pracodawcy mają zagwarantowane równe traktowanie, korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych i związane z tym cechy szczególne, a także ewentualne ryzyko związane z tego rodzaju pracą nie są wystarczająco uregulowane prawnie.

Wdrożenie poprzez układy zbiorowe

Większość państw członkowskich UE należy do drugiej grupy, w której zasady Europejskiego Porozumienia Ramowego zostały wdrożone poprzez dwustronne układy zbiorowe.

Dziewięć krajów tego przeważającego klastra „twardego prawa” - a mianowicie Austria, Belgia, Dania, Niemcy, Grecja, Francja, Włochy, Luksemburg i Hiszpania - można zróżnicować w zależności od zakresu i siły wiążącej rokowań zbiorowych na szczeblu krajowym, na poziomie sektora lub przedsiębiorstwa.

W trzech krajach - Belgii, Francji i Luksemburgu - porozumienia międzybranżowe zostały rozszerzone na wszystkie obszary gospodarki, odpowiednio na mocy dekretu królewskiego, ministerialnego lub Wielkiego Księcia, co umożliwiło objęcie w ten sposób pełnego zakresu sektorów gospodarczych i przedsiębiorstw. W rezultacie umowy obejmują teraz całą krajową siłę roboczą.

Pozostałe sześć krajów tej grupy - Austria, Dania, Niemcy, Grecja, Włochy i Hiszpania - zawarło układy zbiorowe w celu wdrożenia Europejskiej Umowy Ramowej. Ze względu na ograniczenia w zakresie ich stosowania umowy te nie obejmują całej siły roboczej i dlatego są uważane za łagodniejszą formę realizacji w porównaniu z układami zbiorowymi, które są rozszerzone na wszystkich pracowników.

Jeśli chodzi o poziom negocjacji - to znaczy na poziomie krajowym, sektorowym lub firmowym - wydaje się, że w zakresie regulacji dotyczących telepracy dominują układy zbiorowe na poziomie krajowym i międzybranżowym. W siedmiu państwach członkowskich - Belgii, Danii, Francji, Grecji, Włoszech, Luksemburgu i Hiszpanii - zawarto układy zbiorowe na szczeblu krajowym. Spośród nich Belgia, Francja i Luksemburg rozszerzyły umowy na wszystkich pracowników.

W Austrii sektorowe układy zbiorowe były głównym sposobem regulowania telepracy, chociaż wiele z tych umów sektorowych jest poprzedzonych umową ramową UE. Układy zbiorowe na poziomie sektorowym zgłoszono również w Danii, Włoszech i Hiszpanii, uzupełniając regulacje krajowych porozumień dotyczących telepracy. W Danii trzy układy zbiorowe w produkcji, handlu detalicznym i usługach oraz w sektorze publicznym wdrożyły postanowienia Europejskiej Umowy Ramowej. W Hiszpanii zgłoszono dwa układy zbiorowe w przemyśle chemicznym i prasie codziennej. Szereg umów sektorowych we Włoszech - takich jak umowy dotyczące handlu detalicznego, tekstyliów, prywatnych usług medycznych i telekomunikacji - wprowadza regulacje dotyczące telepracy.

W odniesieniu do umów firmowych dotyczących telepracy, nie są dostępne wyczerpujące dane dla wszystkich krajów. Negocjacje na poziomie przedsiębiorstwa miały szczególne znaczenie w Niemczech, gdzie umowy na poziomie przedsiębiorstwa (Betriebsvereinbarungen) są typowym narzędziem regulującym warunki pracy telepracowników. Również w Hiszpanii zgłoszono szereg umów dotyczących telepracy na poziomie przedsiębiorstwa.

Wdrożenie poprzez mechanizmy „prawa miękkiego”

Trzecia zidentyfikowana grupa obejmuje sześć krajów - Finlandię, Irlandię, Łotwę, Niderlandy, Szwecję i Wielką Brytanię. W tej konkretnej grupie, wdrożenie Europejskiego Porozumienia Ramowego odbywało się za pomocą takich środków jak dobrowolne porozumienia, kodeksy postępowania czy wytyczne. Celem tych instrumentów - o charakterze niewiążącym i dobrowolnym - było dostarczenie informacji na temat telepracy w świetle szczegółowych krajowych przepisów pracy, w celu ułatwienia stosowania postanowień Europejskiego Porozumienia Ramowego. Należy wspomnieć, że w dwóch z tych krajów - Niderlandach i Szwecji - krajowe instrumenty prawa miękkiego zostały uzupełnione o wiążące układy zbiorowe na poziomie sektorowym dla niektórych branż. Jednak zgodnie z obecną klasyfikacją sprawy te są nadal zgrupowane w kategorii „prawa miękkiego”, ponieważ instrumenty dobrowolne obejmują potencjalnie szerszy zakres stosunków pracy niż sektorowe układy zbiorowe, których zakres stosowania jest ograniczony do sygnatariuszy na poziom sektorowy.

Pięć z tych krajów - Irlandia, Łotwa, Niderlandy, Szwecja i Wielka Brytania - opracowało zalecenia, kodeksy postępowania lub wytyczne w celu wdrożenia porozumienia na poziomie UE. W Niderlandach dwustronna Fundacja Pracy (Stichting van de Arbeid) wydała zalecenie dotyczące umowy o telepracy w celu przygotowania się do rokowań zbiorowych na poziomie sektorowym i firmowym. Na Łotwie zasady porozumienia UE zostały wdrożone w drodze trójstronnego porozumienia, które zawiera niewiążące wytyczne dotyczące wprowadzenia telepracy. W Szwecji partnerzy społeczni uzgodnili wspólne wytyczne dotyczące wdrażania europejskiego porozumienia ramowego. Negocjacje zbiorowe na poziomie sektorowym mają zatem uzupełniać i udoskonalać te dobrowolne porozumienia. W Irlandii i Wielkiej Brytanii partnerzy społeczni i rząd uzgodnili praktyczne kodeksy i wytyczne skierowane do firm.

Wśród krajów, które wybrały instrumenty prawa miękkiego do wdrożenia Europejskiego Porozumienia Ramowego, Finlandia zdecydowała się na dobrowolne porozumienie na poziomie krajowym w sprawie telepracy. Chociaż to dobrowolne porozumienie krajowe nie jest prawnie wiążące, można oczekiwać skutecznego stosowania głównych zasad porozumienia, biorąc pod uwagę silną strukturę stosunków pracy w Finlandii. Dobrowolne porozumienie na szczeblu krajowym w Finlandii ma silną „moralną” moc wiążącą dla kolejnych procesów rokowań zbiorowych, ponieważ zostało podpisane przez obie strony stosunku pracy – przedstawiciele pracowników oraz pracodawców. Nie dotyczy to wytycznych, kodeksów i zaleceń, które zostały wydane tylko wspólnie przez partnerów społecznych.

W Norwegii - chociaż jako kraj spoza UE, nie jest ona związana europejską umową ramową - partnerzy społeczni na poziomie krajowym opracowali wytyczne dotyczące korzystania z telepracy na tle Europejskiego porozumienia ramowego w sprawie telepracy. Podobnie jak w Szwecji, sektorowe układy zbiorowe wdrażają te niewiążące wytyczne dotyczące telepracy na poziomie krajowym.

Podsumowując, łącznie 15 państw członkowskich wykorzystało instrumenty „prawa twardego” w celu wdrożenia europejskiego porozumienia autonomicznego w sprawie telepracy, podczas gdy tylko sześć krajów zastosowało mechanizmy „prawa miękkiego”. Można zatem uznać, że miękkie prawo zapisane w europejskim porozumieniu ramowym w sprawie telepracy może być postrzegane jako przejaw „europeizacji” stosunków pracy. Niemniej jednak, sam ten proces może wpływać na krajowe systemy stosunków pracy za pośrednictwem twardych instrumentów prawnych, które są zwykle wytwarzane metodą wspólnotową (stosowaną między Komisją, Radą i Parlamentem Europejskim na podstawie art. 251 i 252 Traktatu WE).

Zatrudnienie i warunki pracy

Ponieważ telepracownicy znajdują się z dala od codziennego środowiska centralnego miejsca pracy, często mają inne warunki pracy niż pracownicy biurowi. Przykładowo, ze względu na rozproszone rozmieszczenie telepracowników, mogą oni być dyskryminowani ze względu na czas pracy, standardy miejsca pracy czy dostęp do szkoleń. Inne kwestie, takie jak wdrażanie i monitorowanie przepisów BHP, a także ochrona danych, mogą być trudne do zastosowania poza siedzibą pracodawcy. Izolacja społeczna i brak rozdziału między życiem zawodowym a prywatnym mogą stanowić kolejne wyzwania dla tego rodzaju organizacji pracy.

Europejskie porozumienie ramowe w sprawie telepracy stara się sprostać tym problemom, chroniąc telepracownika poprzez klauzulę o niedyskryminacji oraz zapewniając prawa związane z ochroną danych, prywatnością i dostępem do szkoleń, a także przepisami dotyczącymi zdrowia i bezpieczeństwa.

Dobrowolny charakter telepracy

Dobrowolny charakter telepracy oznacza, że pracownicy i pracodawca mogą wprowadzić telepracę tylko za obopólną zgodą. W związku z tym, nie ma prawa do telepracy jako takiego i nie ma obowiązku wykonywania telepracy. Europejskie porozumienie ramowe zapewnia również, że zarówno pracownik, jak i pracodawca mogą w dowolnym momencie zaprzestać telepracy bez uszczerbku dla stosunku pracy i warunków pracy. Wynegocjowane porozumienie między stronami jest niezbędne do ustalenia takich kwestii, jak organizacja pracy i tryb zmiany pracy z siedziby pracodawcy na telepracę i odwrotnie.

Wszystkie państwa członkowskie w taki czy inny sposób zapewniają dobrowolny charakter telepracy. Na przykład porozumienie na szczeblu krajowym w Hiszpanii po prostu powtarza brzmienie europejskiego porozumienia ramowego. We Francji krajowe porozumienie międzysektorowe przewiduje, że telepraca musi być dobrowolna w odniesieniu do pracownika i pracodawcy, a jeśli telepraca nie jest warunkiem rekrutacji, to należy uregulować związane z nią kwestie w umowie o pracę. Ponadto pracownicy, którzy zdecydowali się na telepracę, mogą zmienić swoją decyzję.

We Włoszech układ zbiorowy dla sektora publicznego reguluje dobrowolne zaangażowanie w telepracę. O ile decyzja o podjęciu telepracy pozostaje w gestii pracownika, pierwszeństwo będą mieli pracownicy niepełnosprawni, osoby, które muszą być w domu, aby opiekować się członkami rodziny, oraz pracownicy mieszkający w pewnej odległości od miejsca pracy.

Na Węgrzech ostateczny język kodeksu pracy jest pod tym względem raczej miękki. Pracownicy mogą żądać zmiany umowy o pracę wyłącznie z powodów osobistych lub rodzinnych, a pracodawca musi podjąć decyzję w ciągu 15 dni.

Równe traktowanie i prawa zbiorowe

Europejskie porozumienie ramowe zapewnia telepracownikom takie same prawa zbiorowe, jakie mają ich koledzy w siedzibie pracodawcy. Na przykład mogą oni brać udział w wyborach do rad zakładowych lub kandydować w wyborach i muszą być brani pod uwagę przy obliczaniu progów dla organów reprezentacji zbiorowej.

Wśród państw członkowskich przyjęto szeroko zakrojone działania, aby zapewnić telepracownikom taką samą ochronę, przywileje i obowiązki jak te przynależne zwykłym pracownikom. Większość państw członkowskich stosuje ten sam zestaw zasad do każdego pracownika, niezależnie od tego, czy praca jest wykonywana w firmie, czy w ramach telepracy. Państwa członkowskie utrzymują, że nie muszą wychodzić poza to podejście, tworząc nowe i szczegółowe przepisy dotyczące telepracy, ponieważ stosowanie tych samych ram prawnych do wszystkich pracowników stwarza wymaganą równość zatrudnionych wobec przepisów.

Dla przykładu, telepracownicy w Niderlandach są chronieni na mocy klauzuli dyskryminacyjnej, która ma zastosowanie do wszystkich pracowników; niemniej jednak nie są oni chronieni specjalną klauzulą dyskryminacji ze względu na ich klasyfikację jako telepracowników.

Niektóre kraje zdecydowały się jednak na wprowadzenie specjalnych klauzul dla telepracowników, aby nie dopuścić do powstania nierówności w ich traktowaniu. Belgia - kraj, w którym istnieją odrębne ramy regulacyjne dla telepracowników - przewiduje klauzulę o niedyskryminacji telepracowników; nakłada na przykład na pracodawcę obowiązek ponoszenia kosztów związanych z telepracą i zrównuje godziny pracy telepracowników z godzinami pracy pracowników stacjonarnych.

Dostępność szkoleń

W europejskim porozumieniu ramowym europejscy partnerzy społeczni zgodzili się zapewnić telepracownikom takie same prawa w zakresie szkoleń i rozwoju kariery, jak innym pracownikom na podobnych stanowiskach, pracujących stacjonarnie. Ponadto, umowa uwzględnia szczególne potrzeby szkoleniowe telepracowników w związku z ich formą organizacji pracy w potencjalnie izolowanej sytuacji.

Ogólnie rzecz biorąc, w przepisach państw członkowskich uwzględniono takie same prawa telepracowników do szkolenia, aby nie byli oni marginalizowani w tym obszarze. Na przykład we Włoszech telepracownicy mają zagwarantowane prawnie takie same możliwości rozwoju zawodowego i mają prawo do dalszych specjalistycznych szkoleń organizacyjnych i technicznych.

Ponieważ osoby pracujące poza siedzibą pracodawcy mogą cierpieć z powodu braku kontaktów towarzyskich ze swoimi współpracownikami, niektóre przepisy krajowe i układy zbiorowe odnoszą się do tych kwestii. Na przykład w Portugalii kwestia izolacji społecznej pracowników zdalnych jest uregulowana w kodeksie pracy, który zobowiązuje pracodawcę do promowania regularnych

kontaktów między pracownikiem zdalnym a firmą i innymi pracownikami, aby zapobiec izolacji. W Niemczech niektóre umowy o pracę dotyczące telepracy przewidują regularne spotkania pracowników w siedzibie firmy. W Luksemburgu krajowe porozumienie w sprawie telepracy stanowi, że pracodawcy powinni zapewnić podjęcie środków zapobiegających odizolowaniu telepracowników od kolegów w biurze. Inicjatywy te mogą obejmować zapewnienie możliwości regularnych spotkań i dostępu do informacji firmowych.

Aby zaradzić zagrożeniu wykluczenia telepracowników ze szkoleń, niektóre firmy w Hiszpanii udostępniły im specjalne usługi szkoleniowe. Dla przykładu, stworzono wirtualne sale lekcyjne, gdzie firmy mogą organizować szkolenia zawodowe za pośrednictwem powszechnie dostępnego Internetu, przerywając w ten sposób uciążliwy związek między lokalizacją a szkoleniem.

Organizacja i czas pracy

Europejskie porozumienie ramowe uznaje ogólne zastosowanie przepisów dotyczących czasu pracy do telepracy, stwierdzając jednocześnie, że „telepracownik zarządza organizacją swojego czasu pracy”. W ten sposób porozumienie zapewnia telepracownikom większą elastyczność w ustalaniu harmonogramu pracy w porównaniu z pracownikami pracującymi na terenie firmy. Umowa stanowi również, że obciążenie pracą telepracowników i standardy pracy są takie same jak pozostałych pracowników (stacjonarnych).

Kwestia regulacji czasu pracy została wyraźnie poruszona w zdecydowanej większości środków wykonawczych. Podczas gdy większość instrumentów odnosi się do faktu, że ustawodawstwo i układy zbiorowe dotyczące maksymalnego czasu pracy mają zastosowanie do telepracowników, niektóre przewidują szczególne zasady i wyjątki dotyczące niektórych aspektów czasu pracy.

Przykładowo, zgodnie z kodeksem pracy w Czechach i na Słowacji, telepracownicy nie mogą ubiegać się o premie za pracę w godzinach nadliczbowych, w nocy, w weekendy lub święta. W Danii układ zbiorowy dla sektora usług finansowych stanowi, że telepracownicy nie są uprawnieni do specjalnych dodatków, jeśli organizują swoje godziny pracy poza normalnymi godzinami, określonymi w układzie zbiorowym.

Zdrowie i bezpieczeństwo

Zgodnie z europejskim porozumieniem ramowym, pracodawca jest odpowiedzialny za środki BHP w miejscu pracy telepracownika. Na przykład pracodawca musi poinformować telepracownika o ryzyku związanym z wykonywaną pracą. Dotyczy to w szczególności zagrożeń związanych z pracą ze sprzętem komputerowym. Z kolei telepracownik jest odpowiedzialny za prawidłowe stosowanie tych zasad bezpieczeństwa.

W odniesieniu do kontrolowania kwestii związanych z BHP, umowa ramowa przewiduje, że pracodawca, przedstawiciele pracowników lub odpowiednie władze mają dostęp do miejsca pracy telepracownika. Jeśli miejsce pracy znajduje się w domu, przed uzyskaniem dostępu (kontrolą) wymagana jest zgoda telepracownika.

Zasada równego traktowania w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa telepracowników i pracowników stacjonarnych jest ważnym wymiarem wielu umów dotyczących telepracy. Ogólna

zasada jest taka, że kraje powinny w pełni stosować przepisy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa do telepracowników. W praktyce jednak pracodawcy miewają kłopot z kontrolą i zagwarantowaniem odpowiednich warunków pracy, ponieważ środki są trudne do wdrożenia w miejscach pracy poza siedzibą pracodawcy.

Na Łotwie, mimo że telepracownicy podlegają krajowym przepisom dotyczącym zdrowia i bezpieczeństwa, odnotowano, że zgodność jest słaba w przypadku pracowników pracujących poza terenem firmy. Na Węgrzech, chociaż wydaje się, że pracodawcy są wiarygodni w przeprowadzaniu przed rozpoczęciem pracy kontroli środowiska pracy i stanowisk pracy, regularne kontrole kontrolne nie są tak powszechne. W Słowenii prawo wymaga, aby pracodawcy powiadamiali Inspekcję Pracy (Inšpektorat Republike Slovenije za delo, IRSD) o zamiarze zorganizowania pracy z domu. Następnie inspektor odwiedza wskazane miejsce poza siedzibą pracodawcy i może zabronić pracy zdalnej, jeśli uzna, że może to być niebezpieczne lub może zaszkodzić zdrowiu pracownika. W rzeczywistości jednak, chociaż IRSD jest informowany o pracach wykonywanych regularnie poza siedzibami pracodawców, to jednak nie kontroluje lokali wykorzystywanych do dorywczej pracy zdalnej.

Również poszczególne firmy często mają własne procedury BHP dla telepracowników. Na przykład w firmie naftowej BP w Portugalii przed rozpoczęciem telepracy przedsiębiorstwo przeprowadza kontrolę BHP - badane kwestie obejmują w szczególności przestrzeń, ergonomię i bezpieczeństwo, a także zapewnienie zgodności ze standardami ochrony zdrowia.

Prywatność i ochrona danych

Zachowanie prywatności telepracownika jest szczególnie ważną kwestią, gdy miejscem pracy jest miejsce zamieszkania. Europejskie porozumienie ramowe stanowi, że „pracodawca szanuje prywatność telepracownika”. Jeśli pracodawca potrzebuje dostępu do miejsca pracy, może to zrobić tylko po wcześniejszym zgłoszeniu i za zgodą pracownika. Każdy rodzaj systemu monitorowania można wprowadzić tylko po poinformowaniu przedstawicieli pracowników i skonsultowaniu się z nimi, zgodnie z wymogami Dyrektywy Rady 90/270 z maja 1990 r. w sprawie minimalnych wymagań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy z urządzeniami ekranowymi.

W odniesieniu do ochrony danych, pracodawca jest odpowiedzialny za podjęcie odpowiednich środków i poinformowanie telepracownika o wszystkich odpowiednich przepisach prawnych, a także wewnętrznych politykach - na przykład w odniesieniu do ograniczeń w korzystaniu ze sprzętu do celów prywatnych.

We Włoszech, przyjmując te postanowienia, krajowe porozumienie międzykonfederacyjne stwierdza, że prywatność jest gwarantowana i że jeśli pracodawca zdecyduje się zainstalować urządzenia kontrolujące pracownika, mogą być one używane tylko do określonych wcześniej celów. W Danii umowa między Duńskim Stowarzyszeniem Pracodawców Sektora Finansowego (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, FA) a Związkiem Usług Finansowych (Finansforbundet, FF) stanowi, że dostęp do domu pracownika może być przyznany wyłącznie w celu monitorowania przepisów dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa, za zgodą telepracownika.

Zgodnie z polskim Kodeksem pracy, pracodawca ma ogólne prawo do sprawowania kontroli nad telepracą, podczas gdy telepracownicy zachowują prawo do prywatności - podobnie jak ich rodziny w przypadkach, gdy telepracownik pracuje w domu. Przeglądy lub naprawy sprzętu IT w miejscu zamieszkania telepracownika są uwarunkowane jego zgodą.

III. Analiza publikacji naukowych, raportów i analiz

W wielu badaniach i analizach związanych z rynkiem pracy od lat obserwować można trend wskazujący na rosnącą popularność pracy zdalnej w polskich przedsiębiorstwach. Jej istotną rolę w funkcjonowaniu biznesu doceniały kiedyś tylko innowacyjne, małe firmy; obecnie po formułę pracy zdalnej sięga nawet sektor bankowy czy administracja publiczna.

Pracodawcy zdecydowali się na wdrożenie rozwiązań umożliwiających pracę zdalną w odpowiedzi na potrzeby pracowników. Elastyczność *home office*, oszczędność czasu spędzanego na dojazdach do pracy czy możliwość godzenia obowiązków zawodowych z osobistymi były postrzegane jako istotne benefity pracownicze. Jednocześnie rosnący popyt na pracowników wysokowykwalifikowanych stanowił dodatkowy bodziec dla popularyzacji pracy zdalnej – umożliwia ona bowiem ominięcie barier geograficznych. Rzeczywisty *boom* na pracę zdalną miał jednak miejsce w Polsce wiosną 2020 roku, gdy w wyniku szerzącej się pandemii COVID-19 *home office* został w wielu firmach znacznie rozszerzony, a także wdrożony w organizacjach, które wcześniej takich rozwiązań nie stosowały.

Analiza publikacji naukowych, raportów i analiz obejmuje źródła z minionych trzech lat. Warto podkreślić, że dane zbierane w latach 2018-2019 mogą być diametralnie odmienne od najnowszych opracowań; jest to właśnie wynik istotnego wzrostu popularności pracy zdalnej i nabrania przez pracowników oraz pracodawców szerszego doświadczenia w tym obszarze.

Praca zdalna - skala

Wyniki poświęconego zmianom na rynku pracy w wyniku epidemii COVID-19 badania Pracuj.pl „Praca w dobie koronawirusa” wskazują, że w trzecim tygodniu kwietnia 2020 roku ponad 60% ankietowanych wykonywało pracę poza siedzibą firmy. Dwie piąte badanych deklaroowało pracę w całości zdalną, zaś jeden na pięciu – w modelu mieszanym, częściowo zdalnie, częściowo w biurze.³⁴

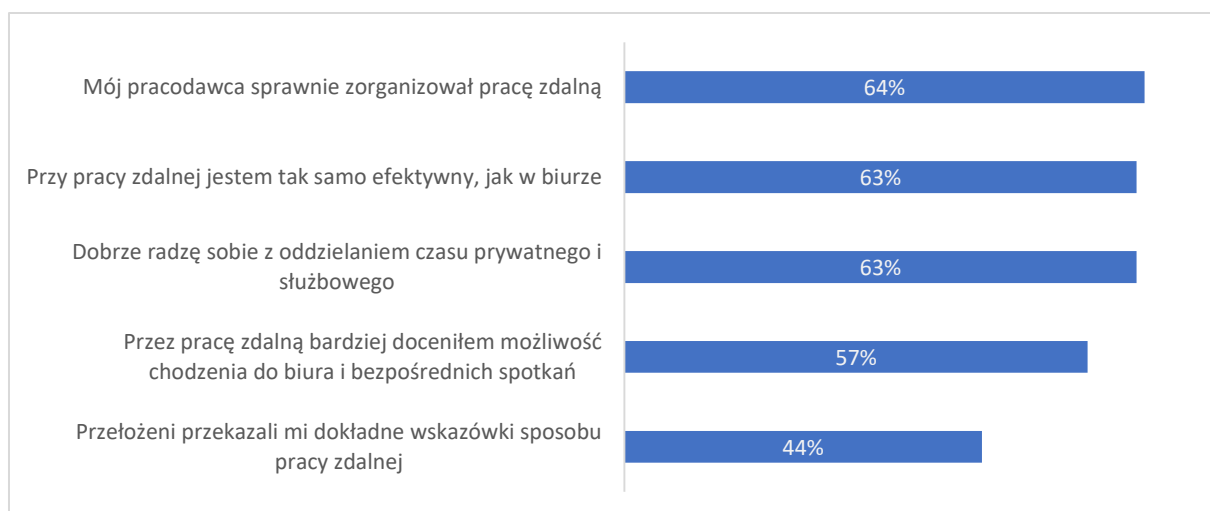
Podobne dane do tych pozyskanych przez portal Pracuj.pl odnaleźć możemy w raporcie z badań pt. „Rodzina Przyszłości”. Badanie ilościowe zrealizowane zostało w drugiej połowie marca 2020 roku przez firmę Smartscope na zlecenie Nationale-Nederlanden, a jego wyniki opracował zespół DELab Uniwersytetu Warszawskiego. Respondenci deklarowali bowiem popularyzację pracy zdalnej: połowa ankietowanych (50%) przeszła na tryb *home office*, zaś co piąty pracował w systemie sporadycznych dyżurów. Praca zdalna częściowo objęła kobiety: w regularnym (stacjonarnym) trybie pracowało 44% mężczyzn i 31% kobiet³⁵.

Niespodziewane i bardzo szybkie przejście do pracy zdalnej tak dużej grupy pracowników stanowiło wyzwanie organizacyjne oraz technologiczne dla polskich przedsiębiorstw. W opinii znacznej grupy badanych przez Pracuj.pl ich pracodawcy stanęli jednak na wysokości zadania; dwie trzecie ankietowanych (64%) jest zdania, że ich praca zdalna została dobrze zorganizowana.

³⁴ Za: Raport Pracuj.pl, *Praca w dobie koronawirusa. Nowa normalność zawodowa*, Warszawa 2020, s. 12

³⁵ Za: Nationale-Nederlanden, *Rodzina Przyszłości*, Warszawa 2020, s. 46

Wykres 16. „Praca zdalna: zgadzam się ze zdaniem, że...”

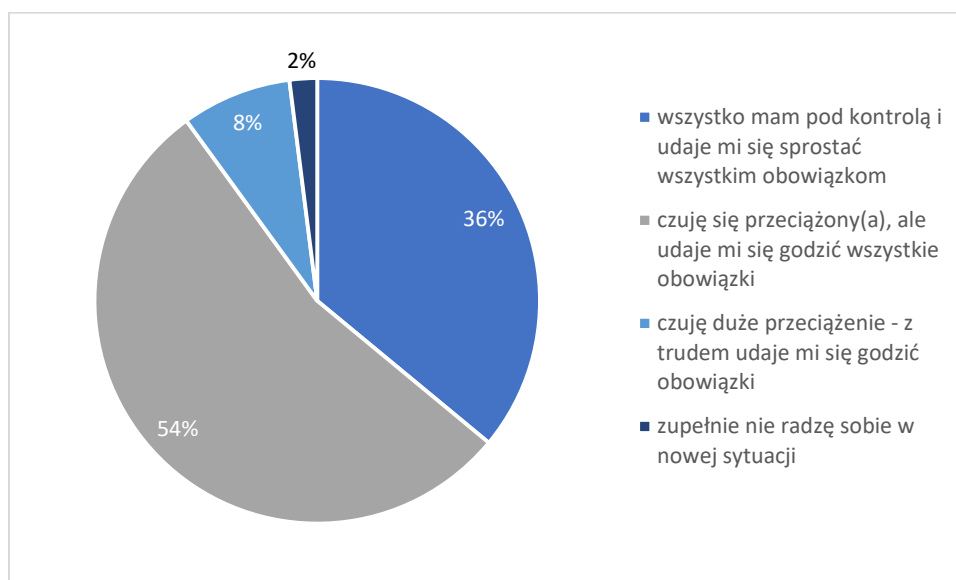


Źródło: Pracuj.pl

Wyniki badania wskazują jednak, że wraz z przejściem na pracę zdalną, około jedna trzecia pracowników obniżyła efektywność pracy. Podobna grupa badanych ma również trudności z oddzieleniem czasu poświęcanego na pracę oraz na życie prywatne. Ponad połowa respondentów przyznała także, że nie otrzymała od przełożonych dokładnych wskazówek dotyczących pracy zdalnej.³⁶

Badanie zrealizowane przez Nationale-Nederlanden skupiło się natomiast na odczuciach osób, które przeszły do pracy zdalnej; pytane one były, jak udaje im się godzić obowiązki zawodowe i osobiste.

Wykres 17. Odczucia badanych związane z pracą zdalną



Źródło: Nationale-Nederlanden

Jeden na trzech ankietowanych przez Smartscope deklaruje, że pomimo przejścia w tryb pracy zdalnej, udaje mu się bez większego trudu sprostać obowiązkom zawodowym i prywatnym (36%). Większość respondentów czuła się jednak w początkach pandemii przeciążona: 54% godziło mimo

³⁶ Za: Pracuj.pl, *Praca w dobie koronawirusa*, op. cit., s. 14

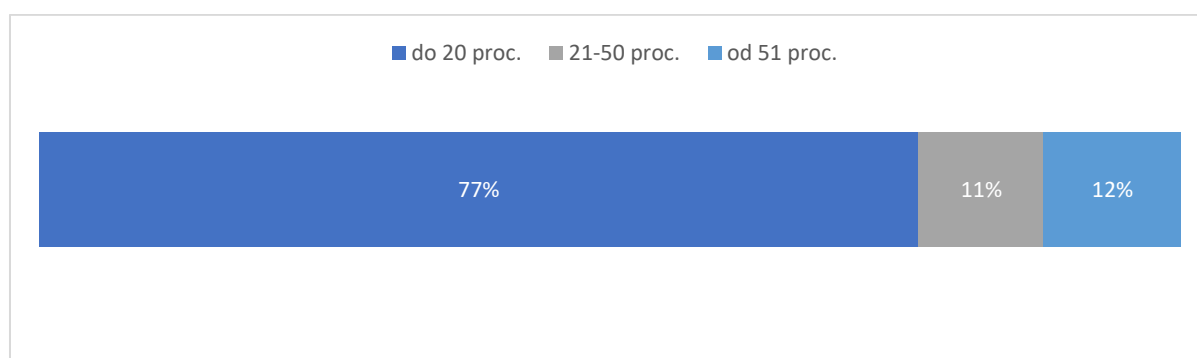
tego wszystkie obowiązki, a kolejne 8% czyniło to z trudem. Jeden na pięćdziesięciu pracowników zdalnych w początkach pandemii przyznawał natomiast, że zupełnie nie radzi sobie w nowej sytuacji.³⁷

Popularność pracy zdalnej w Polsce rośnie z roku na rok. W 2018 r. Kantar TNS we współpracy z firmą Remote-How przeprowadził badanie pt. „The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników”. Jednym z kluczowych wniosków, jakie wówczas postawiono była opinia, że większość organizacji w Polsce podchodzi do pracy zdalnej sceptycznie, a *home office* określane było mianem „przywileju”. Niespełna jedna trzecia ankietowanych pracowników (32%) deklarowała, że ich firma oferuje możliwość pracy zdalnej; nieco ponad połowa (51%) była taką możliwością zainteresowana.³⁸

W gronie pracowników, których firmy umożliwiały pracę zdalną, ponad trzy czwarte (76%) korzystało z niej przynajmniej raz na jakiś czas. Niemal wszyscy (95%) pozytywnie oceniali swoje dotychczasowe doświadczenia z *home office*. Średni czas pracy zdalnej w miesiącu wynosił 8,5 dnia. Co interesujące, najwięcej dni pracy zdalnej deklarowali najmłodsi pracownicy (25-34 lata); wnioskuje się, że to przedstawiciele tzw. Pokolenia Y, chcącego zachować jak najlepszą równowagę pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Osoby te nie traktują pracy zdalnej jako benefitu, a raczej naturalną formułę, której wymagają od pracodawców.³⁹

W drugiej połowie 2019 roku Instytut badań i rozwiązań B2B Keralla Research na zlecenie Everuptive Sp. z o.o. zrealizował badanie dotyczące pracy zdalnej w 220 przedsiębiorstwach działających na terenie Polski, zatrudniających minimum 100 pracowników, w których stosowana jest praca zdalna⁴⁰.

Wykres 18. Udział pracowników zdalnych w firmach



Źródło: Talent Place

Wśród przedsiębiorstw badanych na zlecenie Talent Place, ponad trzy czwarte (77%) deklaruje, że zdalnie pracuje u nich mniej niż jedna piąta załogi. Ponad połowa pracowników zdalnych występuje natomiast w co ósmej badanej firmie (12%). Aż 77% tych instytucji zatrudnia pracowników zdalnych wyłącznie w Polsce, jedna czwarta natomiast (23%) – zarówno w kraju, jak i za granicą.⁴¹

³⁷ Za: Nationale-Nederlanden, op. cit., s. 46

³⁸ Za: Kantar TNS, *The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników. Edycja polska 2018*, Warszawa 2018, s. 18-19

³⁹ Za: Kantar TNS, op. cit., s. 20-23

⁴⁰ Za: Talent Place, *Praca Zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard? Raport z badania dużych firm w Polsce*, Warszawa 2019

⁴¹ Talent Place, op. cit., s. 15

Usprawnienia pracy zdalnej

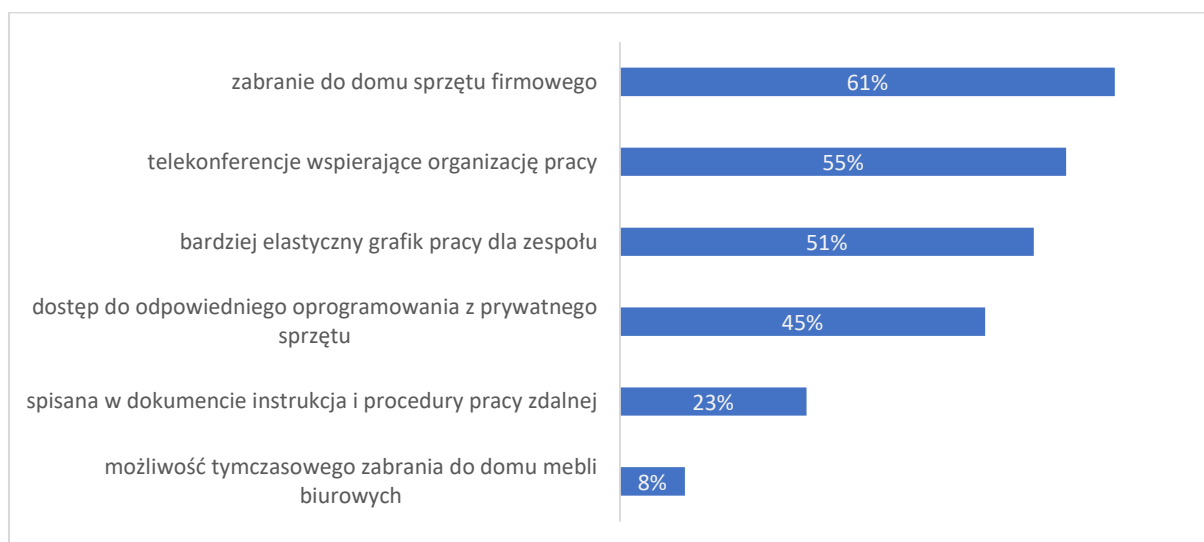
Powszechne przejście pracowników w tryb pracy zdalnej stanowiło znaczne wyzwanie dla pracodawców – zarówno ze względu na posiadaną infrastrukturę teleinformatyczną, jak i sposób organizacji pracy w firmie. Wiele zrealizowanych w 2020 badań poruszało kwestie możliwych do wprowadzenia usprawnień pracy zdalnej, umożliwiającej pracownikom efektywniejsze wykonywanie obowiązków i dające większą możliwość pogodzenia pracy z życiem prywatnym.

Rozwiązania organizacyjne

Pierwsza grupa usprawnień to te, które pracodawcy wdrożyć mogą na poziomie funkcjonowania organizacji – zarówno w zakresie organizacji pracy, jak i narzędzi jej świadczenia.

Uczestnicy badania „Praca w dobie koronawirusa” proszeni byli o wskazanie rozwiązań, które pracodawca powinien wdrożyć, by umożliwić im dobre wykonywanie obowiązków zawodowych w trybie *home office*.

Wykres 19. „Najważniejsze rozwiązania umożliwiające dobre wykonywanie obowiązków przy pracy zdalnej to...”



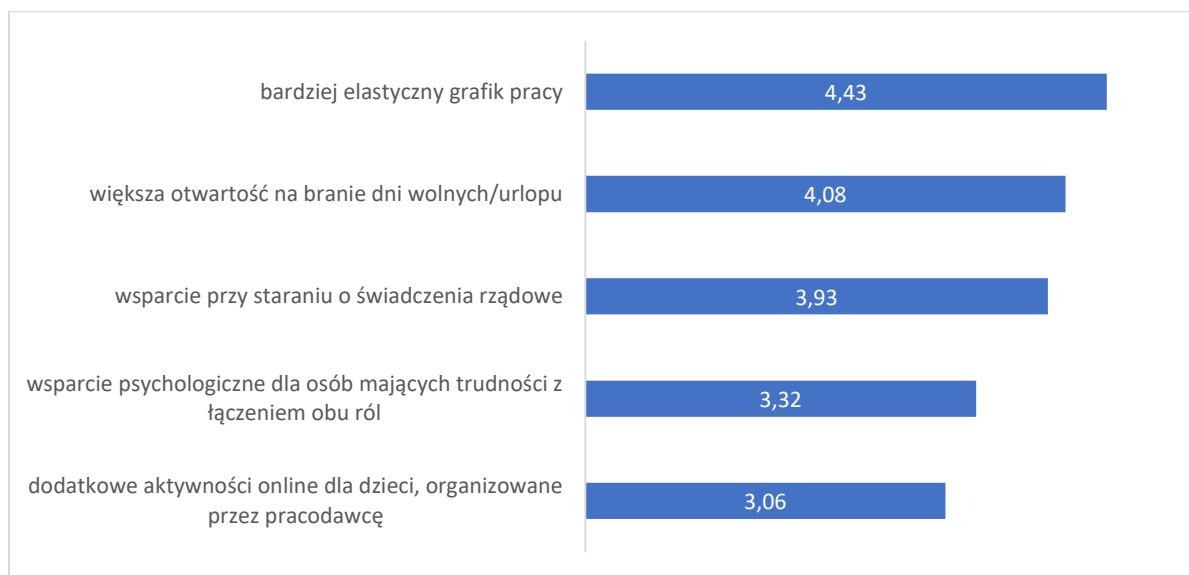
Źródło: Pracuj.pl

Najważniejszym dla respondentów rozwiązaniem umożliwiającym efektywną pracę zdalną okazała się być możliwość zabrania do domu sprzętu firmowego; za istotną uznało ją 61% badanych. Liczna jest jednak grupa badanych, którzy preferują wykorzystanie własnych urządzeń: 45% respondentów uważa, że istotny dla ich pracy jest dostęp do odpowiedniego oprogramowania z prywatnego sprzętu. Może to stanowić dla pracodawców istotną wskazówkę w zakresie dalszego inwestowania w systemy chmurowe czy w modelu SaaS (ang. *software-as-service*, oprogramowanie jako usługa).

Istotna dla badanych jest organizacja telekonferencji wspierających organizację pracy; częściowo przejęły one funkcje spotkań zespołowych czy warsztatów. Ważnym rozwiązaniem dla pracowników zdalnych okazuje się być również zwiększenie elastyczności grafików pracy dla zespołów, pozwalające na lepsze oddzielanie pracy od obowiązków domowych i pogodzenie tych obszarów życia.

Z perspektywy grupy pracowników zdalnych, dla których łączenie obowiązków zawodowych z domowymi jest najtrudniejsze – rodziców – to właśnie elastyczne grafiki pracy są najważniejszym rozwiązaniem, umożliwiającym im wykonywanie pracy.

Wykres 20. Najważniejsze rozwiązania umożliwiające wykonywanie pracy zdalnej przez rodziców; skala <1;5>



Źródło: Pracuj.pl

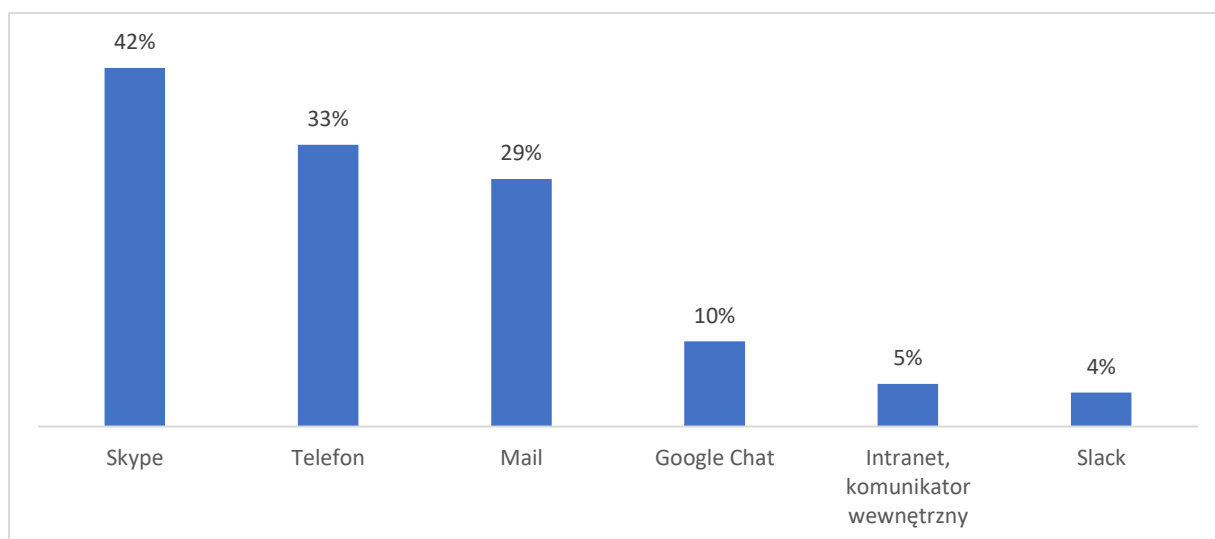
Możliwość samodzielnego zarządzania czasem pracy wydaje się kluczowa dla zdalnie pracujących rodziców. Obok elastycznych grafików, za rozwiązanie mogące istotnie ułatwić im życie uznali oni większą otwartość pracodawców na branie dni wolnych lub urlopu. Znaczące dla osób opiekujących się dziećmi okazało się również wsparcie pracodawcy przy staraniu się przez nich o świadczenia rządowe.⁴²

Narzędzia pracy

Rekruterzy badani przez Talent Place w 2019 roku proszeni byli o wskazanie narzędzi stosowanych w ich firmach do komunikacji pracowników zdalnych i zespołów rozproszonych.

⁴² Za: Raport Pracuj.pl, *Praca w dobie koronawirusa*, op. cit., s. 21

Wykres 21. Stosowane narzędzia do zapewnienia komunikacji pracowników zdalnych/rozproszonych

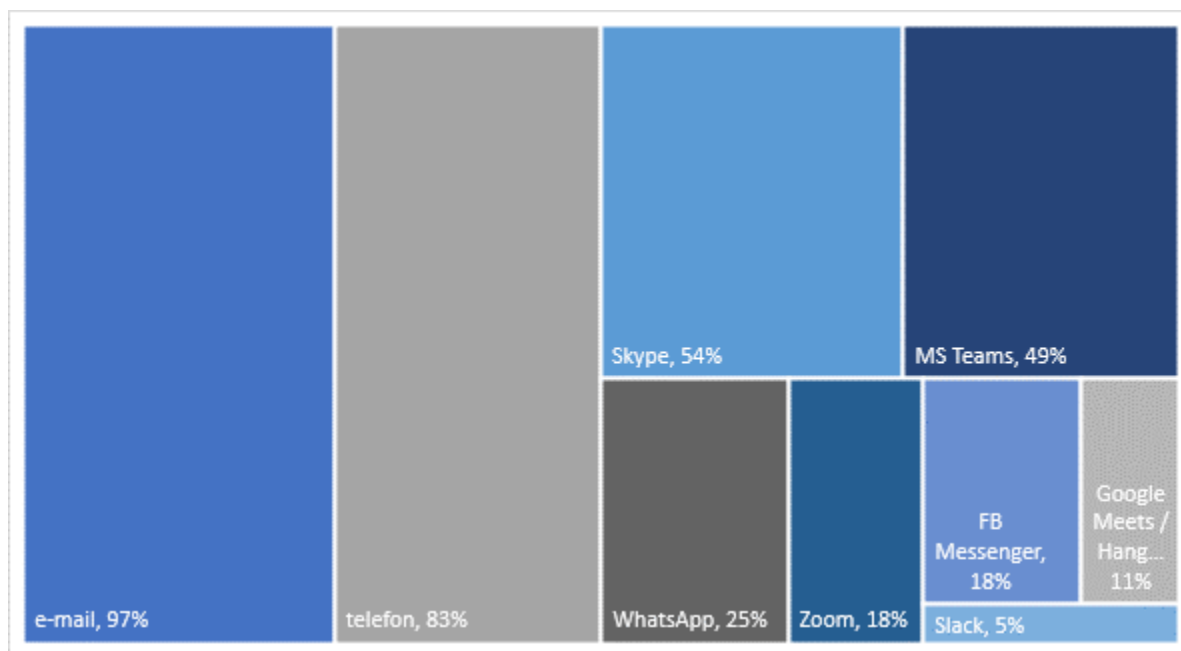


Źródło: Talent Place

Najczęściej wykorzystywane w 2019 roku zespołach zdalnych narzędzia komunikacji to Skype (42% wskazań) oraz telefon (33%), a w dalszej kolejności – poczta mailowa (29%). Tylko jedno na dwadzieścia dużych przedsiębiorstw do komunikacji pomiędzy pracownikami wykorzystuje własne rozwiązania technologiczne, jak intranet czy komunikatory.

Nieco odmienne wyniki uzyskano w 2020 w badaniu zrealizowanym przez Antal.

Wykres 22. Z jakich narzędzi ułatwiających komunikację najczęściej korzystasz pracując zdalnie?



Źródło: Antal

W dobie powszechnej pracy zdalnej na znaczeniu najbardziej zyskała poczta elektroniczna; za pomocą maili komunikuje się 97% osób pracujących w trybie *home office*. Na drugim miejscu pracownicy zdalni wskazują komunikację przez telefon (83%). Na znaczeniu zyskał również najpopularniejszy w Polsce komunikator biznesowy – Skype; korzysta z niego w codziennej pracy 54%

ankietowanych. Blisko połowa pracowników zdalnych kontaktuje się z innymi członkami zespołu za pomocą platformy MS Teams. Odsetek użytkowników Zooma jest w Polsce ponad trzykrotnie niższy niż średnia europejska (18%), natomiast platformy Slack używa jedenastokrotnie mniej osób.⁴³

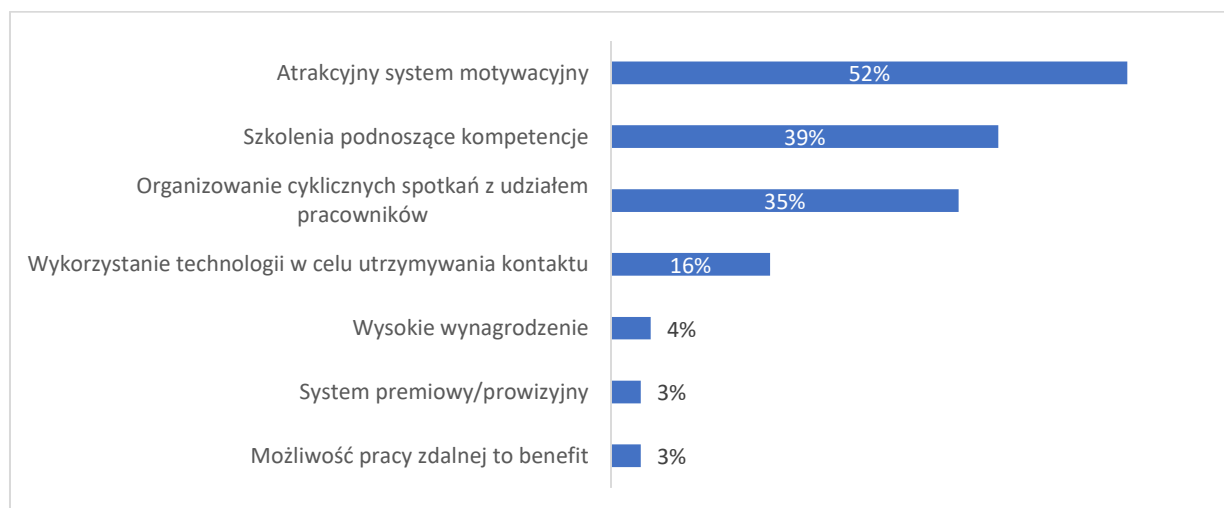
Statystyki polskie w zakresie wykorzystywanych narzędzi do pracy zdalnej odbiegają od globalnych. W badaniach realizowanych w 2020 roku na poziomie ponadnarodowym, najpopularniejszym narzędziem do pracy zdalnej okazał się Zoom (63% wskazań), a dalej: Slack (58%), Google Hangouts (35%), Skype (35%) oraz Microsoft Teams (27%).⁴⁴

Jednocześnie jednak firmy inwestują w nowe technologie, mając świadomość, że pracownicy zdalni potrzebują wydajnego sprzętu i oprogramowania pozwalającego efektywnie wykonywać pracę poza biurem. Kolejny obszar inwestycji to przezwyciężenie trudności w organizacji „spotkań wirtualnych”; firmy skupiają się na możliwie najlepszym odwzorowaniu dotychczasowych kontaktów osobistych w formule wideokonferencji.⁴⁵

Motywowanie pracowników

Pracodawcy, którzy uczestniczyli w badaniu Talent Place, kładli duży nacisk na wewnętrzną motywację pracowników zdalnych, gwarantującą sumienne wykonywanie przez nich obowiązków. Różnią się oni w opiniach na temat narzędzi motywacji; część badanych twierdzi, że pracowników zdalnych motywuje to samo, co „stacjonarnych”, inni wciąż szukają rozwiązań najefektywniejszych w zespołach rozproszonych.

Wykres 23. W jaki sposób firmy motywują pracowników zdalnych?



Źródło: Talent Place

Najczęściej firmy motywują pracowników zdalnych szeroko pojętym „systemem motywacyjnym”, w skład którego wchodzi elementy płacowe oraz pozapłacowe; rozwiązania takie stosuje ponad połowa badanych. Dwie piąte respondentów jako stosowane narzędzie motywacji wskazuje szkolenia podnoszące kompetencje pracowników, a co trzeci – cykliczne spotkania z pracownikami.

⁴³ Za: Raport Antal, op. cit., s. 27

⁴⁴ Za: Remote-How, op. cit., s. 23

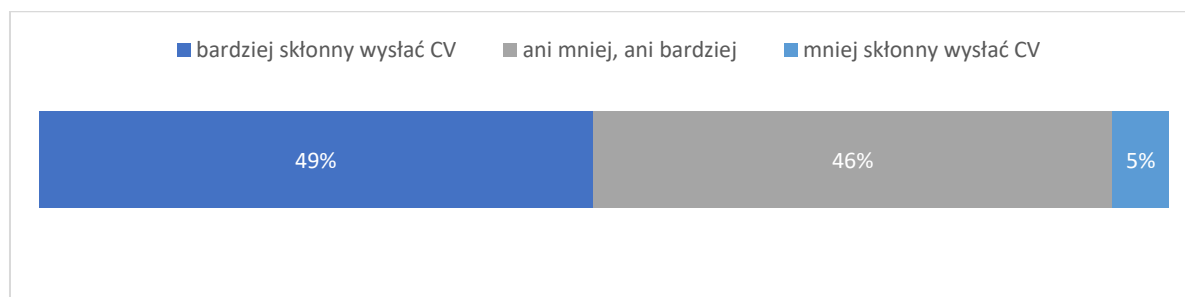
⁴⁵ Za: Talent Place, op. cit., s. 28-29

Dodatkowo, pracodawcy zwracają uwagę na wartość motywacyjną takich czynników, jak ciekawe zadania stawiane przed pracownikiem i dawanie mu możliwości rozwoju zawodowego. Znaczenie dla motywacji osób pracujących zdalnie ma także elastyczność czasu pracy: godzin w grafiku oraz dni wolnych.⁴⁶

Rekrutacja zdalna

W obliczu pandemii, również rekrutacja została przez wielu pracodawców przeniesiona do Internetu. Wyszukiwanie nowych pracowników, prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych czy *onboardingu* telefonicznie i za pomocą narzędzi cyfrowych stało się w wielu firmach nową codziennością, pozwalającą zredukować ryzyko zakażenia COVID-19. Badania związane z rynkiem pracy w dobie koronawirusa wskazują, że działania takie to odpowiedź na rzeczywiste oczekiwania pracowników.

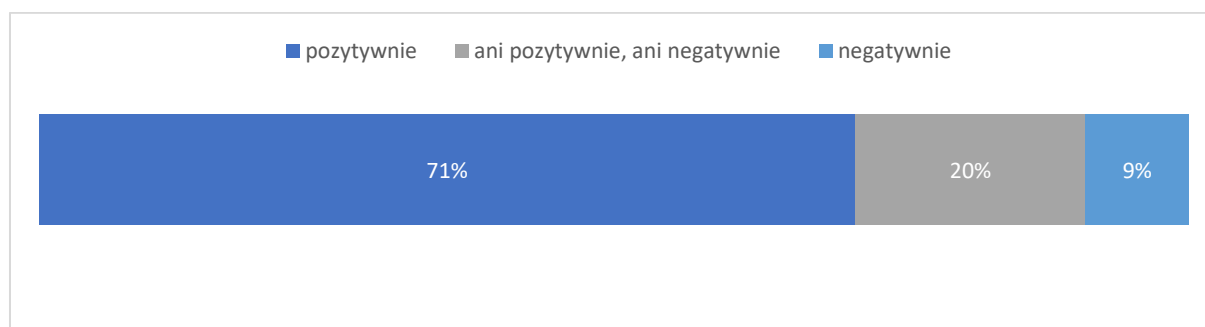
Wykres 24. „Możliwość w pełni zdalnego procesu rekrutacyjnego sprawia, że jestem...”



Źródło: Pracuj.pl

Blisko połowa respondentów deklaruje, że możliwość udziału w pełni zdalnym procesie rekrutacyjnym jest dla nich dodatkową zachętą do wysłania swojego CV do danego pracodawcy. Co więcej, tylko co dwudziesty uważa, że taka forma rekrutacji zniechęca ich do aplikowania. Tendencja ta pokrywa się z postawą wielu pracodawców, widoczną na portalach rekrutacyjnych. Już na początku maja 2020 r. połowa spośród ponad 40 000 aktywnych ogłoszeń na portalu Pracuj.pl oznaczona była tagiem „rekrutacja zdalna”.

Wykres 25. „Jak oceniasz możliwość udziału w rozmowie rekrutacyjnej przez połączenie wideo?”



Źródło: Pracuj.pl

Jeszcze bardziej jednoznacznie badani Polacy oceniają formułę, która w dobie powszechnej pracy zdalnej zyskała na bardzo dużym znaczeniu: rozmowy rekrutacyjne poprzez połączenie wideo. Do

⁴⁶ Za: Talent Place, op. cit., s. 36

takiej formy spotkania z potencjalnym pracodawcą pozytywnie odnosi się aż siedmiu na dziesięciu badanych (71%), natomiast negatywnie ocenia ją mniej niż co dziesiąty respondent (9%).⁴⁷

Mimo pozytywnych opinii pracowników na temat możliwości prowadzenia rekrutacji on-line, w 2019 roku rekruterzy badani na zlecenie Talent Place deklaruowali, że najbardziej efektywnym sposobem weryfikacji kandydatów do pracy zdalnej jest spotkanie *face-to-face* w siedzibie firmy; preferowało je 41% respondentów. W jednym na pięć przypadków rekruter zdecydował się na test umiejętności twardych kandydata (19%; test kompetencji miękkich realizowano w 16% przypadków). Co piąte przedsiębiorstwo rekrutujące pracownika zdalnego zrealizowało również jego spotkanie z zespołem w formule wideokonferencji. Wideokonferencja z działem HR miała natomiast miejsce w niespełna 13% przypadków.⁴⁸

Pomimo obserwowanego zawieszenia wielu procesów rekrutacyjnych w czasie pandemii, nie wszystkie firmy zrezygnowały z prowadzonych rekrutacji czy wyszukiwania nowych pracowników. Kandydaci są otwarci na nowe rozwiązania; w pierwszej kolejności zapewniają one poczucie bezpieczeństwa zdrowotnego. Jednocześnie jednak pozwalają na większą elastyczność rekrutacji, zarówno w zakresie czasu, jak i miejsca spotkania – umożliwiają rozmowy twarzą w twarz bez konieczności uciążliwych dojazdów czy podróży zagranicznych, zwiększając tym samym możliwości wyszukiwania ofert pracy poza miejscem zamieszkania. Można spodziewać się, że rosnąca popularność telekonferencji biznesowych przełoży się na zmiany w zakresie stosowanych przez pracodawców rozwiązań teleinformatycznych i dynamiczny rozwój sektora ITC w biznesie.

Oczekiwane kompetencje pracowników zdalnych

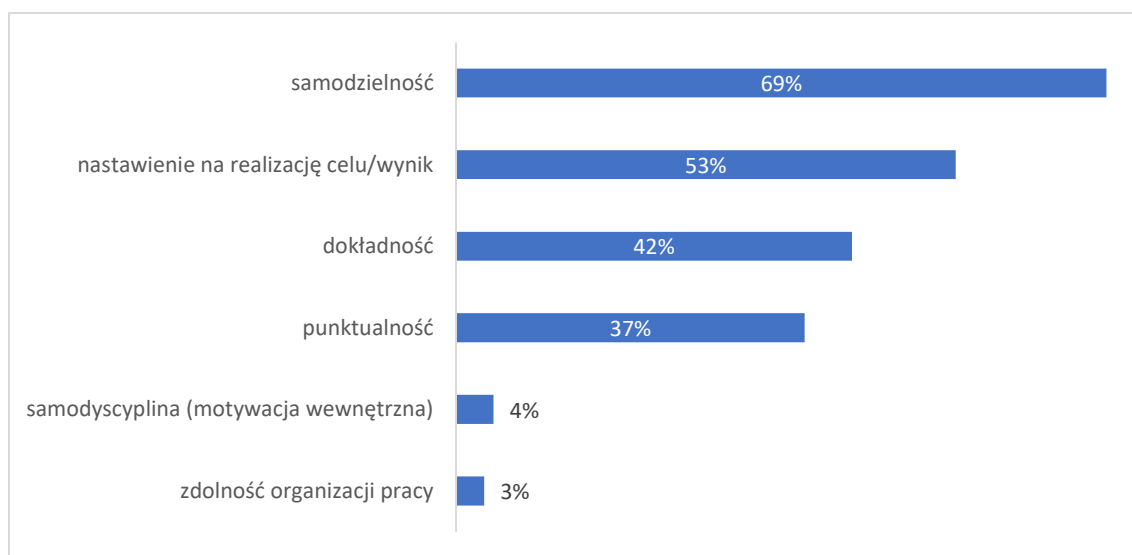
Możliwość pracy zdalnej pozwala pracodawcom na przekroczenie barier geograficznych i rekrutację pracowników o specjalistycznych umiejętnościach, najlepiej dostosowanych do konkretnego stanowiska. Jednocześnie jednak kandydaci do pracy zdalnej – zarówno specjaliści, jak i menedżerowie – muszą charakteryzować się szeregiem umiejętności pozazawodowych, by móc efektywnie pracować poza siedzibą pracodawcy.

W opinii przedstawicieli działów HR badanych na zlecenie Talent Place, kluczowa jest umiejętność zarządzania czasem, wskazywana przez 77% rekruterów. Dobra samoorganizacja pracy to cecha, bez której osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie kandydatów do pracy zdalnej nie wyobrażają sobie tych pracowników; jest to umiejętność znacznie istotniejsza niż znajomość narzędzi ułatwiających pracę zdalną (43% wskazań) czy umiejętność pracy zespołowej (40% wskazań). Trzykrotnie częściej rekruterzy zwracają uwagę na umiejętność organizacji pracy własnej niż na wiarę kandydata w misję i wizję firmy, do której aplikuje (26% wskazań). Dodatkowo, badani zwracają uwagę, że w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych istotna jest również umiejętność zarządzania priorytetami zadań własnych oraz podległego zespołu.

⁴⁷ Za: Raport Pracuj.pl, *Praca w dobie koronawirusa*, op. cit., s. 23-24

⁴⁸ Za: Talent Place, op. cit., s. 25

Wykres 26. Predyspozycje i cechy pracowników istotne dla utrzymania efektywności pracy zdalnej



Źródło: Talent Place

Podstawową cechą, której rekruterzy szukają u pracowników zdalnych, jest samodzielność. Osoba pracująca poza siedzibą pracodawcy powinna być systematyczna, zorientowana na osiąganie odpowiednich rezultatów swojej pracy i zdyscyplinowana. Relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem zdalnym bazuje bowiem na zaufaniu; jeżeli pracownik dobrze wykonuje stawiane przed nim zadania, nie ma potrzeby bezpośredniego nadzoru nad nim.

Dodatkowo, od pracowników zdalnych w organizacjach międzynarodowych oczekiwana jest również umiejętność współpracy z przedstawicielami innych kultur i otwartość na różnorodność. Kolejne cechy, której pracodawcy poszukują w pracownikach zdalnych to łatwość uczenia się, adaptacji do nowych warunków pracy i otwartość na zmiany.⁴⁹

Przedstawiciele firm zatrudniających pracowników zdalnych proszeni byli również o wskazanie, jakie kompetencje rozwijają u tych osób (np. wspierając je odpowiednio przygotowanym planem szkoleń). Najczęściej wskazywany był rozwój samodzielności w działaniu pracownika (55%) oraz umiejętność zarządzania czasem (49%). Co trzecia firma wspiera pracowników w rozwoju umiejętności pracy zespołowej (35%) oraz kreatywności (34%).⁵⁰ Menadżerowie uczeni są przede wszystkim skutecznego wyznaczania celów i rozliczania ich realizacji. Można zatem wnioskować, że z perspektywy pracodawcy to właśnie „samosterowność” pracownika zdalnego ma znaczenie istotniejsze niż jego umiejętność współpracy z innymi członkami rozproszonego zespołu.

Monitorowanie i rozliczanie pracowników zdalnych

Relacja pomiędzy pracownikiem zdalnym a pracodawcą musi opierać się na zaufaniu. Rekruterzy poszukujący kandydatów do pracy w takiej formule przywiązują wysoką wagę do ich zorientowania na realizację celów oraz samodyscypliny. Nie stoi to jednak w sprzeczności z wdrażaniem przez firmy rozwiązań pomagających monitorować i rozliczać pracę zdalną.

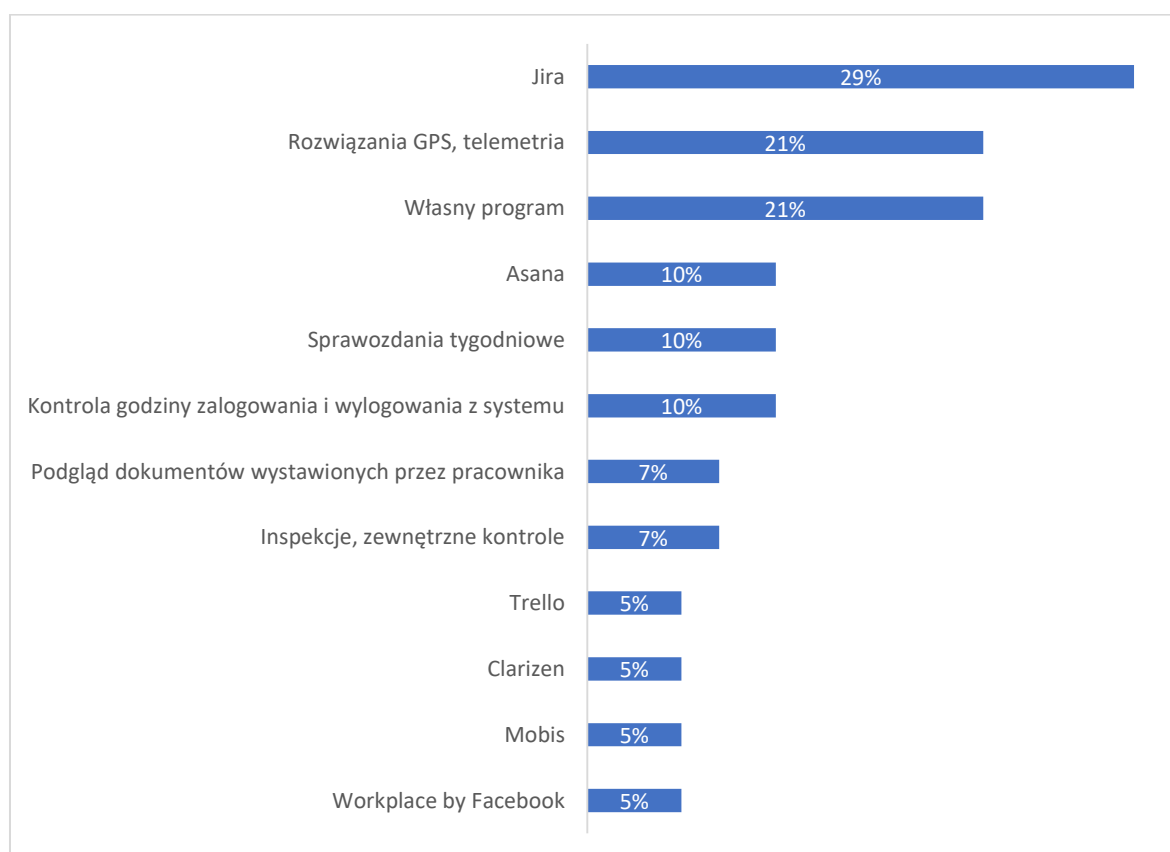
⁴⁹ Za: Talent Place, op. cit., s. 15-18

⁵⁰ Za: Talent Place, op. cit., s. 34

Wyniki badania zrealizowanego na zlecenie Talent Place wskazują, że dwie trzecie dużych przedsiębiorstw nie stosuje narzędzi do monitorowania i rozliczania pracy zdalnej (67%), natomiast do wykorzystywania ich przynajmniej 21% pracodawców.

Wymieniane narzędzia to przede wszystkim pomiary efektywności pracy i procesów według określonych wskaźników, a także tzw. *systemy ticketowe*, gdzie każdemu zgłoszeniu ze strony klienta (również wewnętrznego) towarzyszy *ticket* (z ang. bilet), inaczej nazywany sprawą. To szerokie pojęcie, obejmujące całą komunikację z danym klientem; każdy e-mail, chat, nieodebrane połączenie trafia na listę zdarzeń w danym *tickecie*. System taki pozwala na monitorowanie całej aktywności danego pracownika, obsługującego konkretny *ticket*.

Wykres 27. Wykorzystywane narzędzia do monitorowania i rozliczania pracy zdalnej



Źródło: Talent Place

Najpopularniejszym narzędziem do monitorowania pracy zdalnej w badanych przedsiębiorstwach jest JIRA - zamknięte oprogramowanie firmy Atlassian służące do śledzenia błędów oraz zarządzania projektami. Szczególnie popularna w projektach zarządzanych metodykami zwinnymi, głównie w działach IT, pozwala monitorować czas wykonywania poszczególnych zadań przez członków zespołu. W co czwartej firmie używane są narzędzia telemetryczne lub własne oprogramowanie do monitorowania czasu i wyników pracy (po 21%). Co dziesiąty pracodawca nadzoruje pracowników zdalnych poprzez sprawozdania tygodniowe lub sprawdzanie czasu zalogowania i wylogowania z systemu teleinformatycznego firmy.⁵¹

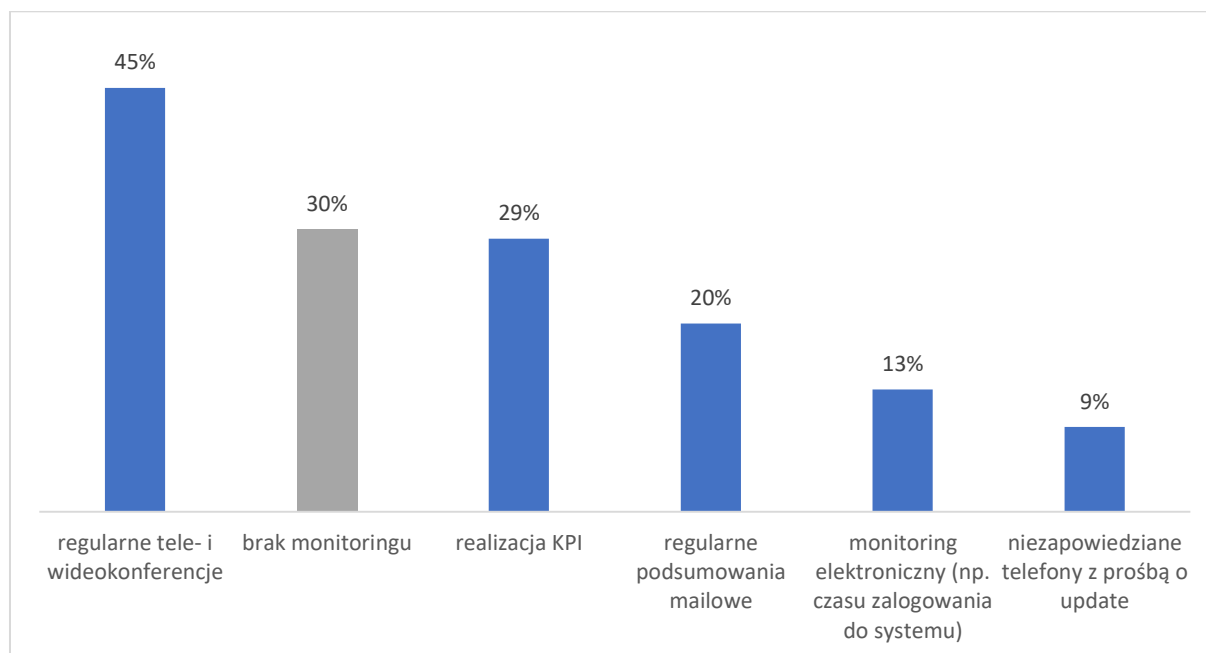
Praca zdalna – zarówno w opinii pracodawców, jak i pracowników – jest oparta przede wszystkim na wzajemnym zaufaniu. Co zatem istotne, warto zauważyć, że aż 83% pracowników ankietowanych

⁵¹ Za: Talent Place, op. cit., s.33

przez Antal *bardzo dobrze* lub *raczej dobrze* oceniało poziom zaufania do siebie pracodawcy w zakresie zaangażowania w obowiązki zawodowe (przeciwnie, opinie negatywne wyraziło 10% badanych).

Mimo to, respondenci zauważają liczne formy kontroli pracy, stosowane przez ich przełożonych.

Wykres 28. „W jaki sposób Twój przełożony monitoruje Twoją pracę podczas zdalnego wykonywania obowiązków?”



Źródło: Antal

Jeden na trzech pracowników (30%) deklaruje, że przełożony nie stosuje żadnych form kontroli w trakcie wykonywania pracy zdalnej. Większość respondentów regularnie deklaruje przełożonemu postępy w trakcie tele- lub wideokonferencji (45%) lub w raportach mailowych (20%). Co trzeci badany jest rozliczany z uzyskanych wyników poprzez pomiar KPI (ang. *Key Performance Indicators*, kluczowe wskaźniki efektywności). W jednej na osiem firm (13%) przełożeni kontrolują czas zalogowania pracownika do systemu teleinformatycznego firmy, a w co dziesiątej (9%) wykonują niezapowiedziane telefony z prośbą o informacje bieżące.⁵²

Korzyści z pracy zdalnej

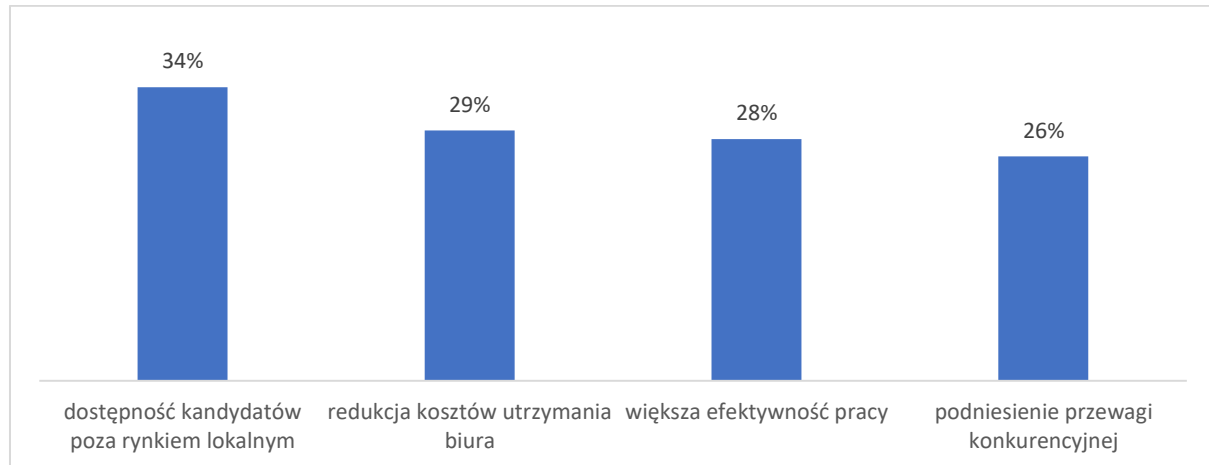
Praca zdalna, pomimo wyzwań stawianych pracownikom i pracodawcom, przynosi obu tym grupom istotne korzyści. Co istotne, benefity czerpane przez jedną stronę stosunku pracy procentują również dla drugiej: zadowoleni pracownicy są efektywniejsi i bardziej lojalni wobec firmy; pracodawcy, ponoszący mniejsze koszty pracy i mający dostęp do globalnej puli talentów osiągnęli przewagę konkurencyjną i mają większe możliwości doceniania pracowników.

⁵² Za: Raport Antal, op. cit., s. 28

Korzyści pracodawcy

Przedstawiciele firm badanych na zlecenie Talent Place w 2019 roku pytani byli o to, jakie korzyści przynosi w ich opinii praca zdalna.

Wykres 29. Korzyści wprowadzenia pracy zdalnej dla pracodawcy



Źródło: Talent Place

Zdiagnozowana przez badaczy kluczowa korzyść płynąca dla firm z wdrożenia pracy zdalnej to zniesienie barier geograficznych podczas rekrutacji; co trzecie przedsiębiorstwo docenia możliwość zatrudniania osób zamieszkujących w znacznej odległości od siedziby firmy. Inne istotne korzyści to ograniczenie kosztów utrzymania biura (wskazane przez 29% badanych), zwiększenie efektywności pracy (28%) oraz podniesienie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (26%).

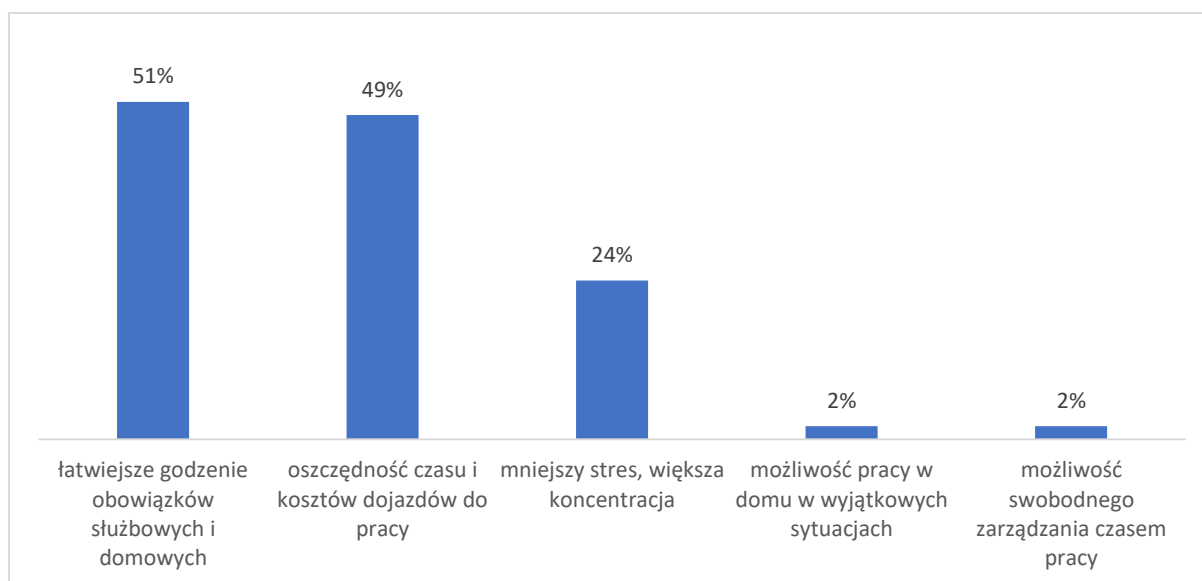
Firmy zwracają uwagę na to, że praca zdalna buduje lojalność pracowników. Okazywane im zaufanie motywuje ich do wydajnej, uczciwej pracy, by tego zaufania nie zawieść. Część pracodawców zauważa, że oszczędności, jakie przynosi zatrudnianie pracowników zdalnych są przez nich przeznaczane na szkolenie i motywowanie tych osób. Podkreślają oni także, że dodatkowym profitem dla organizacji jest posiadanie pracowników efektywnych i zadowolonych z elastycznej formy organizacji pracy. Elastyczność jest również benefitem dla pracodawców; mając pracowników w swego rodzaju „chmurze”, mogą oni łatwiej zarządzać kapitałem ludzkim, przesuwając te osoby do tych zespołów czy projektów, gdzie ich kompetencje będą w danej chwili potrzebne.⁵³

Korzyści pracownika

Również pracownicy czerpią korzyści z pracy zdalnej. Nie bez powodu była ona w ostatnich latach traktowana przez wiele przedsiębiorstw jako dodatkowy benefit, przyznawany tylko „zasłużonym”.

⁵³ Za: Talent Place, op. cit., s. 41-42

Wykres 30. Korzyści wprowadzenia pracy zdalnej dla pracowników



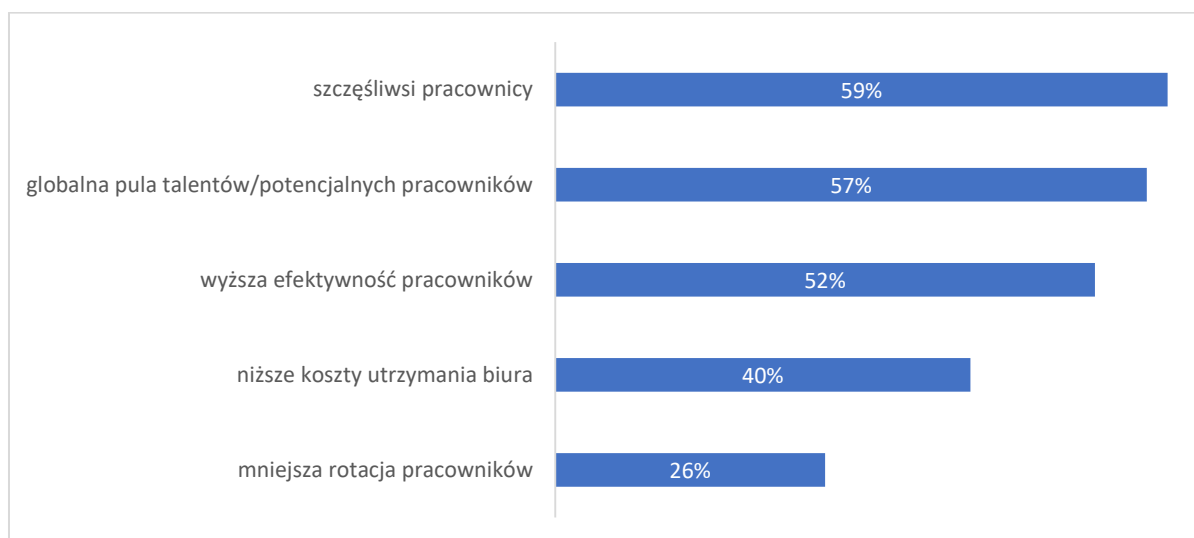
Źródło: Talent Place

W opinii pracodawców, najistotniejsze korzyści z pracy zdalnej dla pracowników to możliwość godzenia obowiązków zawodowych i prywatnych (51%) oraz ograniczenie kosztownych i czasochłonnych dojazdów do pracy (49%). Co czwarty respondent zauważa także, że praca w domu jest mniej rozpraszająca niż w biurze, a zatem pracownik łatwiej może się skoncentrować.

Istotną korzyścią płynącą z pracy zdalnej może być też dla pracowników otwarcie możliwości uczestnictwa w dużych, międzynarodowych projektach. Zniwelowanie kosztów dojazdu i wirtualna komunikacja pozwalają na tworzenie zespołów ponadnarodowych, pracujących nad zagadnieniami o skali istotnie większej niż projekty lokalne. Jest to dla pracowników zdalnych doskonała możliwość wymiany doświadczeń, zdobywania nowej wiedzy oraz doświadczenia.

W opracowaniu wyników badań Remote-How z 2020 roku, menadżerów zarządzających zespołami rozproszonymi na całym świecie zapytano o największe zalety pracy zdalnej.

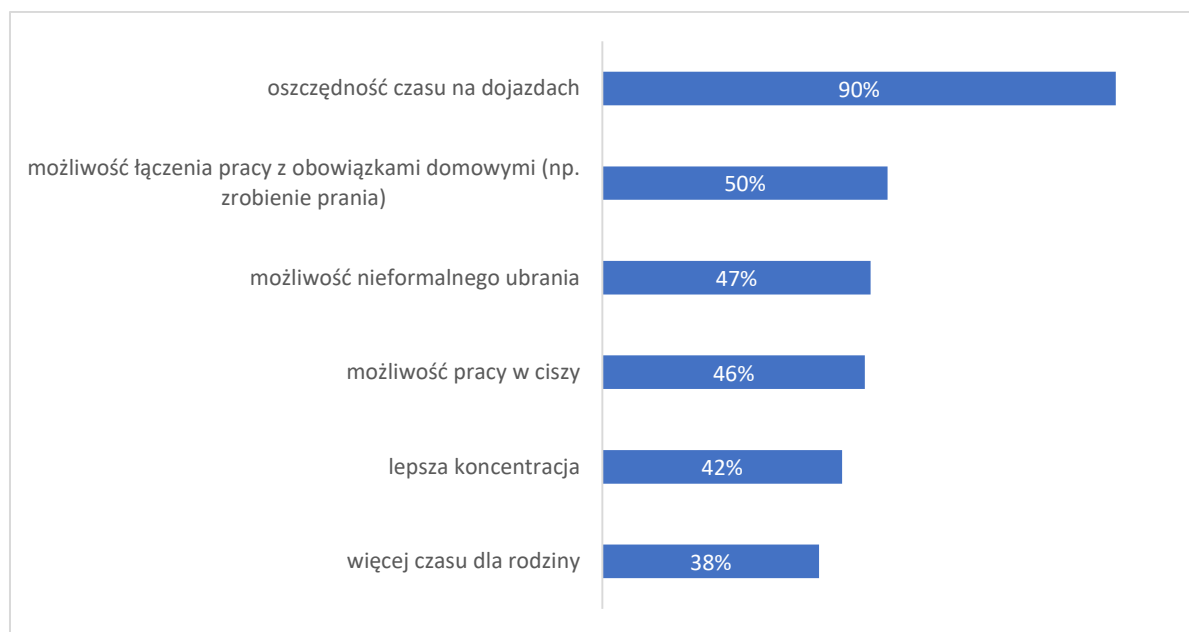
Wykres 31. Największe zalety pracy zdalnej w opinii menadżerów



Źródło: Remote-How

Ponad połowa ankietowanych (59%) wskazała, że pracownicy mający możliwość wykonywania obowiązków w trybie zdalnym są szczęśliwsi, odczuwają większą satysfakcję z pracy – była to najczęściej powtarzająca się odpowiedź. Nie mniej istotne znaczenie miała dla badanych menadżerów większa pula potencjalnych pracowników; rekrutacja nie musi być w zespołach zdalnych ograniczona do osób mogących dojeżdżać codziennie do siedziby firmy. Dla co drugiego ankietowanego (52%) widoczny był również wpływ pracy zdalnej na poprawę wydajności pracowników.⁵⁴

Wykres 32. Jakie wg Ciebie są największe korzyści z pracy zdalnej?



Źródło: Antal

Według polskich pracowników, badanych w 2020 roku przez Antal, kluczowa korzyść płynąca z pracy zdalnej to oszczędność czasu przeznaczanego na dojazdy do biura – wskazało ją aż 90% respondentów. Dla połowy badanych istotne jest to, że w trakcie przerwy w pracy mogą wykonywać obowiązki domowe; nieznacznie mniej liczna grupa za zaletę *home office* uważa natomiast możliwość pracy w nieformalnym stroju. Dla dwóch piątych badanych istotne znaczenie mają także warunki pracy w domu: cisza (46%) oraz możliwość koncentracji na obowiązkach (42%).⁵⁵

Wyzwania i trudności w pracy zdalnej

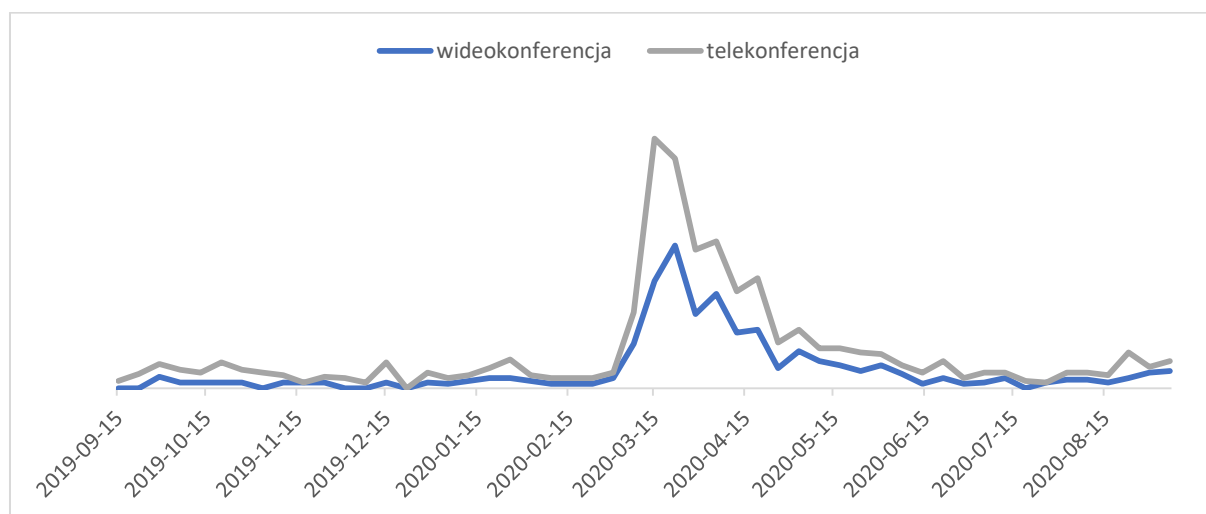
Według danych zebranych przez instytut badawczy GfK na zlecenie firmy Nexera w marcu 2020 roku, blisko jedna trzecia pracowników w Polsce (28%) nie mogła pracować zdalnie. Zdecydowana większość jako przyczynę podawała charakter pracy, który uniemożliwia wykonywanie jej z domu (81%), jednak co piąty respondent (19%) wskazywał na brak rozwiązań technologicznych, które umożliwiłyby mu pracę zdalną. W więcej niż połowie przypadków wina za ten stan rzeczy leżała po stronie pracodawcy.

⁵⁴ Remote-How, op. cit., s. 13

⁵⁵ Raport Antal, op. cit., s. 20

Z danych Google Trends wynika, że w tygodniu 22-28 marca 2020 r. padł rekord – słowo „wideokonferencja” było wyszukiwane 20-krotnie częściej niż w okresie 2-8 lutego tego samego roku.

Wykres 33. Zmiany częstości wyszukiwania haseł "wideokonferencja" i "telekonferencja" w minionym roku



Źródło: Google Trends⁵⁶

Rekordy popularności były również aplikacje do wideokonferencji. W kwietniu na liście dziesięciu najczęściej pobieranych aplikacji na świecie znalazło się aż pięć służących do komunikowania się z innymi. W obliczu tych faktów nie dziwi informacja, że dla aż 67% badanych przez Nexerę szybki i stabilny Internet jest najważniejszym narzędziem do pracy zdalnej. Brak dostępu do takiego połączenia jest obecnie jedną z najpoważniejszych przeszkód w rozpowszechnianiu się pracy zdalnej.⁵⁷

Kolejnym zagrożeniem, mogącym hamować rozpowszechnianie pracy zdalnej, jest zwiększenie przepływu informacji w komunikacji elektronicznej; rośnie tym samym ryzyko wycieku poufnych informacji poza organizację oraz ryzyko naruszenia własności intelektualnej. Zwiększa się tym samym znaczenie problemu ochrony prywatności pracowników i klientów. Nowe rozwiązania techniczne wykorzystywane są również w przestępczości internetowej.⁵⁸ Jest to wyzwanie dla pracodawców – tak technologiczne, jak i organizacyjne. Zarówno bowiem poziom zabezpieczeń informatycznych, jak i wiedzy pracowników na temat potencjalnych zagrożeń dotyczących telepracy powinien uwzględniać ryzyka płynące z przesyłania informacji poufnych za pośrednictwem Internetu.

W toku analizy dotychczas powstałych opracowań na temat pracy zdalnej w Polsce wyłoniono dwie grupy, dla których przejście do tej formuły wykonywania obowiązków zawodowych okazało się szczególnie trudne: są to rodzice opiekujący się dziećmi oraz pracownicy działów HR, odpowiedzialni za procesy rekrutacyjne.

⁵⁶ Wartość 100 oznacza największą dzienną liczbę wyszukiwań danego hasła, spośród wszystkich analizowanych haseł w badanym okresie.

⁵⁷ Za: Nexera, *Raport #Regiony Nexery*, Warszawa 2020, s. 17

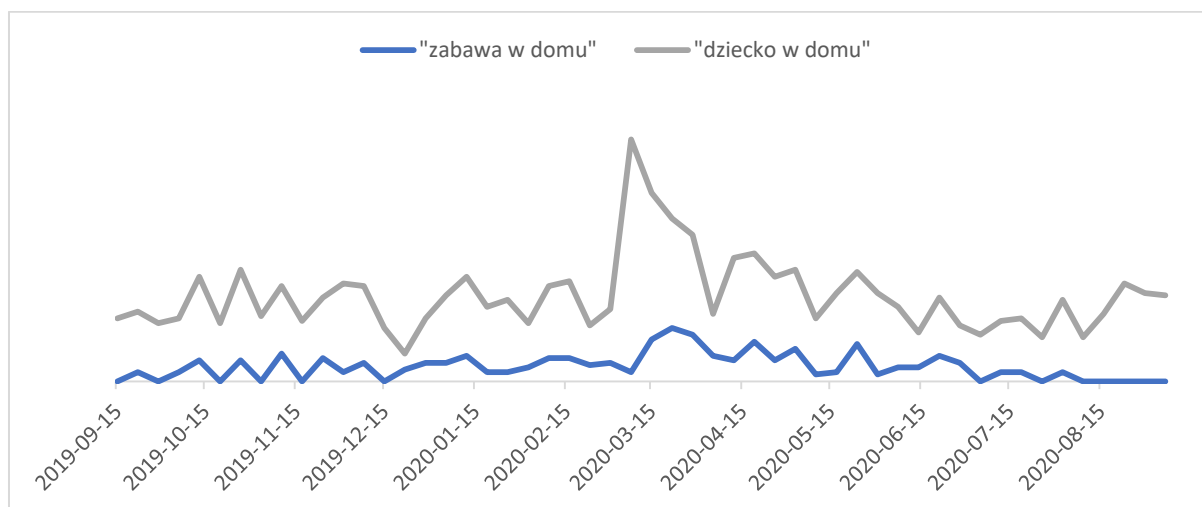
⁵⁸ Por. Trziszka M.J., *Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT*, Poznań 2019, s. 126-127

Rodzice

Grupą, która stosunkowo gorzej od współpracowników przyjmuje pracę zdalną są rodzice. Blisko cztery piąte badanych w tej grupie (79%) jest zdania, że osoby wychowujące dzieci mają większe trudności

z pracą zdalną niż inni pracownicy. Ponad połowa tych ankietowanych (57%) deklaruje, że podczas pracy zdalnej zmuszona była do pracy w niestandardowych godzinach oraz że pracując z domu trudniej im oddzielić czas prywatny od pracy zawodowej. Mniej niż co drugi respondent wychowujący dzieci (48%) przyznawał natomiast, że łączenie roli pracownika zdalnego oraz rodzica nie sprawia mu trudności.

Wykres 34. Zmiany częstości wyszukiwania haseł związanych z opieką nad dzieckiem w domu w minionym roku



Źródło: Google Trends

Dane wyszukiwarki Google wskazują jednoznacznie, że część rodziców poczuła się zagubiona w sytuacji zamknięcia placówek opiekuńczych i oświatowych. Wzrost częstotliwości wyszukiwania haseł związanych z obecnością dziecka w domu, zabawą z dzieckiem w domu czy sposobami zajęcia dziecka pozwalają przypuszczać, że opiekunowie poszukiwali inspiracji, by pogodzić pracę zdalną z opieką nad najmłodszymi członkami rodziny.

Warto przy tym zauważyć, że pomimo trudności, na które napotykają, rodzice pracujący zdalnie w większości czują się przez przełożonych traktowani ze zrozumieniem (56%). Jednocześnie jednak zaledwie 17% uważa, że w ich firmie wprowadzono specjalne rozwiązania, które mają ułatwić rodzicom łączenie nowego modelu pracy z opieką nad dziećmi. Tak niski odsetek odpowiedzi zaskakuje, ale może być także związany z faktem, że część rozwiązań ułatwiających życie zawodowe matkom i ojcom dotyczy także ogółu pracowników.

Dane potwierdzają wyjątkowość sytuacji, w której znaleźli się pracujący zdalnie rodzice. Wielu z nich zmuszonych było funkcjonować w zupełnie nowych okolicznościach; często mierzą się z sytuacjami charakterystycznymi dla osób adaptujących się do zupełnie nowego miejsca pracy. Po pierwsze, dla wielu osób to pierwszy taki okres, w którym przez kilka tygodni z rzędu wykonują obowiązki z domu, a zatem dopiero uczą się tego modelu. Po drugie, zamknięcie szkół i przedszkoli sprawia, że rodzice muszą przerywać pracę, by zająć się obecnymi w domu dziećmi. Po trzecie, praca nie pełni już roli „odskoczni” od życia rodzinnego – przenikają się one w tym samym czasie. Wszystkie te czynniki mogą być źródłem napięć, w radzeniu z którymi powinni pomagać pracownikom pracodawcy.

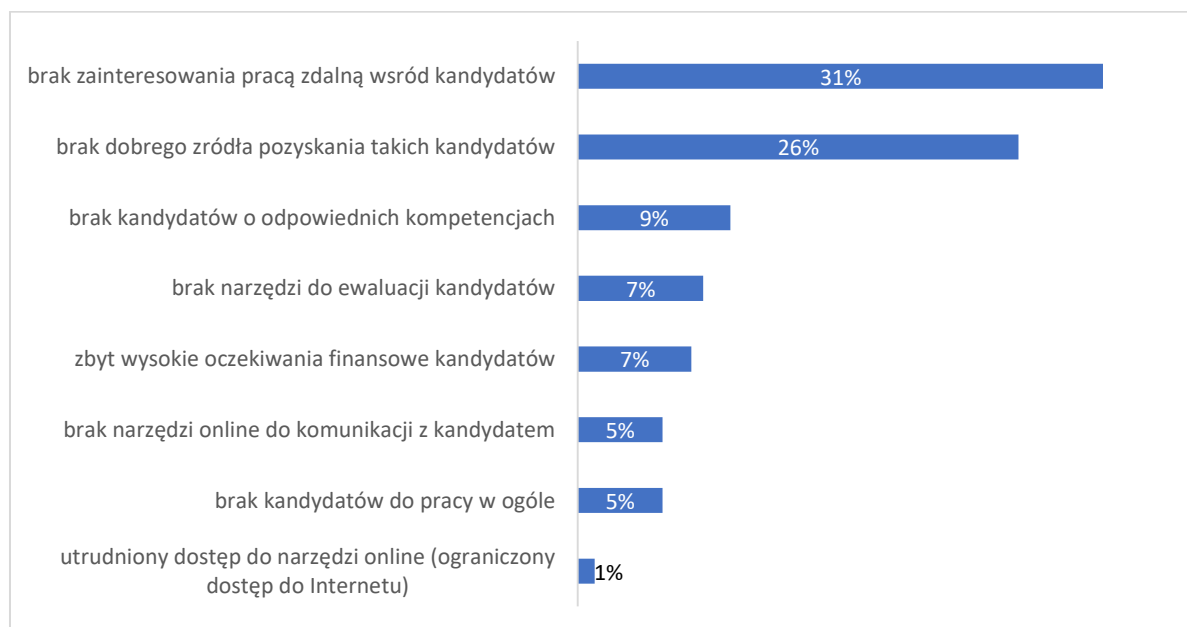
Wrócić w tym miejscu należy do informacji przekazanych w raporcie Pracuj.pl: 61% pracowników jest zdania, że zabieranie do domu sprzętu firmowego może znacznie poprawić efektywność pracy zdalnej. Dane te znajdują odzwierciedlenie w raporcie przygotowanym na zlecenie Nationale-Nederlanden: jedna trzecia rodziców pracujących zdalnie (32%) przyznaje, że współdzielili sprzęt komputerowy z dziećmi. W sytuacji nauki zdalnej, jest to dla nich istotny problem organizacyjny. Łączy się on z drugą trudnością: 42% rodziców nie ma możliwości izolacji (w osobnym pomieszczeniu) w trakcie pracy zdalnej, co negatywnie wpływa na ich możliwość skupienia na obowiązkach zawodowych i efektywność. Ponad jedna trzecia rodziców (39%) przyznaje także, że ma duże trudności z łączeniem pracy zdalnej i opieki nad dziećmi.⁵⁹ Należy zatem wnioskować, że wymuszone przejście do pracy zdalnej przez rodziców stanowiło dla nich znacznie większe wyzwanie niż dla pracowników bezdziejnych. Można przypuszczać, że będzie to grupa chętna do powrotu do pracy stacjonarnej, traktująca *home office* jako rozwiązanie w wyjątkowych sytuacjach życiowych, a nie preferowany tryb wykonywania obowiązków zawodowych.

Rekruterzy

Grupą, która obok rodziców stanęła w obliczu największych wyzwań podczas przejścia do pracy w pełni zdalnej okazali się być pracownicy działów HR odpowiedzialni za procesy rekrutacyjne w firmach.

Pomimo rosnącej popularności pracy zdalnej, osoby odpowiedzialne za wyszukiwanie osób na stanowiska w tej formule w zdecydowanej większości (82%) deklarują, mają trudności w rekrutowaniu pracowników zdalnych.

Wykres 35. Wskazywane trudności z rekrutacją pracowników, którzy mają pracować zdalnie



Źródło: Talent Place

Jedna trzecia badanych w 2019 roku rekruterów przyznała, że napotkali trudności związane z brakiem zainteresowania pracą zdalną wśród potencjalnych kandydatów. Co czwarty ankietowany zwracał

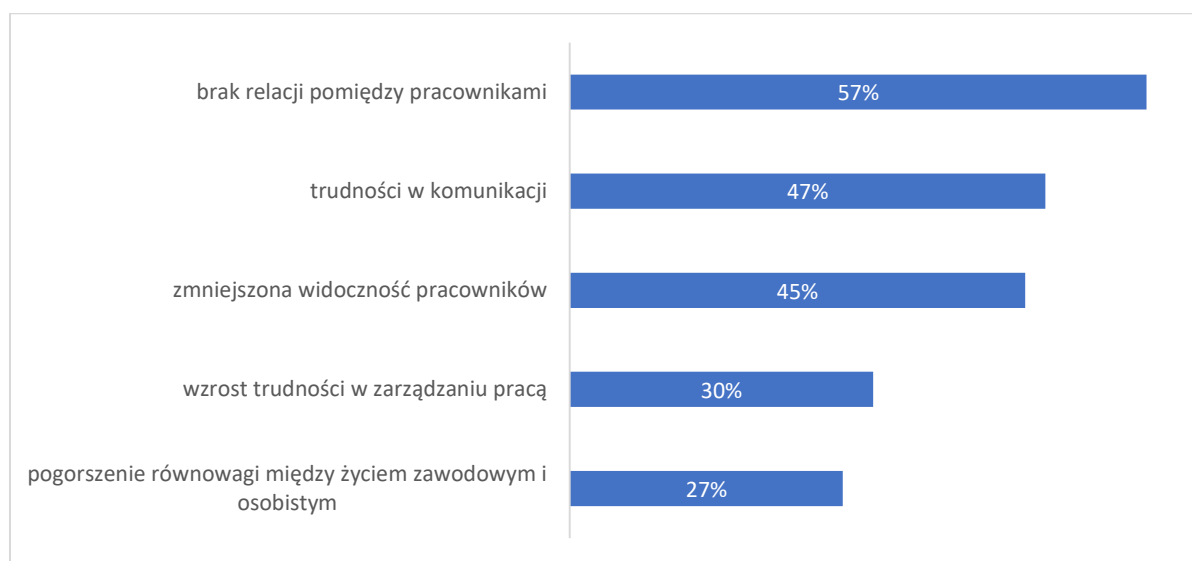
⁵⁹ Za: Nationale-Nederlanden, op. cit., s. 46

uwagę na brak dobrego źródła pozyskiwania osób chętnych do pracy zdalnej, a co dziesiąty mierzył się z brakiem na rynku pracy kandydatów o odpowiednich kompetencjach.

Dodatkowo, odczuwanym przez rekruterów problemem w organizacjach międzynarodowych okazuje się być organizacja procesu pozyskiwania nowego pracownika. Rozproszone geograficznie środowiska pracy charakteryzują się nieraz pracą w różnych strefach czasowych, zatem pojawiają się trudności związane ze spotkaniem menedżera, rekrutera oraz kandydata w tym samym czasie.⁶⁰

W opracowaniu wyników badań Remote-How z 2020 roku, menadżerów zarządzających zespołami rozproszonymi na całym świecie zapytano o największe wady pracy zdalnej.

Wykres 36. Największe wady pracy zdalnej



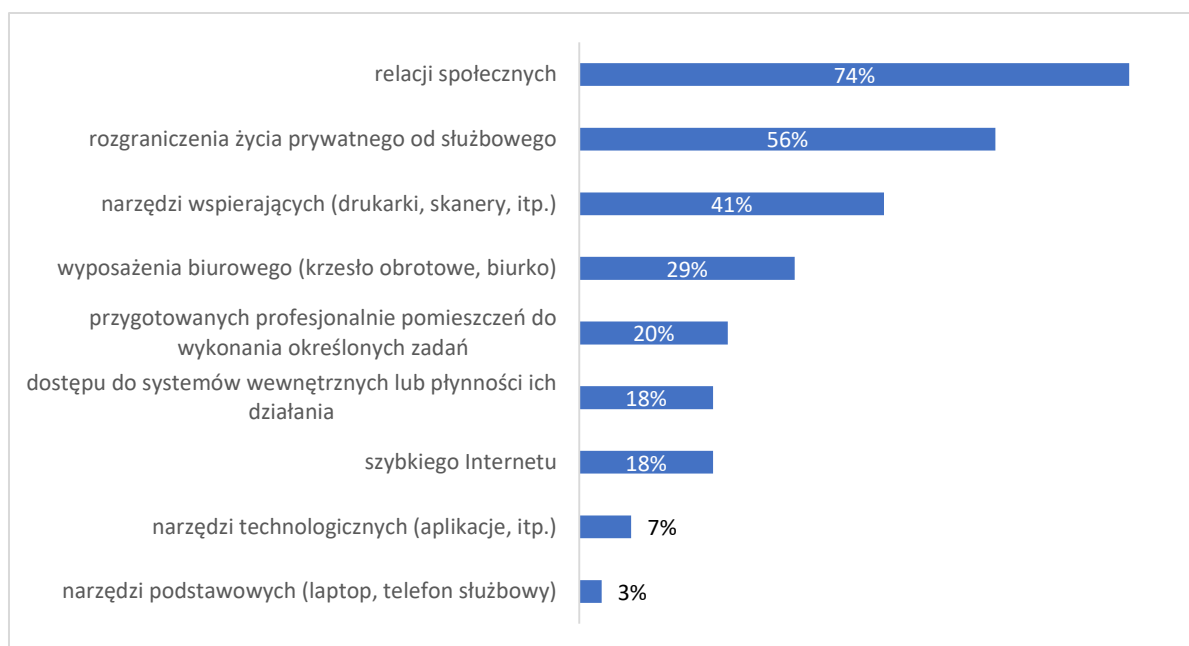
Źródło: Remote-How

Badani menadżerowie w większości za największą trudność, z jaką borykają się zespoły rozproszone uznali brak osobistych relacji pomiędzy pracownikami (57% wskazań) oraz powiązane z nim trudności w przepływie informacji (47%). Co interesujące, jeden na czterech ankietowanych w tej grupie (27%) obawia się, że praca zdalna może negatywnie wpłynąć na równowagę pomiędzy życiem osobistym i zawodowym pracownika⁶¹. Teza ta znajduje częściowe odzwierciedlenie w trudnościach, z jakimi spotykają się pracownicy zdalni – szczególnie rodzice – w dobie „przymusowego *home office*”, wywołanego pandemią COVID-19. Potwierdza ją również badanie Antal: 42% respondentów przyznaje, że w trybie zdalnym pracuje więcej niż zwykle – trudno im rozgraniczyć czas pracy.

⁶⁰ Za: Talent Place, op. cit., s. 23

⁶¹ Za: Remote-How, op. cit., s. 14

Wykres 37. „Czego Ci brakuje najbardziej podczas pracy zdalnej?”



Źródło: Antal

Opinie wyrażane przez menadżerów w badaniu Remote-How pokrywają się z danymi zebranymi przez Antal od polskich pracowników: trzy czwarte z nich przyznaje, że w pracy zdalnej najbardziej brakuje im relacji społecznych. Druga istotna trudność, odczuwana przez ponad połowę badanych (56%), to nieumiejętność rozgraniczenia życia prywatnego i zawodowego. Co piąty respondent doświadcza trudności technologicznych; ma zbyt wolne połączenie internetowe lub niewystarczający dostęp do firmowego systemu teleinformatycznego. Znakomita większość pracowników zdalnych nie doświadcza natomiast trudności związanych z wyposażeniem w podstawowe narzędzia teleinformatyczne oraz potrzebne do wykonywania pracy oprogramowanie.⁶²

Zmiany technologiczne w przedsiębiorstwach

Wpływ epidemii COVID-19 i „zamrożenia” polskiej gospodarki w marcu 2020 roku na funkcjonowanie przedsiębiorstw zbadał Polski Instytut Ekonomiczny. Opracowanie pt. „Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID-19” zawiera między innymi wyniki badań jakościowego oraz ilościowego związanych z tym zagadnieniem.

Kryzys wywołany przez pandemię wywarł znaczący wpływ na polskie przedsiębiorstwa. Ogólnokrajowy *lock-down* i ograniczenie kontaktów fizycznych pomiędzy pracownikami spowodowały zwiększenie częstości wykorzystywania nowych technologii komunikacyjnych w przedsiębiorstwach lub wprowadzanie ich od podstaw. Nie należy jednak wnioskować, że kryzys stanowił jedyną przyczynę wprowadzania nowych technologii; badani przedstawiciele przedsiębiorstw wskazywali nierzadko na strategiczne podejście do tych rozwiązań, których wprowadzenie sytuacja jedynie przyspieszyła.

⁶² Za: Raport Antal, op. cit., s. 21

W odpowiedziach badanych pojawiły się również głosy wskazujące, że w związku z pandemią wprowadzono lub przyspieszono realizację planowanych już wcześniej inwestycji dotyczących nowych technologii. Przedsiębiorstwa musiały szybko zweryfikować swoje dotychczasowe plany i strategie; zmuszone były podjąć w ich miejsce decyzje umożliwiające prowadzenie działalności w nowych warunkach. Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwom, które wykorzystywały albo miały w swoich planach przed pandemią inwestycje w nowe technologie, łatwiej było dostosować się do nowej rzeczywistości. Branże, które związane są z zastosowaniem nowoczesnych rozwiązań telekomunikacyjnych, najłatwiej poradziły sobie zatem z tymi wyzwaniami.

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw posiadane nowe technologie wprowadzono do użytku jeszcze przed pandemią COVID-19. Obecna sytuacja w kraju spowodowała, że są one wykorzystywane w szerszym zakresie, a niekiedy również bardziej intensywnie. Takie uwagi przekazywały wszystkie grupy przedsiębiorców, chociaż najsilniej wybrzmiewały one w małych firmach usługowych.

Nowe technologie są stosowane w zasadzie we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Relatywnie najczęściej związane są z zapewnieniem łączności z klientami firmy i zapewnieniem relacji w zespołach pracowniczych. Dotyczą również określonych procesów wewnątrz firmy. Nieco mniej popularne jest natomiast wykorzystywanie nowoczesnych technologii w obszarze kanałów sprzedaży.

Wypowiedzi przedstawicieli firm dotyczące obszarów działalności, w których wykorzystywane są nowe technologie różnią się w zależności od sektora, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz od jego wielkości, mierzonej liczbą zatrudnianych osób. W małych firmach usługowych nowe technologie najwięcej zastosowań znalazły w sferze relacji z klientami, dostawcami oraz kanałów sprzedaży. Dla mikro i małych firm świadczących usługi dla konsumentów (handel), jak i dla firm z otoczenia biznesu (np. księgowość, usługi administracyjne, szkoleniowe) kluczową sprawą okazało się natomiast utrzymywanie bieżących kontaktów z klientami, bez konieczności spotkań bezpośrednich, a także zdalne wdrażanie usług (np. szkolenia online) i utrzymanie sprawnych kanałów sprzedaży, zapewniających dostęp do szerokiej grupy potencjalnych użytkowników. Są nimi nowe narzędzia komunikacyjne oraz różne formy e-handlu.

Utrzymywanie kontaktów z dostawcami i klientami okazało się również najbardziej popularnym obszarem zastosowania nowych technologii w firmach usługowych średniej wielkości. Nowoczesne środki łączności są też popularne w średniej wielkości firmach produkcyjnych w zakresie relacji z/między pracownikami. Przedstawiciele tych firm podkreślali, że wobec braku możliwości bezpośredniego kontaktu firmy z pracownikami oraz klientami, nowoczesne technologie telekomunikacyjne stały się podstawowym sposobem utrzymania płynnego funkcjonowania firmy. Natomiast przedstawiciele dużych firmy - zarówno produkcyjnych, handlowych, jak i obejmujących świadczenie usług – deklarowali wykorzystanie nowoczesnych technologii w zasadzie we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu specyfiki branży.

Mocno heterogeniczna grupa firm uczestniczących w badaniu sprawiła, że uwidoczniło się zróżnicowanie szczegółowych technologii, wykorzystywanych w poszczególnych obszarach funkcjonowania tych firm. W większości są to technologie umożliwiające pracę zdalną oraz łączność online firmy z pracownikami i klientami. Chodzi o narzędzia do odbywania spotkań, konferencji, prezentacji, a nawet prowadzenia szkoleń (jak Skype czy Webex), które pozwoliły zastąpić spotkania bezpośrednio. Ich przydatność w okresie pandemii COVID-19 podkreślają wszystkie firmy, niezależnie od wielkości i branży, w której funkcjonują. Efektem zmian wywołanych ograniczeniami gospodarczymi jest obecnie więcej spotkań online - zarówno pomiędzy pracownikami, jak

i przedstawiciele firm z klientami - a także korzystanie z serwerów umożliwiających przetwarzanie danych w chmurze.

Wśród badanych firm były takie, które wskazywały na wykorzystywanie technologii cyfrowych w procesie zarządzania i w relacjach między pracownikami i klientami już przed pandemią. Dzięki temu nie miały one problemów z reorganizacją pracy i wdrożeniem pracy zdalnej.

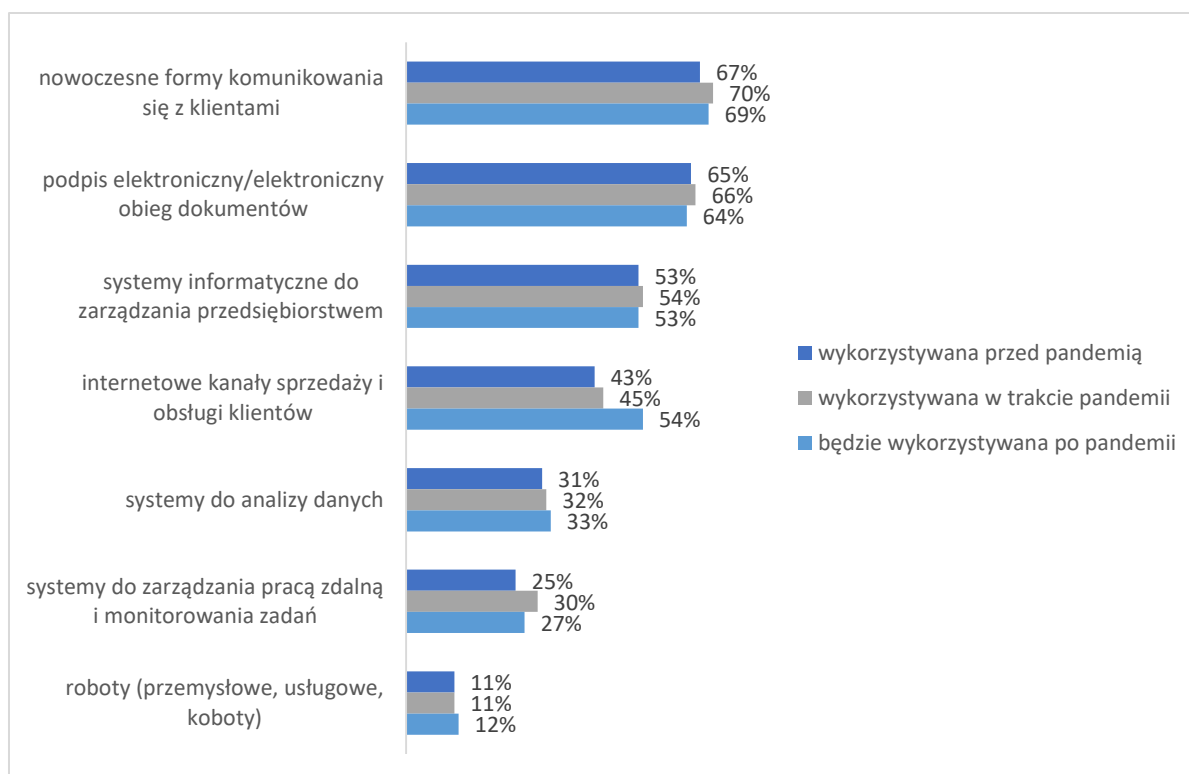
Wprowadzanie nowych technologii w przedsiębiorstwach przebiegało w zróżnicowany sposób. Firmy, które samodzielnie i w całości podejmowały się tego zadania, najczęściej dysponowały personelem o odpowiednich umiejętnościach i kompetencjach. Często też wykorzystywane technologie były na tyle proste w zastosowaniu, że nie wymagały specjalnych umiejętności od pracowników. Nie brakowało jednak firm, które zdecydowały się na podział zadań przy wprowadzaniu lub rozwoju nowych technologii między zasobami przedsiębiorstwa a zasobami firm zewnętrznych. Niektóre przedsiębiorstwa przy wprowadzaniu nowych technologii w całości korzystały z outsourcingu.

W tych przedsiębiorstwach, gdzie dochodziło do zmian lub aktywności związanych z wdrażaniem i rozwojem nowoczesnych technologii, brano pod uwagę aspekty związane z cyberbezpieczeństwem, a zwłaszcza z ochroną danych osobowych.

Cyberbezpieczeństwo nie stanowiło jednak głównego problemu przedsiębiorców w kontakcie z nowoczesną technologią telekomunikacyjną. Trudności, na które napotykali respondenci, dotyczyły trzech głównych kategorii problemowych. Po pierwsze, kłopoty dotyczyły szeroko pojętego sprzętu i narzędzi, tj. z jego jakości lub po prostu braku. Po drugie, wiązały się one z personelem firmy, tj. z jego wykwalifikowaniem lub problemami z dostosowaniem się do nowych form pracy. Po trzecie, trudnością okazał się być czas i z konieczność wdrożenia w organizacjach szybkich zmian, wymuszonych kryzysem.

Badane firmy deklarowały, że kompetencje ich pracowników były wystarczające do korzystania z nowych technologii, ale jednocześnie wskazywały na konieczność przeprowadzenia dodatkowych szkoleń. Wiązały się one przede wszystkim z zapoznaniem pracowników z nowymi narzędziami do pracy zdalnej, które nie były wcześniej używane w firmie; czasami dotyczyły także zarządzania projektami i zmianą. Niektóre firmy zwróciły uwagę, że w ich przypadku nie wystąpiła konieczność przeprowadzenia szkoleń, ponieważ już wcześniej ich działalność bazowała na pracy zdalnej, a cyfryzacja była wykorzystywana na szeroką skalę. W większości firm kompetencje kadry dotyczące korzystania z nowych technologii okazały się na tyle wysokie, że wystarczyło krótkie wprowadzenie, aby korzystać z nowych rozwiązań technologicznych, wymuszonych przez wprowadzone ograniczenia.

Wykres 38. Rodzaje nowoczesnych technologii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa przed, w trakcie i po pandemii



Źródło: Polski Instytut Ekonomiczny

Według deklaracji badanych, wykorzystanie nowych technologii w większości przypadków nie uległo diametralnej zmianie na skutek pandemii COVID-19. Największą popularnością cieszyły się nowoczesne formy komunikacji z klientami, które stosowało 7 na 10 firm. Podobnie często wykorzystywano podpis elektroniczny i elektroniczny obieg dokumentów — rozwiązania te wykorzystywało dwie trzecie przedsiębiorstw. Nieco ponad połowa firm wdrożyła systemy informatyczne do zarządzania przedsiębiorstwem, a ok. 45% – internetowe kanały sprzedaży i obsługi klientów (*e-commerce*). Z systemów do analizowania danych korzystała jedna trzecia badanych firm, a z systemów do zarządzania pracą zdalną i monitorowania zadań niespełna 30% przedsiębiorstw. Zdecydowanie najrzadziej wykorzystywaną technologią były roboty przemysłowe, obecne jedynie w co dziesiątej spośród badanych firm.

Poziom wykorzystania systemów do zarządzania pracą zdalną i monitorowania zadań w przedsiębiorstwach związany z ich wielkością, wyrażaną w liczbie pracowników. W mikro oraz małych firmach oscyluje on na poziomie jednej piątej badanych podmiotów; w średnich przedsiębiorstwach jest o 10 punktów procentowych wyższy (32%). W największych firmach, zatrudniających ponad 250 pracowników, aż trzy czwarte (74%) stosuje obecnie takie rozwiązania. Wzrost ich zastosowania w porównaniu z czasem poprzedzającym pandemię najwyraźniej widoczny jest właśnie w największych firmach – sięgnął on 10 punktów procentowych. Co interesujące, za wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw, przedstawiciele wszystkich badanych firm deklarują, że po zakończeniu pandemii wykorzystanie tych rozwiązań w ich organizacjach będzie mniejsze.

Systemy do zarządzania pracą zdalną są wykorzystywane w podobnym stopniu w różnych obszarach działalności rynkowej. Wśród firm produkcyjnych stosuje je jedna czwarta badanych (26%), natomiast w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych – około jedna trzecia (odpowiednio 34% i 36%). Największy wzrost w stosunku do sytuacji przed pandemią odnotowano w firmach

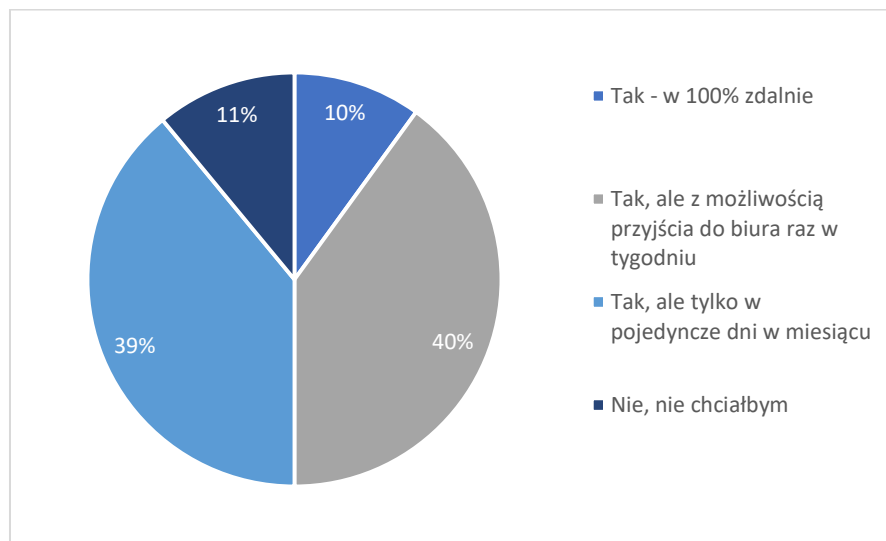
handlowych (o 10 punktów procentowych). We wszystkich typach przedsiębiorstw badani spodziewają się spadku wykorzystania tych technologii po pandemii.

To właśnie systemy do monitorowania i zarządzania pracownikami zdalnymi zyskały w badanych przedsiębiorstwach największą popularność w wyniku pandemii COVID-19 i konieczności redukcji bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami. Okazuje się jednak, że nie jest to zmiana trwała; według deklaracji przedsiębiorców, ich wykorzystanie wróci do poziomu zbliżonego do tego notowanego przed pandemią. Największa zmiana technologiczna utrzyma się natomiast w obszarze internetowych kanałów sprzedaży i obsługi klientów; to tutaj po zakończeniu kryzysu można oczekiwać największych inwestycji ze strony polskich przedsiębiorców.⁶³

Przyszłość pracy zdalnej

Pandemia COVID-19, która wybuchła wiosną 2020 roku sprawiła, że znaczna część Polaków, którzy dotychczas nie doświadczyli pracy zdalnej, zmuszona została do pracy w trybie tzw. *home office*. Kiedy w drugiej połowie maja zaczęto postępować „odmrażanie” gospodarki i powrót do funkcjonowania przedsiębiorstw na zasadach poprzedzających epidemię, część pracodawców postanowiła przedłużyć stosowanie rozwiązań organizacji pracy, mających zredukować liczbę zakażeń. Kontynuowano zatem pracę zdalną, rotacyjne powroty do biura bądź ograniczenie liczby stanowisk pracy stacjonarnej i pozostawienie pracownikom decyzji o wyborze miejsca świadczenia pracy. Eksperti twierdzą, że sytuacja ta będzie trwać jeszcze wiele miesięcy, stąd skupienie części badaczy na postawach pracowników wobec możliwej kontynuacji pracy zdalnej.

Wykres 39. „Czy po zniesieniu ograniczeń chciałbyś pracować zdalnie?”



Źródło: Pracuj.pl⁶⁴

W gronie osób badanych przez portal Pracuj.pl zdecydowana większość (89%) chciałaby po zniesieniu ograniczeń związanych z pandemią kontynuować pracę zdalną. Warto jednak podkreślić, że tylko co

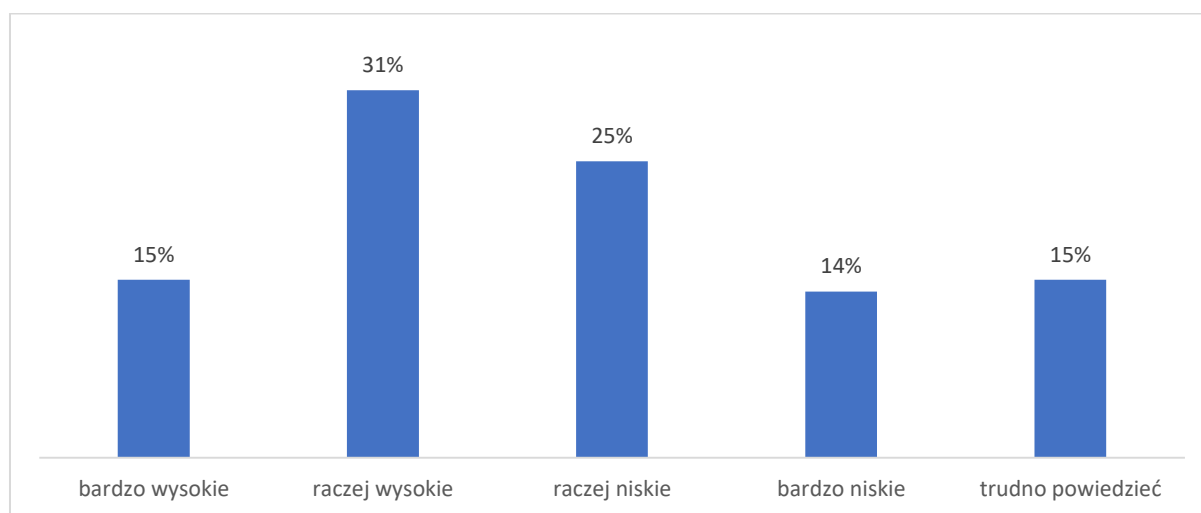
⁶³ Za: Polski Instytut Ekonomiczny, *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID 19*, Warszawa 2020, s. 37-62

⁶⁴ Raport Pracuj.pl, *Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków*, Warszawa 2020, s. 50

dziesiąty badany chciałby pracować wyłącznie w trybie *home office*; czterech na pięciu uczestników badania chciałoby elastycznie decydować o liczbie dni pracy stacjonarnej oraz zdalnej.

Należy w tym miejscu podkreślić, że wyniki przytaczanego badania jednoznacznie wskazują na istotne znaczenie w życiu pracowników kontaktów towarzyskich z kolegami i koleżankami z pracy. Współpraca z przyjaciółmi pozytywnie wpływa zdaniem badanych na dobrą atmosferę w pracy (61% odpowiedzi twierdzących), przyjemność z pracy (59%) oraz lepsze wykonywanie obowiązków zawodowych (57%). Blisko połowa respondentów (43%) jest zdania, że praca to dobre miejsce na znalezienie przyjaciela. Nawiązywaniu relacji pomiędzy współpracownikami najlepiej służą w opinii badanych spotkania integracyjne (67% wskazań), wyjazdy integracyjne (59%), a w dalszej kolejności – warsztaty komunikacji w zespole (48%). Należy zatem zauważyć, że skuteczne formy budowania relacji pomiędzy pracownikami są ściśle związane ze spotkaniami „twarzą w twarz”; przeniesienie ich do przestrzeni wirtualnej stanowić będzie dla pracodawców duże wyzwanie. Znaczącą wartość relacji nieformalnych w miejscu pracy, firmy skupiają się zatem na poszukiwaniu sposobów na utrzymanie więzi w zespole bez „fizycznych” interakcji. Popularność zyskują firmowe sieci społecznościowe, a komunikacja wewnętrzna nabiera coraz większego znaczenia. Można jednak przypuszczać, że działania te nie wypełnią luki po spotkaniach i wyjazdach integracyjnych pracowników.

Wykres 40. Jak według Ciebie jest wysokie prawdopodobieństwo, że w przyszłości (po zakończeniu epidemii) możliwości pracy zdalnej się zwiększą w Twojej organizacji?



Źródło: Antal

Blisko połowa (46%) uczestników badania zrealizowanego w drugim kwartale 2020 roku przez firmę Antal spodziewa się, że po zniesieniu ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 możliwości pracy zdalnej w ich organizacjach zwiększą się; przeciwnego zdania jest 39% badanych.

Zmiana możliwości pracy zdalnej nie idzie w parze z oczekiwaniami pracowników w tym zakresie – te bowiem zdecydowanie wzrosły. O ile przed okresem pandemii 47% badanych spędzało trzy lub więcej dni w miesiącu pracując zdalnie, to obecnie oczekiwania w zakresie przynajmniej takiego wymiaru ma już ponad trzy czwarte pracowników (78%). Specjaliści i menadżerowie oczekują średnio pięciu dni w miesiącu pracy zdalnej. Największe potrzeby zwiększenia wymiaru pracy zdalnej mają pracownicy kancelarii prawnych, branży energetycznej oraz SSC/BPO (ang. *Shared Service Center*,

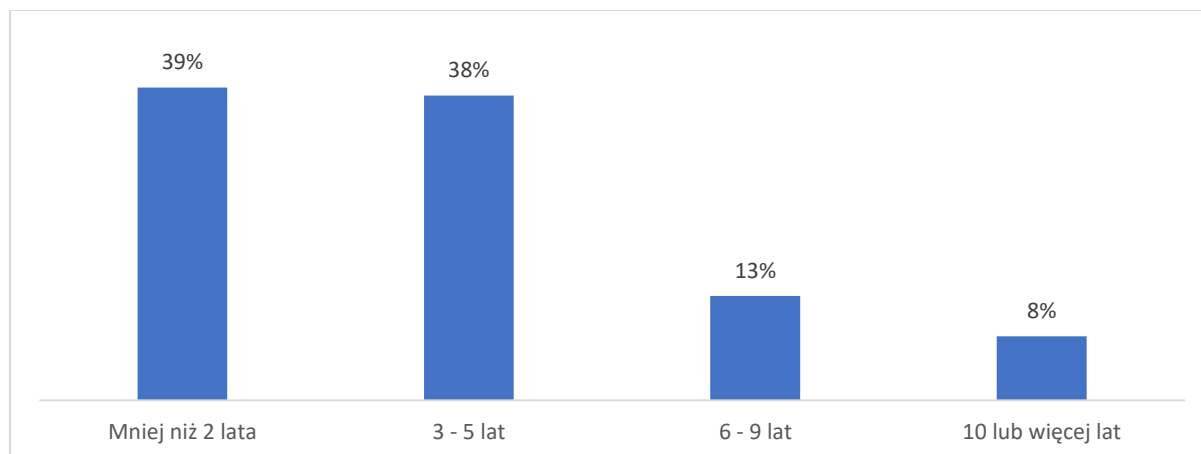
Business Process Outsourcing, oznaczających realizację procesów biznesowych dla klientów wewnętrznych lub zewnętrznych) - oczekują oni średnio 6 dni pracy zdalnej w miesiącu.⁶⁵

Inne badanie dotyczące stosunku Polaków do pracy zdalnej, „Praca w dobie koronawirusa”⁶⁶ wskazuje, że ponad połowa osób pracujących zdalnie (57%) doceniła podczas *home office* możliwość chodzenia do biura i bezpośrednich spotkań ze współpracownikami. Podobne wnioski płyną z badania zrealizowanego przez Antal: zaledwie 17% ankietowanych chciałoby pracować zdalnie ponad połowę czasu w miesiącu.⁶⁷ Praca w siedzibie firmy pełni bowiem liczne funkcje: kulturotwórczą, integracyjną, usprawniającą przepływ informacji. Można zatem przypuszczać, że całkowita rezygnacja z biur stacjonarnych nie jest w najbliższych latach możliwa. Spodziewać się jednak można ich stopniowej ewolucji w kierunku miejsc pracy zespołowej i spotkań projektowych, gdzie budowane będą więzi pomiędzy współpracownikami. Rzadziej natomiast biura stacjonarne będą traktowane wyłącznie jako miejsce pracy indywidualnej, wykonywanej codziennie w tym samym, wyznaczonym przez pracodawcę miejscu.

Zdecydowana większość osób badanych przez Pracuj.pl jest zdania, że pandemia koronawirusa przyspieszy wzrost znaczenia pracy zdalnej. Aż siedmiu na dziesięciu badanych uważa, że umiejętność efektywnej pracy poza siedzibą pracodawcy będzie w przyszłości jeszcze większym atutem pracownika, niż jest obecnie (71%). Nieznacznie mniej liczna grupa badanych sądzi także, że w przyszłości firmy będą mocniej inwestować w narzędzia pracy zdalnej. Dwie trzecie respondentów (65%) spodziewa się natomiast, że firmy dostrzegą zalety i oszczędności płynące z pracy zdalnej i w przyszłości będą częściej decydować się na organizację działań w tym modelu.⁶⁸

W skali globalnej, zdecydowana większość menadżerów spodziewa się wzrostu znaczenia pracy zdalnej w przyszłości. Pytani przez Remote-How, czy wierzą, że praca zdalna jest przyszłością rynku pracy, ankietowani z tej grupy w przeważającej większości (87%) odpowiedzieli twierdząco. Zaledwie jeden na pięćdziesięciu był natomiast przeciwnego zdania.

Wykres 41. „Jak sądzisz, kiedy praca zdalna stanie się normą w większości firm?”



Źródło: Remote-How

Zdecydowana większość, bo ponad trzy czwarte badanych menadżerów uważa, że praca zdalna będzie standardem w większości firm najpóźniej w 2025 roku. Ponad jedna trzecia (39%) spodziewa

⁶⁵ Za: Raport Antal, *Elastyczność specjalistów i menadżerów w dobie zmiany*, Wrocław, lipiec 2020, s. 16-17

⁶⁶ Za: Raport Pracuj.pl, *Praca w dobie koronawirusa*, op. cit., s. 14

⁶⁷ Za: Raport Antal, op. cit., s. 19

⁶⁸ Raport Pracuj.pl, *Praca w dobie koronawirusa*, op. cit., s. 15

się takiej zmiany w ciągu najbliższych dwóch lat. Co interesujące, wizjoner technologiczny Mark Zuckerberg – twórca Facebooka – uważa, że za 10 lat połowa załogi jego koncernu będzie wykonywać wyłącznie pracę zdalną.⁶⁹

Głównym czynnikiem, który może powstrzymać pracodawców przed powszechnym przechodzeniem w tryb pracy zdalnej są kwestie związane z zaufaniem do pracowników – wskazało je 52% badanych. Nieliczna grupa menadżerów (14%) spodziewa się, że zmiany takiej mogą odmówić starsze pokolenia pracowników. Inne czynniki mogące opóźnić rozwój pracy zdalnej to trudności w przeniesieniu w ten tryb procesów wewnętrznych firmy (12%), trudności z komunikacją pomiędzy pracownikami (8%) oraz aspekty prawne (4%).⁷⁰

Teoretyczny model pracy zdalnej: ZWIK

W cytowanej wcześniej rozprawie doktorskiej pt. „Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT” (Poznań 2019), Michał Trziszka podjął się przygotowania teoretycznego modelu wdrożenia pracy zdalnej w firmach działających w branży ICT. Ze względu na uniwersalność modelu, w niniejszym opracowaniu przybliżone zostaną jego założenia; może on bowiem stanowić punkt wyjścia również dla organizacji działających w innych niż technologie informatyczne obszarach rynku.

Punktem wyjścia do konstrukcji modelu była chęć znalezienia odpowiedzi na pytanie: Z jakimi problemami borykają się przedsiębiorstwa stosujące model pracy zdalnej i jakich korzyści spodziewają się po jego wdrożeniu? Poszukiwanie odpowiedzi na tak postawiony problem wykazało istotne braki wiedzy przedsiębiorców na temat pracy zdalnej, które hamowały ich przed wdrożeniem tego systemu w praktyce. Pomimo że wdrożenie pracy zdalnej może przybierać różne formy: od sporadycznej pracy z domu po całkowite przejście do pracy zdalnej i elastycznych godzin świadczenia pracy, pracodawcy niechętnie podejmują to zagadnienie. Model wdrożenia pracy zdalnej może ich wesprzeć we wdrożeniu pracy zdalnej w organizacji.

Podstawy działania przedsiębiorstwa w systemie telepracy autor modelu identyfikuje następująco:

- **Zaufanie** - w sytuacji, w której przełożony nie ma bezpośredniego nadzoru nad pracownikiem ze względu na dzielącą ich odległość, zaufanie jest priorytetem we wzajemnych relacjach,
- **Wydajność** - jak dowodzą badania, pracownicy zdalni mogą być o 20% bardziej efektywni niż pracownicy stacjonarni,
- **Innowacyjność** - firmy z branży IT (dla których stworzony został model) z założenia są firmami wprowadzającymi najnowocześniejsze rozwiązania, a dzięki możliwości pracy zdalnej, mogą współpracować z wysokiej klasy specjalistami niezależnie od ich miejsca zamieszkania⁷¹,
- **Komunikacja** - bez dobrej komunikacji przedsiębiorstwo zdalnie zarządzane nie może skutecznie funkcjonować.

⁶⁹ Za: Polityka, Solska J., *Praca zdalna nieregulowana*; <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1966848,1,praca-zdalna-nieregulowana> [aktualizacja: 11.08.2020.]

⁷⁰ Za: Remote-How, *The Remote Managers 2020*, s. 29-31

⁷¹ Warto w tym miejscu zauważyć, że możliwość korzystania z globalnej puli talentów dla zwiększania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw podkreślali jako istotną zaletę pracy zdalnej rekruterzy działający w różnych branżach, również niezwiązanych z IT.

Autor modelu proponuje przyjęcie jego nazwy – ZWIK – jako akronimu kluczowych elementów działania przedsiębiorstw w systemie telepracy.

Główne założenia modelu są następujące:

- firma działa całkowicie wirtualnie (nie posiada stacjonarnego biura/centrali),
- rekrutacja odbywa się wyłącznie internetowo (ogłoszenia, rozmowy z kandydatami),
- szeregowi pracownicy zatrudnieni są na umowy o pracę, możliwe są kontrakty dla menedżerów i wysokiej klasy specjalistów zaangażowanych w projekty,
- pracownicy pracują wyłącznie na sprzęcie firmowym z wykorzystaniem Internetu szerokopasmowego całkowicie opłacanego przez pracodawcę,
- pracownicy niższego szczebla, wykonujący prace powtarzalne, rozliczani są z wyników; specjaliści uczestniczący w projektach – rozliczani są z jakości i liczby zrealizowanych projektów,
- firma organizuje co kwartał szkolenia lub spotkania integracyjne z pracownikami,
- firma działa na terenie kraju, usługi świadczy globalnie.

Według prezentowanego modelu, kluczowy w zespole zdalnym jest element rekrutacji; od pracowników wymaga się nie tylko kwalifikacji zawodowych, ale również kompetencji miękkich, związanych z umiejętnościami pracy zespołowej i komunikacji.

Kolejne wyzwanie przy wdrażaniu tego rodzaju organizacji pracy to koszty – wyposażenie pracowników zdalnych w sprzęt firmowy dobrej jakości może być istotnym obciążeniem dla budżetu pracodawcy; jednocześnie jednak dostęp do wysokiej klasy narzędzi pracy pozytywnie wpłynie na lojalność pracowników. Używanie sprzętu firmowego pozwala również na standaryzację pracy zdalnej i podnosi profesjonalizm funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Drugie istotne obciążenie finansowe to koszt zatrudnienia pracowników zdalnych; przytaczane przez autora modelu opracowania wskazują bowiem, że pozytywny wpływ na zaangażowanie i lojalność pracowników zdalnych ma zatrudnianie ich w oparciu o umowy o pracę; umowy cywilnoprawne sprawiają natomiast, że praca zdalna jest przez pracownika uznawana za rozwiązanie tymczasowe.

W proponowanym modelu wyszczególnione są trzy formy organizacji pracy: indywidualna (unikalne zadania wykonywane przez specjalistów), grupowa (pracownicy niższego szczebla wykonują tę samą pracę, jednak nie współpracują ze sobą) oraz zespołowa (gdzie następuje współpraca specjalistów). Różne formy pracy przekładają się na konieczność uwzględnienia w modelu dwóch stylów zarządzania: zarządzanie przez cele oraz zarządzanie wiedzą.

Do stworzenia systemu zarządzania wiedzą niezbędne są:

- Technologia (Internet, intranet, ekstranet, system pracy grupowej, systemy wspomaganie decyzji czy też indywidualne rozwijanie narzędzi),
- Systemy zarządzania i metody pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego,
- Kultura organizacyjna zorientowana na ludzi, wyzwalamąca w nich zapał i entuzjazm, a przez to sprzyjająca dzieleniu się wiedzą i tworzeniu nieformalnych grup wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Prezentowany model zakłada wysoki, dobrze zorganizowany system komunikacji zarówno pionowej (przełożony-pracownik) jak i poziomej (między pracownikami). W firmie odbywają się regularne spotkania online, które przebiegają zgodnie z ustaloną procedurą. Raz na kwartał odbywają się także spotkania wyjazdowe pracowników, które służą integracji oraz dają możliwość wymiany doświadczeń w sposób nieograniczony sesjami online.

Praca zdalna wymaga również wysokiej jakości rozwiązań technologicznych, zapewniających bezpieczeństwo danych biznesowych oraz odpowiedni nadzór nad pracownikami. Podkreśla się znaczenie systemów antywirusowych oraz dostępności dla pracowników odpowiedniego programowania, legalnego, z odpowiednimi licencjami i zezwoleniami.

Zakres analiz przedwdrożeniowych

Badania związane ze specyfiką oddziaływania na pracowników zdalnych pozwalają wyróżnić styl zarządzania oparty na zaufaniu. Podstawą tego stylu zarządzania są takie zachowania i działania, jak: decentralizacja procesu podejmowania decyzji, prawidłowa komunikacja i współpraca oraz zaufanie wobec pracownika realizującego zadania zdalnie.

Wyzwaniem dla pracodawców jest w tym obszarze zastosowanie takich narzędzi, które umożliwią zespołom efektywną komunikację i zbudowanie uczucia przynależności i związania pracownika z firmą. Niezwykle ważną kwestią jest również zaufanie; ma na nie wpływ kultura organizacyjna, która powinna charakteryzować się kooperatywnością i kompetencyjnością.

Kolejny obszar, który powinien zostać poddany analizie przed wdrożeniem pracy zdalnej to możliwa elastyczność godzin pracy poszczególnych pracowników. Zorganizowanie efektywnej współpracy wymaga synchronizacji godzin pracy członków poszczególnych zespołów, zatem celowe jest ustalenie, aby jak najwięcej osób pracowało w zbliżonych godzinach. Zarządzający muszą ustalić określone godziny rozmowy lub też wideokonferencji w ciągu dnia dla wszystkich członków zespołu. Zespoły powinny również wymieniać się swoimi materiałami projektowymi. Pracodawca zaś powinien stworzyć miejsce, w którym wszystkie informacje będą bezpieczne.

Ze względu na zatrudnianie w formule pracy zdalnej specjalistów wysokiej klasy, ambitnych, innowacyjnych i zorientowanych na wyniki, autor modelu sugeruje implementację modelu zarządzania ROWE (ang. *Results-Only Work Environment*, środowisko pracy oparte wyłącznie na wynikach). Jego założenia są następujące:

- liczą się wyłącznie wyniki,
- odpowiedzialność pracownika jest oczekiwana i nagradzana,
- brak kontroli godzin pracy,
- pracę można wykonywać z każdego miejsca,
- menedżerowie skupieni są na procesach,
- produktywność to nowa waluta w miejscu pracy.

Warto jednak podkreślić, że ten standard pracy nie będzie odpowiedni dla wszystkich grup pracowników. Stanowiska związane z określonymi godzinami pracy (jak np. obsługa klienta) czy młodzi, niedoświadczeni pracownicy, wymagający regularnego wsparcia ze strony przełożonych nie odnajdą się w tym systemie; ich praca wymaga odmiennej organizacji.

W modelu ZWIK podkreślana jest wartość umów zawieranych pomiędzy pracodawcą a pracownikiem zdalnym. Powinny one regulować zakres ubezpieczenia pracownika oraz jego stanowiska pracy, kwestie związane z BHP oraz obszar dotyczący wykorzystania sprzętu teleinformatycznego. Pracownik zdalny powinien mieć również zagwarantowane równe prawa z pracownikami stacjonarnymi, jak na przykład dostęp do szkoleń czy awansu.

Schemat czynności przedwdrożeniowych w modelu ZWIK powinien zatem przebiegać następująco:

1. decentralizacja procesu zarządzania
2. weryfikacja i poprawienie metod komunikacji
3. synchronizacja i ustalenie godzin pracy
4. narzędzia do wideokonferencji, ustalenie godzin telekonferencji
5. wymiana wiedzy oraz informacji, stworzenie intranetu
6. określenie zakresu pracy
7. określenie obowiązków oraz wynagrodzenia
8. weryfikacja sprzętu komputerowego
9. określenie formy zatrudnienia

Zasady opracowania koncepcji pracy zdalnej

Badania dotyczące pracy zdalnej wskazują jednoznacznie, że stosowanie tej formuły poprawia wydajność pracowników, szybkość reakcji, wzrost zadowolenia klientów i satysfakcji pracowników. Skuteczna implementacja pracy zdalnej może pomóc przedsiębiorstwu uzyskać istotną przewagę konkurencyjną.

Zatrudnianie pracowników zdalnych budzi szereg obaw związanych z organizacją pracy, przepływem informacji oraz zanikiem relacji międzyludzkich. Istnieje zatem konieczność przystosowywania pracowników do takiego sposobu pracy w przyszłości poprzez odpowiednie dostosowanie programów nauczania. Założeniem telepracy ma być podnoszenie wydajności pracowników, a tym samym efektywność działania całego przedsiębiorstwa.

Zmieniając funkcjonowanie przedsiębiorstwa ze stacjonarnego na zdalne, należy wyróżnić cztery główne elementy zmiany:

- czas pracy, przejście do tzw. ruchomego czasu pracy,
- zatrudnienie związane z realizacją zadania,
- realizacja zadania poza stałym miejscem pracy,
- deformalizacja stosunków między pracodawcą a pracownikiem.

Organizacja telepracy ma charakter menedżerski, czyli związana jest z wykonywaniem tzw. podstawowych funkcji zarządzania i z tej perspektywy nie różni się od innych form organizacji pracy.

W przypadku zespołów zdalnych planowanie, organizowanie, kierowanie, a także motywowanie i kontrolowanie pracowników powinny być jednak szczególnie dobrze przemyślane; zarządzanie zespołem wirtualnym wymaga ponadprzeciętnych kwalifikacji kierowniczych.

Organizację telepracy w przedsiębiorstwie należy podzielić na dwa etapy:

1. Wdrożenie telepracy traktowane jako projekt i realizowane zgodnie z zasadami zarządzania projektami (z założonymi celami – korzyściami),
2. Efektywne zarządzanie pracownikami (zespołami) po wdrożeniu telepracy.

Podczas opracowywania koncepcji pracy zdalnej, autor modelu sugeruje przeanalizowanie kwestii dotyczącej narzędzi do komunikacji w zespołach rozproszonych. Szczególnie rekomendowane są komunikatory, zapewniające z jednej strony nieformalny poziom komunikacji, a z drugiej – jej dyskrecję. Poczucie izolacji pracowników zdalnych może natomiast częściowo zniwelować używanie kamer internetowych i prowadzenie rozmów w formule wideokonferencji.

Proces wdrożeniowy

Aby proces wdrożeniowy telepracy powiódł się, istotne znaczenie ma przeprowadzona analiza potrzeb firmy, a następnie przygotowanie właściwych założeń do wdrożenia telepracy, które będą uwzględniały strategię rozwoju dla przedsiębiorstwa.

Poza badaniem wykonalności wdrożenia telepracy, warto odpowiedzieć sobie na pytania:

- Czy przedsięwzięcie będzie trwałe?
- Czy przedsięwzięcie jest racjonalne finansowo i społecznie?

Jeżeli odpowiedzi okażą się twierdzące, można przystąpić do organizacji pracy zdalnej. W pierwszej kolejności skupić się należy na efektywności pracowników; osiągnąć ją można przez odpowiednie narzędzia motywacji, takie jak:

- spotkania integracyjne lub konferencje dla pracowników,
- wyjazdy motywacyjne,
- szkolenia online, umożliwiające podnoszenie swoich kwalifikacji,
- dobry system ocen i płac, nagród i awansów,
- rozwiązanie kwestii zapłaty za dni udokumentowanej choroby,
- wsparcie techniczne i merytoryczne pracy zdalnej w systemie firmy,
- umożliwienie pracownikowi kontrolowanie wyników pracy,
- zapewnienie odpowiedniego dostępu do wiedzy, rozwoju umiejętności, adekwatnego wynagrodzenia oraz poczucia przynależności do firmy.

W drugim kroku autor modelu rekomenduje formalizację współpracy z pracownikiem zdalnym w oparciu o odpowiednie umowy. Zapisy Kodeksu pracy w zakresie telepracy ocenia jako wartościowe i potrzebne. W modelu ZWIK zakres formalności, które należy dopełnić z pracownikiem

to umowa o pracę, przedstawienie regulaminu telepracy oraz umowa powierzenia urządzeń do pracy zdalnej.

W umowie o pracę powinny znaleźć się zapisy o miejscu wykonywania pracy oraz godzinach jej świadczenia (lub też trybie zadaniowym). Warto również wskazać, w jaki sposób pracownik ma potwierdzać rozpoczęcie wykonywania obowiązków i ich koniec. Dodatkowo w umowie należy zawrzeć regulacje typowe dla telepracy, czyli fakt, że to pracodawca jest zobowiązany do dostarczenia pracownikowi sprzętu do wykonywania pracy w domu. Taki sprzęt powinien ubezpieczyć, a także pokryć koszty jego eksploatacji i serwisowania. Pracownik natomiast odpowiada za powierzony sprzęt i ponosi odpowiedzialność odszkodowawczą.

Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy, przed przystąpieniem do telepracy, pracownik powinien udostępnić pracodawcy pomieszczenie, w którym wykonywane będą obowiązki. Zadaniem pracodawcy jest ocena, czy spełnia ono wymogi BHP dotyczące pracy na danym stanowisku. Pracodawca ma prawo kontrolować to pomieszczenie również po rozpoczęciu świadczenia pracy; powinien jednak każdorazowo uprzedzić o tym pracownika, a czas i formę kontroli dostosować tak, by nie naruszać prywatności życia rodzinnego.

W ramach telepracy należy ustalić indywidualny rozkład czasu pracy, który będzie umożliwiał pracownikowi samodzielne zarządzanie czasem pracy, ale będzie też korzystny dla pracodawcy. Umowa o telepracę musi spełniać wszelkie wymagania, które są przewidziane w standardowej umowie o pracę, zatem zawierać powinna postanowienia dotyczące:

- rodzaju wykonywanej pracy,
- miejsca wykonywania pracy,
- terminu rozpoczęcia pracy,
- wynagrodzenia odpowiadającego rodzajowi powierzonej pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia,
- wymiar czasu pracy.

Ważne jest także uregulowanie pozostałych kwestii związanych ze świadczeniem pracy zdalnej w odrębnych umowach dotyczących następujących obszarów:

- umowa o używanie/powierzenie sprzętu elektronicznego,
- umowa o zakazie konkurencji zarówno w trakcie trwania stosunku pracy, jak i po jego ustaniu,
- uregulowanie ekwiwalentu za dostosowanie stanowiska do wymogów przepisów BHP, jeżeli pracownik zgodzi się na takie rozwiązanie.

Ostatni element wdrożenia pracy zdalnej w przedsiębiorstwie to decyzje dotyczące modelu funkcjonowania zespołów. Każdy zespół, żeby pracować efektywnie, potrzebuje jasno sprecyzowanej misji i celów. W przypadku zespołu pracującego stacjonarnie, nawet w sytuacji braku precyzyjnego określenia wizji, można przełożyć projekt na rzeczywistość i doprowadzić do jego skutecznej realizacji dzięki bliskiej współpracy. Ze względu na swoją specyfikę, zespoły wirtualne wymagają określenia na samym początku jasnej i klarownej misji projektu. Ważnym aspektem w planowaniu misji oraz celów jest ustalenie sposobu kierowania pracami projektowymi. Wszyscy członkowie zespołów muszą wiedzieć, do jakich zadań zostali powołani oraz czego się o nich wymaga, ponieważ prawdopodobieństwo dezorganizacji pracy w zespołach wirtualnych jest znacznie większe niż

w tradycyjnych. Stąd też istotną rolę w zespołach rozproszonych pełni Product Manager – osoba odpowiedzialna za całościowe rozliczenie rezultatów pracy zespołu. Precyzyjne określenie indywidualnych ról poszczególnych członków zespołu i opracowanie ich w formie pisemnej już na etapie jego formowania, pozwoli członkom zespołu czuć się odpowiedzialnymi za poszczególne zadania i uwidoczni ich pracę na tle całego projektu. Ponieważ ocenie podlega zwykle wkład i terminowość wykonanej pracy, a nie jej czas, każda rola w zespole musi zostać opisana pod względem oczekiwań co do zakresu obowiązków oraz terminu ich wykonania.

Reasumując, schemat czynności wdrożeniowych modelu ZWIK przedstawia się następująco:

1. określenie składników wynagrodzenia
2. ustalenie rozkładu czasu pracy
3. podpisanie umowy o pracę lub kontraktu
4. weryfikacja miejsca wykonywania pracy telepracownika
5. weryfikacja sprzętu komputerowego oraz łącza internetowego w miejscu wykonywania pracy
6. szkolenie BHP
7. szkolenie z zakresu narzędzi komunikacji
8. udzielenie dostępu do sieci intranet oraz narzędzi komunikacji.

Monitoring, kontrola i doskonalenie modelu

Wdrożenie zespołów rozproszonych i telepracy w organizacji to proces wymagający systematycznej walidacji. Regularną kontrolą pracodawcy powinny zostać objęte zarówno obszary dotyczące sposobu wykonywania pracy przez pracowników zdalnych, jak i systemy i narzędzia teleinformatyczne, którymi się oni posługują. Tylko stały monitoring pozwoli bowiem na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o pracę zdalną.

Schemat czynności kontrolnych ZWIK:

1. kontrola pracy pod kątem BHP
2. weryfikacja sprzętu komputerowego oraz łącza internetowego
3. zabezpieczenie danych i transmisji komunikacji
4. weryfikacja metod komunikacji i rzetelności jej wykonywania
5. wideokonferencje i szkolenia
6. doskonalenie form współpracy i komunikacji
7. badanie korzyści wdrożeniowych i doskonalenie procesu

Kontrola modelu powinna obejmować:

- zdefiniowanie poszczególnych zadań i procedur pracy,
- zarządzanie i kontrola dotycząca przebiegu pracy,
- opracowanie koncepcji dotyczących rozwiązań technologicznych,
- zapewnienie właściwego wsparcia technicznego dotyczącego serwisu, oprogramowania, zabezpieczenia danych, programów antywirusowych,
- szkolenia dla telepracowników,
- analizę aktualnie obowiązującego prawa: ustawy, porozumienia.

Po wdrożeniu systemu telepracy lub pracy zdalnej w przedsiębiorstwie, należy regularnie monitorować jej efektywność. Można w tym celu stosować wskaźniki KPI (ang. *Key Performance Indicators*).

W pierwszej kolejności należy określić liczbę stanowisk pracy oraz pracowników, którzy zostali włączeni do programu telepracy, a następnie dokonać oszacowania kosztów utrzymania tychże stanowisk. Kolejnym krokiem będzie wyodrębnienie dwóch grup pracowników: pierwsza grupa będzie dotyczyła tych, którzy wykonują prace w systemie stacjonarnym, druga grupa natomiast tych, którzy pracują zdalnie. Następnym krokiem będzie dokonanie obliczeń dla poszczególnych wskaźników odnośnie efektywności odrębnie dla każdej z grupy, a następnie porównanie tych wyników ze sobą. Jeżeli wartości wskaźników będą lepsze w grupie telepracowników, to zasadne będzie stwierdzenie, że telepraca jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na efektywność pracowników.

Przykładowe wskaźniki KPI, które mogą być wykorzystane do pomiaru efektywności wdrażania telepracy, to:

- Wskaźnik rotacji pracowników,
- Liczba umów rozwiązanych na wniosek pracownika,
- Liczba umów rozwiązanych za porozumieniem stron,
- Średnia liczba dni rekrutacji,
- Liczba dni nieobecności w pracy,
- Procent zadań zrealizowanych terminowo,
- Poziom satysfakcji pracowników.

Poza pomiarami KPI, ważne jest również przygotowanie prognozy finansowej przedsiębiorstwa. Powinno ono obejmować szacowaną wielkość sprzedaży w kolejnych okresach rozliczeniowych, przychody firmy oraz wydatki, w tym koszty pracy oraz koszty administracyjne. Przygotowanie prognozy z uwzględnieniem telepracy musi obejmować dodatkowe wydatki, jak koszt zorganizowania stanowiska pracy dla pracownika zdalnego czy przygotowanie infrastruktury teleinformatycznej firmy do pracy zespołów rozproszonych.

Narzędzia programowe w pracy zdalnej

Podstawowymi narzędziami programowymi dla telepracownika są pakiety pocztowe oraz pakiety uzupełniające ich możliwości. Przykładowo, Express Assist firmy Seem Direct jest narzędziem rozszerzającym możliwości oprogramowania Outlook Express - pozwala na zarządzanie plikami i folderami. Zarządzanie ustawieniami w notebookach pracowników mobilnych wspomaga oprogramowanie Mobile Essentials 2.0. Pomaga ono automatycznie zmieniać ustawienia sieciowe (TCP/IP), dial-up, ustawienia drukarek i systemu operacyjnego Windows; pozwala także na synchronizację różnych profili użytkownika z ustawieniami oprogramowania. Specjalnie dla telepracowników został także skonstruowany pakiet pcTELECOM M UTE Symanteca. Przy jego odpowiedniej konfiguracji możliwe jest oglądanie w jednej skrzynce pocztowej informacji o przychodzących faksach, e-mailach oraz telefonach, wraz z informacjami głosowymi.

Poza odpowiednimi rozwiązaniami technologicznymi, praca zdalna wymaga również jasno określonych reguł wymiany informacji pomiędzy członkami zespołów rozproszonych oraz przełożonymi. Należy wprowadzić w organizacji jasne reguły współpracy, jak np. potwierdzanie odebrania e-maili lub zgłaszanie nieobecności. Warto również organizować codziennie (lub cyklicznie) krótkie telekonferencje, w czasie których omawiane będą bieżące plany i zadania. Firma zatrudniająca wielu zdalnych pracowników powinna także korzystać z systemów do zarządzania projektami, które skutecznie wspierają organizowanie pracy.

Do narzędzi, które w sposób szczególny mogą ułatwić pracę zdalną należą:

Skype: wideokonferencje, spotkania oraz nagrywanie spotkań, spersonalizowany adres URL udostępnianie ekranu, wyciszenie jednego czy też kilku uczestników oraz przekazywanie roli prowadzącego, sporządzanie notatek do prezentacji w programie PowerPoint, a wszystkie działania mają mieć miejsce w ramach współpracy w czasie rzeczywistym, dającym możliwość uczestniczenia nawet 250 osobom równocześnie.

Join.me: wideokonferencje, a także dzielenie się ekranem. Dzięki temu powstaje możliwość wytłumaczenia działania różnych programów lub też zdalne zaprezentowanie powstałych projektów. W chwili obecnej dostępna jest wersja darmowa, zaś przy abonamencie można otrzymać Nielimitowane rozmowy przypisanej technologii VoIP.

Trello: tworzenie list pomysłów, zagadnień do zrobienia podczas prac wykonywania projektu; planowanie i obserwowanie postępów prac projektowych, dzielenie się listami ze współpracownikami, oznaczanie wszystkiego za pomocą kolorów; aktualizacja list następuje przez proste przeczucanie kart pomiędzy nimi.

Zendesk: skuteczne rozwiązanie usprawniające obsługę klientów w sieci. Zadaniem takiego oprogramowania będzie dostarczanie właściwego poziomu obsługi klienta oraz zbudowanie stricte personalnych i produktywnych relacji z klientami. Założeniem będzie również budowanie swoich zestawów raportowania i przewidywania satysfakcji klientów, a także rozmów z klientami w czasie rzeczywistym.

Boomerang: dobre narzędzie dla osób pracujących w różnych strefach czasowych. Przydatne może być na przykład do wysyłania maili. Program daje możliwość ustawienia godziny, o której ma zostać wysłana dana wiadomość. Aby go skonfigurować, trzeba tylko dodać go do Gmail lub innej mobilnej aplikacji pocztowej. Program posiada także opcję przypominania o wiadomościach, kiedy zaistnieje potrzeba jego ponownego wykorzystania.

Dropbox: za pomocą tej funkcji możliwy jest dostęp do wszystkich potrzebnych materiałów z dowolnego komputera, a także telefonu komórkowego. Znika zatem problem kopiowania potrzebnych plików na nośniki. Powstaje wirtualny dysk, za pomocą którego dostęp do plików mogą mieć wszyscy zaproszeni użytkownicy. Rozmieszczenie folderów i plików jest zorganizowane w sposób podobny jak w komputerze stacjonarnym.

Basecamp: ułatwia zespołowe zarządzanie projektami wraz z zorganizowaniem czasu pracy. Daje on możliwość rozdzielenia zadań wśród poszczególnych członków zespołu, a także obserwowanie postępów podczas ich wykonywania.⁷²

⁷² Trziszka M.J., op. cit., s. 207 - 236

Prezentowany model wdrożenia pracy zdalnej lub telepracy w przedsiębiorstwie przygotowany został przede wszystkim z myślą o firmach działających w branży IT. Warto natomiast zauważyć, że jego kluczowe elementy – analiza sensowności wdrożenia zespołów rozproszonych, konieczne inwestycje, uregulowanie współpracy pomiędzy telepracownikami i relacji z pracodawcą, czy też monitoring i kontrola efektów pracy zdalnej – znajdują zastosowanie we wszystkich przedsiębiorstwach, które ze względu na charakter wykonywanej pracy mogą przenieść część pracowników częściowo lub całkowicie do pracy zdalnej.

IV. Analiza artykułów i publikacji internetowych

Ostatni element analizy danych dotyczących pracy zdalnej w Polsce to odniesienie do artykułów i publikacji internetowych. W tej części opracowania skupiono się przede wszystkim na materiałach zawierających komentarze eksperckie: opinie prawników, specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowych technologii. To właśnie oni w znaczącym stopniu decydują o rozwoju pracy zdalnej i zespołów rozproszonych, a ich głos może wnieść istotne informacje do obszarów problemowych badania.

Korzyści, jakie mogą osiągać przedsiębiorstwa stosujące pracę zdalną

Bez wątplenia – w świetle przedstawionych wcześniej wyników badań – zarówno sami pracownicy, jak i pracodawcy mogą czerpać rozliczne profity z wdrożenia zespołów rozproszonych i pracy zdalnej.

Portal HR Press wskazuje pięć obszarów, w których korzyści z zastosowania systemu pracy zdalnej są dla przedsiębiorców najistotniejsze.

1. Powstają większe możliwości w rekrutacji nowych pracowników. Przedsiębiorstwo może zatrudnić specjalistów zamieszkujących w różnych częściach kraju, a nawet za granicą. Brak barier geograficznych zwiększa pulę potencjalnych kandydatów do pracy i ułatwia wyszukiwanie specjalistów o kwalifikacjach najlepiej dopasowanych do stanowiska.
2. Zmniejszają się koszty pracy. Przytaczane statystyki wskazują na redukcję kosztów pracodawcy na poziomie 30-40% na każdym stanowisku pracy zdalnej w stosunku do odpowiednika stacjonarnego. Firma nie musi tworzyć i utrzymywać dużych powierzchni biurowych.
3. Zadaniowy system pracy zdalnej motywuje pracowników do bardziej efektywnej pracy – im szybciej wykonają przypisane im zadania, tym więcej czasu zyskują dla siebie. Doceniają to przede wszystkim osoby młode – tzw. Pokolenie Y (ludzie urodzeni w latach 1980 – 2000) – które cenią sobie swobodę działania i niechętnie podporządkowują się sztywnym zasadom organizacji pracy.
4. W organizacji pojawia się świeże spojrzenie na jej dotychczasową działalność. Zatrudniani w systemie pracy zdalnej freelancerzy to zazwyczaj osoby innowacyjne i kreatywne, wnoszące do przedsiębiorstwa nowe pomysły i rozwiązania.
5. Elastyczność zasobów ludzkich – różnych specjalistów można zatrudniać okresowo, zależnie od bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Zwiększa to różnorodność w zespołach.⁷³

Do przesłanek ekonomicznych zatrudniania pracowników zdalnych odnoszą się również specjaliści portalu GoWork. Zatrudniając osoby wykonujące obowiązki poza siedzibą pracodawcy, ich zarobki uzależnia się od efektów wykonanej pracy. Wynagrodzenie oparte na osiągniętych rezultatach zwiększa efektywność pracowników.

⁷³ HR Press, *Zdalni pracownicy – korzyści dla pracodawcy*; <http://hrpress.pl/artykuly/rekrutacja/zdalni-pracownicy-korzysci-pracodawcy/> [dostęp: 21.08.2020.]

Redukcja kosztów pracodawcy następuje również w obszarze urlopów chorobowych, wykorzystywanych na przykład na opiekę nad chorym dzieckiem.⁷⁴

Autorzy bloga prowadzonego przez firmę Talent Place również odnoszą się do redukcji kosztów zatrudnienia jako jednej z kluczowych korzyści, jakie płyną z pracy zdalnej dla pracodawców. Odnoszą się przy tym do przykładu własnego biura. „W Talent Place większość z nas pracuje zdalnie. Gdybyśmy mieli powiększyć powierzchnię naszego krakowskiego biura, aby zmieścić wszystkich naszych rekruterów, wzrosłaby ona aż trzykrotnie. Łatwo wyobrazić sobie różnicę ceny wynajmu. A pozostałe koszty utrzymania pracownika? Przygotowanie stanowiska pracy kosztuje, a wraz z rozmiarem biura i większą liczbą pracowników koszty stałe gwałtownie rosną. (...) Po skonfrontowaniu zagrożeń z korzyściami pracy zdalnej liczby stają jednak bardzo mocno po naszej stronie - możliwość wynajmu mniejszego biura, niższe koszty utrzymania pracowników.”⁷⁵

Ekspertka Talent Place zwraca również uwagę na korzystne zmiany, jakie praca zdalna może przynieść w organizacji przestrzeni biurowej. Jest to rozwiązanie *hot desking* (z ang.: gorące biurka), polegające na zajmowaniu przez pracownika obecnego w biurze wolnego biurka, bez przypisania stanowisk pracy do konkretnych osób. Jest to system popularny w międzynarodowych organizacjach, gdzie znaczna część pracowników ma możliwość pracy z domu, a w biurze jest obecna tylko kilka dni w tygodniu (np. Deloitte czy Credit Suisse). Rozwiązanie pozwala zredukować przestrzeń biurową i zmniejszyć koszty w postaci stanowisk pracy dla wszystkich pracowników. Miejsce ograniczonej „tradycyjnej” przestrzeni biurowej można zastąpić pomieszczeniami do wypoczynku, pracy zespołowej lub nowoczesną przestrzenią biurową, wyposażoną w stojące biurka, pufy do siedzenia, a nawet – huśtawki. Przestrzeń biurowa zaaranżowana w sposób wymuszający częste przemieszczanie się wpływa pozytywnie na komunikację pomiędzy pracownikami oraz sprzyja kreatywności. Biuro otwarte na przepływ informacji, gdzie można spotkać się twarzą w twarz z innymi członkami zespołu zachęca pracowników zdalnych do odwiedzin i spędzania w nim czasu.⁷⁶

Nowoczesne technologie i narzędzia wspierające pracę na odległość

Praca zdalna to coraz popularniejszy model pracy stosowany w polskich oraz zagranicznych firmach. Bez wątpienia nie jest ona możliwa bez odpowiednich narzędzi teleinformatycznych. Można wyróżnić kilka grup programów wspierających pracę zdalną, jak na przykład:

- Systemy zarządzania zadaniami i projektami,
- Komunikatory,
- Dokumenty współdzielone,
- Programy do pracy zespołowej,
- Dyski zewnętrzne/sieciowe,
- Programy monitorujące czas pracy.

⁷⁴ GoWork.pl, *Praca zdalna – wady i zalety z punktu widzenia pracownika i pracodawcy*; <https://www.gowork.pl/blog/praca-zdalna-wady-i-zalety-z-punktu-widzenia-pracownika-i-pracodawcy/> [aktualizacja: 07.07.2017.]

⁷⁵ Talent Place, Kublik I., *Czy firma może zyskać na wprowadzeniu pracy zdalnej?*; <https://talentplace.pl/blog/dla-pracodawcow/zyski-pracy-zdalnej-dla-firmy> [aktualizacja: 19.03.2019.]

⁷⁶ Ibidem.

Istnieje również oprogramowanie bardziej kompleksowe, łączące w sobie zróżnicowane funkcjonalności. Na potrzeby niniejszego opracowania, przeanalizowano rekomendacje dotyczące programów do pracy zdalnej, opublikowanych przez czołowe polskie portale związane z technologią informacyjną (Komputer Świat, dobreprogramy.pl, gry-online.pl, it-leaders.com i inni⁷⁷).

Systemy zarządzania zadaniami i projektami

AirTable – oprogramowanie konkurencyjne wobec Trello, będące dla niego dobrą, ale skomplikowaną alternatywą. Usługa jest częściowo darmowa, z możliwością dostępu do zaawansowanych funkcji w płatnej wersji. W programie tworzyć można bazy pozwalające na przechowywanie dowolnych informacji. AirTable umożliwia sortowanie i filtrowanie danych w tabelach wedle własnego uznania. Każdy z użytkowników tworzy własny widok każdej z nich lub korzysta z już gotowych schematów. AirTable jest trudniejsze do nauczenia od Trello, ale w perspektywie dłuższej pracy zdalnej pozwala lepiej uporządkować wpisy.

Asana - zagraniczne narzędzie, które sprawdza się w mniejszych oraz większych firmach. Znajdziemy w nim wiele ciekawych funkcjonalności związanych z zarządzaniem zadaniami i projektami, pracą zespołową oraz monitorowaniem procesów firmowych. Dzięki temu, nie ma konieczności opierania pracy na kilku różnych programach; ważne informacje zebrane są w jednym miejscu. Asana to narzędzie z przyjaznym interfejsem, dające również sporo możliwości pod kątem kontrolowania pracowników, co przy pracy zdalnej jest konieczne. Niestety w Asanie nie ma jak na razie możliwości pracy w języku polskim.

Evernote - aplikacja, która służy do przechowywania i zapisywania notatek. Daje to wiele możliwości pod kątem nadawania priorytetów swoim pomysłom czy listom zadań. Bez wątplenia pomaga utrzymywać oraz zwiększać produktywność indywidualną, ale również całego zespołu. Każdą notatkę można również zamieszczać w specjalnym kalendarzu, a także dodawać interesujące linki lub załączniki.

MeisterTask – kolejna alternatywa dla Trello. Tym, co wyróżnia ten program na tle konkurencji, są elastyczne tablice, umożliwiające oznaczanie zadań, które duplikują obowiązki innych osób albo też są z nimi w jakiś sposób powiązane. Proces można częściowo zautomatyzować, co w niektórych sytuacjach potrafi znacznie uprościć zarządzanie zespołem. Warto odnotować, że program jest dostępny w darmowej wersji, ale posiada też wariant płatny, oferujący m.in. możliwość zarządzania większą liczbą projektów oraz integrację ze Slackiem.

Nozbe - polskie narzędzie umożliwiające skuteczne zarządzanie zadaniami oraz projektami. Daje również ciekawe możliwości pod kątem pracy zespołowej. W kwestii zadań dostarcza wiele przydatnych funkcjonalności – można m.in. ustalać terminy, komentować, dodawać *checklisty* czy cykliczność zadania. Program oferuje również dostępny kalendarz, aczkolwiek zawiera on przede wszystkim *deadline* zapisanych zadań.

Trello - ciekawa aplikacja, która opiera się na pracy zadaniowej. Program umożliwia podzielenie zadań na specjalne tablice. Pozwala to bardzo dobrze zorganizować pracę samodzielną, ale również zespołową, np. w formie zdalnej. Trello przypomina użytkownikowi o wszystkich ważnych rzeczach

⁷⁷ Pełna lista wykorzystanych źródeł została ujęta w ich spisie.

do zrobienia, a także daje widok kalendarza. To proste i intuicyjne narzędzie, które posiada prawdziwą rzeszę fanów na całym świecie. Co istotne – jest darmowe.

Inne aplikacje do zarządzania listą zadań to m.in. Wunderlist, Google Keep czy Trello.

Ewidencja czasu pracy

TimeCamp – narzędzie umożliwiające organizację pracy w zespołach rozproszonych. Łączy się z innymi narzędziami pracy biurowej, pozwalając mierzyć czas pracy wewnątrz programów wykorzystywanych przez pracowników. Dostępny w wersjach Windows, Mac, Linux, Android, iPad i iPhone.

Toggl – oprogramowanie umożliwiające prowadzenie ewidencji czasu pracy. Umożliwia przypisanie do projektu pojedynczych pracowników lub całe zespoły. Każdy użytkownik może na bieżąco monitorować czas swojej pracy, a wszystkie dane zebrane przez to narzędzie dostępne są później w formie czytelnych raportów, które pracownicy przekazują przełożonym.

Dokumenty współdzielone

Google Docs (Dokumenty Google) - w przypadku pracy zdalnej, zwłaszcza zespołowej, ważna jest funkcja pracy nad jednym plikiem przez wielu użytkowników. Takie rozwiązanie oferują Dokumenty Google, czyli pakiet składający się z edytora tekstu, arkusza kalkulacyjnego, programu do tworzenia prezentacji oraz narzędzia do tworzenia formularzy. Dużą zaletą każdego z nich jest duża liczba funkcji pozwalających tworzyć nawet bardzo skomplikowane dokumenty, co sprawia, że usługa Google może służyć nawet jako zastępstwo dla pakietu biurowego Office. Rozwiązanie dostępne jest przez przeglądarkę oraz w postaci aplikacji dla urządzeń mobilnych.

Microsoft Office Online – przeglądarkowa wersja pakietu Office, udostępniona przez Microsoft kilka lat temu. Nie oferuje ona tylu funkcji, co jej odpowiednik instalowany na komputerach lub rozwiązanie Google Docs, ale z powodzeniem wystarczy do tworzenia dokumentów tekstowych, arkuszy kalkulacyjnych oraz prezentacji multimedialnych. Microsoft Office Online pozwala nad pracę nad dokumentami przez wielu użytkowników i dostępny jest także w postaci aplikacji dla urządzeń mobilnych.

Komunikatory

Discord - narzędzie dedykowane graczom, które w rzeczywistości świetnie sprawdza się także w pracy. Program zezwala na komunikację głosową, tekstową, jak i wideo rozmowy. Na czacie można także przesyłać pliki, a korzystanie oraz zakładanie własnego serwera jest całkowicie darmowe. W przeciwieństwie do innych komunikatorów, Discord ułatwia przeprowadzenie burzy mózgu czy spotkania firmowego, bo to właśnie konferencje są jego mocną stroną. Na każdym z serwerów administrator może dostosować przywileje każdego z użytkowników, a także tworzyć kanały głosowe i tekstowe z ograniczonym dostępem.

Messenger – prosty komunikator, mogący stanowić alternatywę dla Skype’a. Program ten początkowo był częścią Facebooka, ale potem został wydzielony i obecnie stanowi samodzielny produkt. Jego podstawowa funkcjonalność jest bardzo zbliżona do platformy Microsoftu – umożliwia rozmowy tekstowe z pojedynczymi osobami lub grupami, a także prowadzenie rozmów i konferencji w formie audio lub wideo. Zaletą aplikacji jest fakt, że może ułatwić nie tylko komunikację wewnątrz zespołu, ale też poza nim (wiele firm i podmiotów posiada konto na Facebooku, które automatycznie oferuje też dostęp do Messengera). Program jest darmowy.

Skype – obecnie najpopularniejszy w Polsce komunikator firmowy. Aplikacja umożliwia komunikację tekstową i głosową, a także wideo rozmowy. Jakość połączenia jest przyzwoita. Oprogramowanie jest proste w użyciu, a jego podstawowy wariant jest darmowy. Do niedawna dostępna była także bardziej zaawansowana wersja Skype dla firm, jednak obecnie została zastąpiona przez inne narzędzie - Microsoft Teams.

Slack - jeden z najpopularniejszych na świecie firmowych komunikatorów; powinien idealnie sprawdzać się przy okazji pracy zdalnej. Oferuje możliwość rozmowy 1:1, tworzenia tematycznych kanałów, prostych połączeń wideo czy udostępniania plików. Dużą zaletą Slacka jest opcja ustawiania przynależności użytkownika do konkretnych grup roboczych, co sprawia, że cała konwersacja firmowa jest przejrzysta, a także, że nikt nie zgubi się w wątku.

Yammer – aplikacja Microsoft, zbliżona do Slacka. Komunikator został stworzony głównie z myślą o współpracy firmowej. Wyglądem przypomina natomiast bardziej sieć społecznościową. Mamy tutaj dostęp do rozwiązania przypominającego „oś czasu”, znaną z Facebooka, gdzie wszystkie posty mogą być komentowane przez innych użytkowników Yammera. Aby skorzystać z aplikacji, należy wykorzystać konto Microsoft należące do organizacji. Na stronie głównej widoczne są wpisy z grup, do których należy użytkownik. Istnieje też możliwość stworzenia własnych grup.

Zoom - aplikacja do prowadzenia wideokonferencji. Żadna praca zdalna nie może się odbyć bez spotkań online. Sam komunikator bardzo często nie wystarcza; w organizacji spotkań on-line pomaga program Zoom. W bezpłatnej wersji oferuje połączenia wideo, w których może uczestniczyć nawet do 100 osób. Aplikacja działa bardzo intuicyjnie – tworzymy specjalny pokój, wysyłamy odpowiedni link do zainteresowanych i po chwili rozmawiamy ze sobą. Co więcej, można również dzielić swój ekran bądź nagrywać całe spotkanie. Jakość połączenia jest zazwyczaj bardzo dobra.

Narzędzia do pracy zespołowej

GitHub – internetowy hosting repozytorium git. Istnieje od 2008 roku i choć wykorzystuje się go głównie do przechowywania kodu źródłowego aplikacji, to służy także jako platforma społecznościowa. Aktualnie korzysta z niego ponad 40 mln użytkowników, z czego 10 mln z nich założyło swoje konto w minionym roku - społeczność stale się rozrasta. Portal umożliwia programistom udostępnianie i przechowywanie prywatnych projektów, co działa także w drugą stronę – oferuje szeroką bazę oprogramowania *open source*. GitHub to jednak przede wszystkim społeczność. Jego użytkownicy pomagają w rozwijaniu projektów oraz wzajemnie wprowadzają sobie poprawki w kodzie. Wszyscy oni wychodzą z założenia, że każdy, kto korzysta z wolnego oprogramowania jest dłużny społeczności wsparcie z zakresu IT.

Microsoft Teams – usługa uważana za jeden z najlepszych komunikatorów dostępnych na rynku. Dostępna jest w wersji płatnej w ramach usługi Office 365 oraz w wariantcie darmowym. Ten drugi

pozwała przesyłać nieograniczoną liczbę wiadomości tekstowych, prowadzić rozmowy wideo, umożliwia współpracę nad dokumentami pakietu Office (w ramach usługi Office Online), przesyłanie plików, dostęp do 250 aplikacji i usług oraz udostępnianie ekranu. O wiele więcej możliwości dają płatne warianty usługi Microsoft Teams, tworząc z niej prawdziwy kombajn do wydajnej i efektywnej zdalnej pracy zespołowej. Usługa dostępna jest przez przeglądarkę oraz aplikacje dla systemów Windows, Android oraz iOS.

VSCode Live Share – *pair programming* (z ang. „programowanie w parach”) to technika pozwalająca na jednoczesną pracę nad jednym kodem przez dwóch programistów. Tradycyjnie zapisana się w pamięci jako współpraca bezpośrednia, niemniej są w Internecie narzędzia, pozwalające robić to zdalnie. Jednym z nich jest VSCode Live Share. Program daje użytkownikom i zespołom możliwość szybkiej współpracy na tej samej bazie kodu, bez potrzeby synchronizacji lub konfigurowania tych samych narzędzi programistycznych, ustawień czy środowiska.

Synchronizacja i udostępnianie plików

DropBox - znana aplikacja, która działa na zasadzie dysku zewnętrznego. Oferuje wiele możliwości pod względem przechowywania plików. Oczywiście wszystko działa w chmurze, a w DropBoxie można zarządzać całym zespołem użytkowników i dostosowywać ich uprawnienia. Program oferuje także przechowywanie dużych plików, a także umożliwia odpowiednie kategoryzowanie wszystkich dodanych załączników.

Google Drive (Dysk Google) – jedna z najpopularniejszych usług na świecie; ma do niej dostęp każdy, kto posiada skrzynkę pocztową od Google. Największą zaletą Dysku jest 15 GB miejsca na dane w wariantcie darmowym. Niestety ta przestrzeń dzielona jest z usługą pocztową Gmail, więc faktyczne miejsce do przechowywania plików może okazać się mniejsze. Usługa Google pozwala na przechowywanie plików w chmurze oraz wygodne ich udostępnianie innym użytkownikom. Dostępne są także narzędzia do synchronizacji plików przechowywanych na komputerze lub urządzeniu mobilnym, dzięki czemu przechowywane na wirtualnym dysku dane są zawsze aktualne. Kolejną zaletą Dysku Google jest integracja ze wspomnianą wcześniej usługą Dokumenty, co pozwala na szybką edycję plików.

Zdalny dostęp do komputerów i urządzeń mobilnych

Pulpit zdalny Chrome – darmowa aplikacja Google, pozwalająca na bezpieczne zarządzanie dowolnie skonfigurowanym komputerem. Wymaga zainstalowania na komputerze przeglądarki Chrome.

TeamViewer – aplikacja przychodząca z pomocą osobom, które potrzebują bezpiecznego połączenia z komputerem, przy którym nie mogą fizycznie usiąść. W prosty sposób pozwala ona zdalnie zarządzać nie tylko sprzętami klasy PC, ale także urządzeniami mobilnymi. Darmowa wersja pozwala tylko na ograniczone czasowo sesje, ale każda z nich powinna pozwolić na wykonanie najważniejszych zadań.

UltraVNC – ciekawa alternatywa dla TeamViewer to darmowy program UltraVNC korzystający z protokołu VNC, dzięki czemu można za jego pomocą nawiązać połączenie z każdym kompatybilnym systemem operacyjnym. Dodatkową zaletą aplikacji jest szyfrowanie połączeń za pomocą biblioteki

OpenSSL. UltraVNC pozwala dostosować jakość wyświetlanego obrazu do prędkości łącza internetowego, dzięki czemu zdalna praca na komputerze będzie pozbawiona dużych opóźnień.

Bezpieczny dostęp do sieci firmowych

Windscribe VPN - niektóre firmy budują sieć wewnętrzną, do której dostęp z zewnątrz nie jest możliwy dla większości użytkowników. W przypadku zdalnej pracy konieczne jest skorzystanie z bezpiecznego połączenia, a takie oferują tylko VPN-y (ang. *Virtual Private Network*, wirtualna sieć prywatna). Jedną z najciekawszych aplikacji tego typu jest Windscribe, która w darmowym wariantcie oferuje do przesłania aż 10 GB danych miesięcznie. To wiele i pozwoli niemal każdemu pobrać lub przesłać do firmowej sieci dużą ilość danych.

OpenVPN – aplikacja dająca więcej możliwości konfigurowania bezpiecznych połączeń niż Windscribe. Korzysta ona domyślnie z protokołu VPN i umożliwia połączenie z setkami serwerów na całym świecie. Część z nich jest płatna, ale nie brakuje także darmowych. OpenVPN oferuje m.in. określenie dozwolonych i niedozwolonych użytkowników lub grup, obsługuje autentykację PAM, LDAP, RADIUS i Local DB.

Procesy przygotowania, wdrożenia i zarządzania systemem pracy zdalnej

Zgodnie z prezentowanymi w poprzednim rozdziale niniejszego opracowania założeniami modelu ZWIK autorstwa dra Michała Trziszki, procesy przygotowania, wdrożenia i zarządzania pracą zdalną lub telepracą w firmie stanowią dla przedsiębiorców istotne wyzwanie organizacyjne. Szczególnie trudne może być ono w warunkach sytuacji kryzysowej, gdy do wykonywania obowiązków poza biurem dopuścić trzeba jak największe grono pracowników.

Umożliwienie pracy z domu wymaga skrupulatnego przygotowania ze strony firmy. Wprowadzie większość przedsiębiorstw wykorzystuje już technologie ułatwiające pracownikom łączność i pracę z dowolnego miejsca (np. rozwiązania chmurowe), ale nie wszędzie jest to możliwe. „W wielu firmach dostęp do zasobów sieciowych jest możliwy tylko z firmowych komputerów, a czasem wyłącznie

w siedzibie firmy. W przypadku osób pracujących zdalnie należy zadbać na przykład o zdalny dostęp do firmowej sieci i odpowiedni sprzęt” – mówi portalowi Infor Michał Młynarczyk, dyrektor zarządzający agencji rekrutacyjnej Devire.

Specjaliści Infora wyznaczają kilka podstawowych etapów, które powinien objąć proces przygotowania przedsiębiorstwa do wdrożenia pracy zdalnej.

1. Formalności. W organizacjach, które nie posiadają umów o pracę z dodatkowym aneksem dotyczącym pracy zdalnej, należy zmienić regulamin pracy. Uregulowanie kwestii formalnych związanych ze świadczeniem pracy spoza siedziby pracodawcy jest punktem wyjścia dla kolejnych etapów procesu przygotowawczego.
2. Ustalenie jasnych oczekiwań. Kluczowe jest przygotowanie klarownych instrukcji i wytycznych dla pracowników zdalnych. Rekomendowane jest unikanie tzw. mikrozarządzania i wdrożenie standaryzowanych narzędzi do zarządzania zadaniami

i projektami w firmie. Dobrą praktyką jest także wdrożenie harmonogramu działań w zespołach rozproszonych i ustalenie ich cyklicznych spotkań statusowych.

3. Przestrzeń pracy. Firma powinna zdefiniować swoje oczekiwania wobec pomieszczeń, w których świadczona będzie praca zdalna. Powinny one obejmować zagadnienia związane z BHP, ale także kwestiami takimi jak zabezpieczenie danych wrażliwych i poufnych. Należy również określić oczekiwania dotyczące narzędzi i technologii wykorzystywanych przez pracownika zdalnego.
4. Komunikacja. Aby umożliwić pracownikowi normalne funkcjonowanie i prowadzenie działań biznesowych, pracodawca powinien zapewnić dostęp do niezbędnych narzędzi i informacji. Konieczne będą tutaj: system telekonferencyjny i wideokonferencyjny, umożliwiające spotkania on-line, oraz komunikatory do porozumiewania się z zespołem.
5. Dostęp do dysku firmowego. Częstym problemem podczas pracy zdalnej jest dostęp do plików, umów, kontraktów czy ofert, czyli danych wrażliwych. Jeśli firma nie posiada systemu CRM z możliwością udostępniania dokumentów, to warto skorzystać z popularnych dysków sieciowych np. Dropbox czy Dysk Google. Należy jednak rozważyć wykorzystanie rozwiązań bardziej zaawansowanych, które zapewnią bezpieczeństwo i poufność przesyłanych danych⁷⁸.

Podobnie proces przygotowania do wdrożenia pracy zdalnej opisywany jest przez specjalistów Ekran System. Dodatkowo, kładą oni nacisk na konieczność uwzględnienia w planie wdrożenia narzędzi do monitorowania aktywności pracowników, jak pulpit zdalny (umożliwiający podgląd monitora użytkownika przez inną osobę) lub rejestracja sesji RDP, która umożliwia nadzór nad aktywnością użytkownika w sieci oraz nagrywanie pracy na krytycznych serwerach.⁷⁹

Przygotowanie do wdrożenia pracy zdalnej może być również rozpatrywane na poziomie grup procesów w przedsiębiorstwie. Można tu wyróżnić:

- Działania podstawowe,
- Procesy sprzedaży i zakupów,
- Procesy księgowość,
- Utrzymywanie płynności finansowej,
- Obsługę HR.

W grupie działań podstawowych, pierwszym krokiem do wdrożenia pracy zdalnej jest zabezpieczenie zasobów technicznych. Niezbędne są sprzęt i łącza, które umożliwią podstawową komunikację w firmie. Należy zatem sprawdzić, czy pracownicy dysponują komputerami przenośnymi, mają możliwość pracy przez Internet z domu lub innej lokalizacji poza firmą, a także bezpieczny dostęp do zasobów firmowych (np. poprzez skonfigurowaną sieć VPN). Etap przygotowań technicznych do wdrożenia pracy zdalnej może zatem obejmować uzupełnienie lub wymianę sprzętu teleinformatycznego. Może to być również dobry moment na rozważenie obsługi firmy w modelu chmurowym. Warto także przyjrzeć się, czy firma i jej zasoby odpowiadają wymogom bezpiecznej pracy zdalnej.

⁷⁸ Infor, *Jak przygotować firmę do wdrożenia pracy zdalnej?*;
https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/odpowiedzialnosc_prawa_i_obowiazki/3627063,Jak-przygotowac-firme-do-wdrozenia-pracy-zdalnej.html [aktualizacja: 11.03.2020.]

⁷⁹ Ekran System, *Wdrożenie pracy zdalnej w firmie - o tym pamiętaj!*;
<https://www.ekransystem.com/pl/blogpolska/wdrozenie-pracy-zdalnej-w-firmie> [aktualizacja: 10.04.2020.]

Kolejnym niezbędnym działaniem podstawowym jest wdrożenie w firmie podpisu elektronicznego. Zapewnia on autentyczność i skutki prawne dokumentom wysyłanym do urzędów. Wdrażając podpis elektroniczny w organizacji należy upewnić się, czy osoby posługujące się podpisem do e-deklaracji czy JPK mogą z niego korzystać na urządzeniach przenośnych. Należy także przeanalizować, które z procesów mogą być podpisywane elektronicznie; są to dokumenty wymagające jednostronnego podpisu, jak zaświadczenia czy potwierdzenia. Warto również zwrócić uwagę, czy w firmie dostępne jest oprogramowanie obsługujące podpis elektroniczny.

Ostatnim z działań podstawowych jest analiza procesów komunikacyjnych w firmie. Warto przygotować przejrzyste zasady przekazywania informacji w zespołach zdalnych, uwzględniając jednocześnie, że nie mogą one blokować prac bieżących. Na tym etapie należy: wprowadzić praktyki i zasady komunikacyjne (standardowy komunikator, maksymalny czas odpowiedzi na maile, itp.), udostępnić pracownikom firmową bazę wiedzy, zadbać o wdrożenie narzędzi do pracy grupowej (np. komunikator, planery) oraz udostępnić pracownikom niezbędne zasoby elektroniczne, jak przestrzeń dyskowa.

Firmy działające w branży handlowej mogą rozważyć przeniesienie części działań sprzedażowych do Internetu. Odpowiednie oprogramowanie może pomóc skoordynować i obsłużyć procesy sprzedażowe, zarówno w sektorze B2B, jak i B2C. Przygotowując się do prowadzenia zdalnej sprzedaży, należy w pierwszej kolejności rozważyć zyski i straty płynące z uruchomienia internetowego kanału sprzedażowego. Można także rozważyć dostawę towarów przez zewnętrzne firmy kurierskie oraz przejść na elektroniczne gromadzenie informacji i dokumentów handlowych.

Przenosząc do pracy zdalnej pracowników odpowiedzialnych za procesy księgowo, skupić należy się na trzech obszarach: elektronicznym obiegu dokumentów, akceptacji faktur oraz ewidencji informacji. Elektroniczny obieg dokumentów wymaga ustalenia zarówno z dostawcami, jak i z klientami, by faktury dostarczali wyłącznie w formie elektronicznej. Należy określić, w jakim formacie dostawcy mają dostarczać faktury (skan, pdf) i sformalizować wzajemne ustalenia. W wypadku klientów, należy pozyskać ich zgody na elektroniczne przysyłanie dokumentów oraz udostępniać im informacje o płatnościach i windykacji poprzez powiadomienia lub udostępnienie stanu rozliczeń na stronie internetowej. Aby usprawnić pracę grupową nad obiegiem informacji, warto wprowadzić elektroniczną formę akceptacji faktur. Faktura zarejestrowana elektronicznie zostaje opisana i zaakceptowana przez uprawnione osoby. Na koniec następuje automatyczne zadekretowanie, które wymaga tylko weryfikacji merytorycznej. Ewidencja informacji wymaga natomiast zbierania wszystkich informacji od dostawców w centralnym miejscu w systemie elektronicznym. Dzięki takiemu rozwiązaniu zainteresowane i uprawnione osoby będą mogły mieć dostęp do ustaleń księgowych i handlowych, takich jak umowy czy warunki obsługi. W przypadku klientów natomiast należy zadbać, by w systemie zamieszczać wszelkie informacje związane z klientami dotyczące windykacji, a także umowy handlowe czy notatki lub maile. Dzięki temu uprawnione osoby w firmie będą miały do nich szybki, zdalny dostęp.

Omawiając elektroniczne procesy księgowo w przedsiębiorstwie, należy także rozważyć rozliczanie podatków i zamknięcia okresu. W pierwszej kolejności należy tutaj upewnić się, czy wszystkie osoby biorące udział w procesie rozliczeń mają dostęp do danych, ich weryfikacji, akceptacji oraz podpisu elektronicznego.

Utrzymywanie płynności finansowej przedsiębiorstwa to kolejny obszar, którego funkcjonowanie należy rozważyć podczas przechodzenia pracowników w tryb pracy zdalnej. Kluczowe są tutaj: dostęp do aktualnych informacji oraz terminy i windykacja. Planowanie strategicznych działań musi opierać się na rzetelnych i aktualnych informacjach. W przetwarzaniu ich i wyciąganiu stosownych wniosków pomagają rozwiązania analityczne, takie jak rozrachunkowe analizy *business intelligence*. Należy zatem zweryfikować dostęp do bieżących informacji o stanie dostępnych środków finansowych oraz wpływach urealnionych zgodnie z sytuacją klientów, a także sprawdzić, czy jest się w posiadaniu aktualnych informacji o zaległościach oraz przyszłych płatnościach klientów. Taka wiedza pozwoli na sprawniejsze otrzymanie należności, o ile będzie ono możliwe w sytuacji klienta. Twarde dane, dotyczące sytuacji rynkowej klientów mogą mieć wpływ na sprawny spływ należności. Weryfikacja wypłacalności klientów w zależności od obrotów i zasad kredytowania może odbywać się w narzędziach analitycznych. Przed przejściem do pracy zdalnej warto zatem zweryfikować politykę ustalania terminów płatności, limitów kredytowych i rabatów za terminowe i wcześniejsze spłaty, a także przemyśleć stosowane dotychczas metody windykacyjne.

Zdalne prowadzenie firmy nie może oznaczać rezygnacji z dbałości o sprawy pracownicze. Przygotowując przedsiębiorstwo do pracy na odległość, należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia: e-obstuga, kondycja pracowników, zdalne zatrudnienie oraz zgodność z przepisami.

W zakresie obsługi spraw pracowniczych, należy wprowadzić możliwość elektronicznej obsługi przez dział HR (np. zdalna rejestracja, akceptacja czy anulacja wniosków: o telepracę, urlopowych, o zaliczkę, zasiłek opiekuńczy, zaświadczenie i innych stosowanych w organizacji, akceptowanie i rozliczanie delegacji). Dokumentacja pracownicza powinna zostać wdrożona w formie elektronicznej; pracownicy kadr mają wówczas zdalny dostęp do edycji dokumentów, a pracownicy - wgląd do nich.

Wielu pracowników nie przywykło do dłuższych okresów pracy zdalnej. Nie wszyscy potrafią odnaleźć się w takich okolicznościach. Aby zapewnić poczucie związku z firmą i zespołem, a także dobry przepływ informacji, warto wdrożyć wewnętrzne newslettery, zdalną komunikację (np. zadawanie pytań, umieszczanie ogłoszeń i zgłaszanie pomysłów, dobrych praktyk i usprawnień na portalu pracowniczym), przepływ informacji wewnętrznych za pomocą mediów społecznościowych, a także prowadzenie kalendarza wydarzeń firmowych i zespołowych.

Rekrutacja i zatrudnianie także może odbywać się przy użyciu środków telekomunikacyjnych. Aby proces adaptacji nowego pracownika w środowisku zespołów rozproszonych był skuteczny, należy przede wszystkim zapewnić zdalną komunikację z osobami czuwającymi nad procesem wdrażania do pracy. Warto także zadbać o konfigurację środowiska pracy zgodnie ze spełnianą rolą. Dzięki temu pracownik otrzymuje jasno określoną listę zadań, dostęp do odpowiednich funkcji systemu ewidencjonującego oraz przyjazną dokumentację.

Ostatnim obszarem w zakresie zdalnego zarządzania zasobami ludzkimi jest zgodność przyjętych w firmie rozwiązań z przepisami. Jest to kluczowe zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, kiedy zmiany prawne są dynamiczne. Przykładem może tu być pandemia COVID-19, gdzie szczególne okoliczności sprawiły, że prawo dostosowywane jest do walki z wirusem. Warto upewnić się, czy stosowany

w firmie system HR jest wystarczająco elastyczny, by obsługiwać zmieniające się świadczenia pracownicze i regulacje.⁸⁰

Warunki sytuacji kryzysowej są dla pracodawców szczególnie trudne; wymagają często bardzo szybkiego podejmowania decyzji i wdrażania rozwiązań organizacyjnych, które były dopiero rozważane, lub w ogóle nie planowano ich stosowania. Przykładem takiego działania jest przeniesienie maksymalnej liczby pracowników w tryb pracy zdalnej w związku z pandemią COVID-19; ograniczenie fizycznych kontaktów w miejscu pracy miało za zadanie ograniczenie liczby zachorowań.

„Ekspresowe wdrożenie” pracy zdalnej w firmie przeanalizował na przykładzie firmy TimeCamp portal Business Insider. Analiza tego przypadku może posłużyć jako działanie wzorcowe, prezentujące proces wdrażania pracy zdalnej w warunkach jego koniecznego przyspieszenia; firma w ciągu kilku dni dziesięciokrotnie zwiększyła odsetek pracowników zdalnych (z 10% do 100%).

Praca zdalna jeszcze na początku 2020 roku była przywilejem, z którego skorzystać mógł niewielki odsetek pracowników. W związku z pandemią COVID-19 dla wielu firm okazała się ona jednak jedynym sposobem na w miarę stabilne funkcjonowanie; decyzje musiały zapadać szybko. „W trakcie krótkiego zebrania w gronie menedżerów, podjęliśmy decyzję o wysłaniu 40 osób z biura do domu. (...) Nie była to łatwa decyzja, jednak w obliczu tak trudnej sytuacji był to krok rozsądny zarówno ze strony biznesowej, jak i ludzkiej - zdrowie pracowników jest bezdyskusyjnym priorytetem. A praca zdalna umożliwia kontynuowanie naszej działalności mimo zamkniętego biura i gwarantuje stabilność biznesu” - mówi prezes TimeCamp, Kamil Rudnicki.

Ze względu na zwiększającą się z dnia na dzień liczbę zachorowań, proces decyzyjny w TimeCamp był błyskawiczny; o całkowitym przejściu na pracę zdalną zadecydowano w ciągu 20 minut. Warto jednak zauważyć, że wdrożenie tego rozwiązania było łatwiejsze niż w firmach nie mających doświadczenia w pracy zdalnej: pracownicy TimeCamp mogli już wcześniej korzystać z kilku dni *home office* w miesiącu, w podobnym trybie pracowali również klienci firmy. Mimo to, przedsiębiorstwo musiało podjąć kilka ważnych kroków, które znacznie ułatwiły całkowite wdrożenie pracy zdalnej.

Pierwszym ważnym elementem było rzeczowe przygotowanie do zmierzenia się z problemem przez odpowiedzenie na kilka ważnych pytań, diagnozujących mocne i słabe strony firmy.

- Jak przystosować zespół do całkowitej pracy zdalnej?
- Jak procesy, które do tej pory sprawdzały się w biurze, przełożą się na pracę zdalną?
- Czy obowiązki wszystkich osób mogą być wykonywane w domu, niezależnie od powierzonej funkcji?
- Jak całkowita praca zdalna wpłynie na komunikację i pracę zespołową?

Rozważenie tych kwestii umożliwiło firmie stworzenie modelu przejścia w tryb pracy zdalnej precyzyjnie dopasowanego do organizacji, kultury pracy i wartości firmy.

W drugim kroku, kierownictwo firmy skupiło się na analizie ryzyk związanych z pracą zdalną. Zidentyfikowano następujące obszary problemowe:

⁸⁰ Assecco Business Solutions, Łukasik R., *Organizacja pracy zdalnej krok po kroku*; <https://blog.assecobs.pl/organizacja-pracy-zdalnej-krok-po-kroku/> [aktualizacja: 03.04.2020.]

- Spadek wydajności pracy,
- Trudności w komunikacji,
- Stworzenie zunifikowanej strategii pracy, która umożliwi płynny przebieg procesów wewnętrznych i zewnętrznych.

Dotychczasowe doświadczenia firmy, organizacja pracy w biurze oraz relacje pomiędzy pracownikami wskazywały jednak, że ryzyka te nie są na tyle istotne, by zatrzymać wdrożenie pracy zdalnej dla całego zespołu.

Początkiem wdrożenia było dla TimeCamp odpowiednie przygotowanie pracowników. Ich nastawienie do pracy zdalnej było w związku z wcześniejszymi doświadczeniami pozytywne, zatem menedżerowie nie obawiali się trudności na tej płaszczyźnie. Ważną kwestią było wyposażenie pracowników w brakujący sprzęt, aby mogli bezproblemowo wykonywać swoją pracę. W jednym przypadku konieczne okazało się zapewnienie pracownikowi dostępu do odpowiednio szybkiego łącza internetowego.

Największym wyzwaniem okazała się natomiast zmiana trybu pracy programistów. W siedzibie firmy zespół ma unormowane środowisko pracy dostosowane do ich trybu i sposobu aktywności. „W biurze każdy mógł uzyskać odpowiedź od kolegi z działu, siedzącego kilka biurek obok. Przy przejściu na pracę zdalną musieliśmy na nowo zorganizować komunikację - wymagamy od ludzi większej dyscypliny w sprawdzaniu komunikatora, z drugiej strony staramy się pytać kolegów tylko o rzeczy ważne, aby nie rozpraszać uwagi błahostkami” - mówi szef działu programistów TimeCamp.

Przy przejściu w tryb zdalny trzeba było upewnić się, że procesy komunikacji są unormowane i nagła zmiana trybu pracy nie wpłynie na jej dynamikę i jakość. Kluczowe było tutaj odpowiednie przygotowanie techniczne i merytoryczne. Ustalenie trybu pracy umożliwiło synchronizację procesów w poszczególnych działach.

Ujednolicenie procesów było kolejnym wyzwaniem, przed którym stanęła firma. Dotychczas poszczególne zespoły korzystały z różnych aplikacji do komunikacji czy wymiany informacji. Przejście w tryb zdalny wymagało ujednolicenia systemu używanych narzędzi i programów. W TimeCamp narzędzia zostały dobrane do pełnienia czterech podstawowych funkcji:

- Komunikacji i współpracy,
- Wideokonferencji,
- Współdzielenia dokumentów i przepływu danych,
- Monitorowania komputera i czasu pracy.

Co istotne, po przejściu pracowników w tryb w pełni zdalny, najistotniejsze okazało się nadzorowanie procesu wdrożenia tego systemu. Atmosfera wzajemnego zaufania i wzajemna komunikacja pomiędzy menedżerami a pracownikami to podstawa monitorowania i usprawniania modelu pracy zdalnej.⁸¹

⁸¹ Business Insider, *Jak ekspresowo wdrożyć pracę zdalną w firmie*; <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/jak-ekspresowo-wdrozyc-prace-zdalna-w-firmie/w64svw8> [aktualizacja: 20.03.2020.]

Podsumowując przypadek TimeCamp, kluczowy wniosek, jaki należy wyciągnąć to stwierdzenie, że wdrożenie pracy zdalnej nie powinno przebiegać chaotycznie (nawet jeśli musi być bardzo szybkie), a pozostać zaplanowanym i przemyślanym procesem.

W przeciwnym wypadku, może ono przynieść organizacji duże straty. „Nieprzygotowana kadra zarządzająca i pozbawieni odpowiednich narzędzi pracownicy to pewny przepis na kłopoty. Dlatego też zawsze zalecam, jeśli to możliwe, dokładny audyt firmy w celu ustalenia jej gotowości do wdrożenia modelu zdalnego, a następnie rozsądne, cierpliwe podejście do zmian w jej organizacji” – pisze w jednym z artykułów Nadia Harris-Kosior ekspertka w zakresie wdrażania pracy zdalnej i strategii HR.

Autorka zauważa jednak, że w sytuacji kryzysowej firmy nie zawsze mogą pozwolić sobie na ten styl działania; *w warunkach takich jak obecne, wielotygodniowy audyt firmy, wdrażanie nowych rozwiązań i mozolne przeszkalanie wszystkich pracowników jest niemożliwe*. Pracę zdalną wiosną 2020 roku należało wdrożyć jak najszybciej, jednocześnie minimalizując ryzyko biznesowe. Podejmując takie działania o charakterze awaryjnym, warto pamiętać o kilku podstawowych kwestiach, których dopilnowanie może okazać się kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności, pracodawca powinien zadbać o **odpowiednie przeszkolenie pracowników**. „Oczywiście nie ma tutaj czasu na gruntowne szkolenie połączone z wykładami – możliwe, że pracę zdalną trzeba będzie wdrożyć z dnia na dzień, a wtedy najlepiej będzie poświęcić trochę czasu na przygotowanie instruktora dla pracowników, w którym znajdą się wszelkie kluczowe informacje, takie jak: zasady pracy zdalnej, godziny w których powinni być dostępni, zasady logowania się na serwery firmy oraz zabezpieczania swoich urządzeń. Niektóre z tych spraw mogą wydawać się banalne, ale lepiej powtórzyć oczywistą informację dodatkowe 3 razy, niż ryzykować, że ktoś nie będzie wiedział w jaki sposób przesłać efekty swojej pracy do menedżera.”

Drugą istotną kwestią jest **utrzymywanie kontaktu z pracownikami**. „Bardzo demotywująco w pracy zdalnej działa tzw. „cisza radiowa”, kiedy to w zespole nikt z nikim się nie komunikuje. Szczególnie bolesne może to być dla pracowników, którzy do zdalnego trybu pracy zostali poniekąd zmuszeni przez okoliczności – brak kolegów i koleżanek z pracy może być dotkliwy. Postaraj się nie tylko samemu kontaktować się z pracownikami i sprawdzać postępy w pracy, ale również możesz się pokusić o zorganizowanie wideokonferencji – w miarę potrzeby można ustalić je w regularnych odstępach czasu, dzięki czemu pracownicy będą mogli uporządkować swój dzień wokół zaplanowanej rozmowy, a Ty nie tylko będziesz wiedział wszystko o postępach w pracy zespołu, ale również sprawisz, że pracownicy nie stracą kontaktu ze sobą nawzajem oraz z firmą.”

Trzeci obszar to konieczność **monitorowania postępu prac**. „Na rynku istnieje sporo odpowiednich aplikacji, które umożliwiają użytkownikom zarządzanie projektami, monitorowanie, porównywanie i kontrolowanie postępów prac nad projektem (...). Jeśli nie masz czasu na wdrożenia narzędzia, postaraj się używać przynajmniej Google Drive i ustal zasady uzupełniania dokumentów przez zespół.”⁸²

Reasumując, w sytuacji kryzysowej, by wdrożyć pracę zdalną należy przede wszystkim:

⁸² Wszystkie cytaty pochodzą z artykułu Nadii Harris-Kosior pt. *Wdrożenie pracy zdalnej w obliczu zagrożenia koronawirusem*; <https://kjarocka.pl/zarzadzanie-projektami/wdrozenie-pracy-zdalnej-koronawirus/> [aktualizacja: 12.03.2020.]

1. Przygotować pracowników: przedstawić kluczowe informacje dotyczące zasad pracy zdalnej oraz wykorzystania narzędzi teleinformatycznych
2. Utrzymywać kontakt z pracownikami: sprawdzać ich postępy, ale też umożliwiać wzajemne rozmowy (wideokonferencje)
3. Monitorować postępy prac, stosując odpowiednie oprogramowanie.

Zastosowanie się do tych wskazówek pozwoli na zminimalizowanie ryzyka biznesowego i da pracodawcy czas na dopracowanie procesu.

Praca zdalna w instytucjach publicznych

Model wdrożenia pracy zdalnej w biznesie tylko częściowo można bezpośrednio przełożyć na jednostki administracji publicznej. Organizacje te charakteryzują się odmiennym sposobem funkcjonowania, wymagającym dostosowania części rozwiązań do ich specyfiki.

Odnosząc się do omawianego powyżej badania Nexery i GfK, Portal Samorządowy wskazuje, że ponad jedna czwarta urzędników państwowych chciałaby pracować zdalnie, a przeszło połowa uważa, że obsługa w ich urzędach przebiegałaby sprawniej, gdyby tradycyjne procedury załatwiania spraw zastąpiono zgłoszeniami internetowymi. Możliwość wybranych spraw on-line daje obecnie większość urzędów, jednak tylko nieliczne oferują kompleksową obsługę klienta przez Internet. Tymczasem ponad 70% urzędników jest zdania, że przeniesienie tych działań do rzeczywistości wirtualnej znacznie przyspieszyłoby ich pracę; postrzeganą przez nich przeszkodą jest przede wszystkim brak dostępu do Internetu, ale także przyzwyczajenia mieszkańców. Pracownicy instytucji publicznych wskazują także, że procedury związane z obiegiem dokumentacji, stosowane w urzędach, uniemożliwiają przejście na zdalny model pracy, choć spora część urzędników chciałaby z takiego rozwiązania korzystać.⁸³

Jednocześnie jednak według danych zebranych przez GUS w marcu 2020 to właśnie pracownicy sektora publicznego częściej niż prywatnego korzystali z pracy zdalnej w czasie pandemii; oczywistą przyczyną jest tu charakter wykonywanej pracy. Urzędnicy wykonują pracę o charakterze umysłowym, biurowym – nie są uzależnieni od siedziby pracodawcy w takim stopniu jak pracownicy handlu czy branży produkcyjnej. Kluczowym ograniczeniem wdrożenia modelu pracy zdalnej w urzędach jest praca z dokumentacją – oficjalne pisma są zgodnie z istniejącymi procedurami drukowane, podpisywane i wysyłane w formie tradycyjnej, nie elektronicznej. W efekcie zatem pracownicy urzędów muszą być obecni w biurach by dbać o właściwy przebieg procesu obiegu dokumentów pomiędzy poszczególnymi interesariuszami.

W pierwszych tygodniach pandemii, Prezes Rady Ministrów oraz Szef Służby Cywilnej zachęcali do jak najszerzego stosowania pracy zdalnej; powinna ona być wprowadzona wszędzie, gdzie nie wpłynie to negatywnie na poziom realizowanych spraw. Z monitoringu prowadzonego przez Szefa Służby Cywilnej w ponad 1.800 urzędów wynika, że w pierwszym okresie stosowania pracy zdalnej w czasie pandemii korzystało z tego rozwiązania 27% urzędników (23 tys.). Największy odsetek zanotowano w ministerstwach i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (44%). Do maja 2020 roku te wartości wzrosły;

⁸³ Portal Samorządowy, Wroński M., *Urzędnicy chcą pracować zdalnie. Dlaczego więc nie mogą?*; <https://www.portalsamorzadowy.pl/spoleczenstwo-informacyjne/urzednicy-chca-pracowac-zdalnie-dlaczego-wiec-nie-moga,132094.html> [aktualizacja: 17.09.2019.]

wówczas zdalnie pracowało 73% pracowników ministerstw i KPRM oraz 59% osób zatrudnionych w urzędach centralnych. Odmienne prezentowała się natomiast sytuacja pracowników administracji wojewódzkiej i powiatowej; ze względu na specyfikę zadań, zdalnie pracowała tam w maju 2020 roku jedna czwarta (26%) pracowników.⁸⁴

Oprócz trudności związanych z obiegiem dokumentów w formie tradycyjnej, urzędy – zwłaszcza na szczeblu lokalnym – borykają się z trudnościami związanymi z bezpośrednią obsługą klientów. Przejście części pracowników w tryb zdalny lub na zasiłki opiekuńcze związane z zamknięciem placówek opiekuńczych i edukacyjnych sprawiło, że przed wieloma instytucjami ustawiały się długie kolejki interesantów. Z tego względu w części urzędów powrócono do pracy stacjonarnej całkowicie, w innych zaś – częściowo. Co istotne, formalnie za organizację pracy w administracji rządowej, m.in. w urzędach wojewódzkich czy ministerstwach, odpowiadają dyrektorzy generalni, natomiast w samorządach zajmują się tym sekretarze. W efekcie braku spójnych wytycznych, na terenie jednego miasta czy gminy poszczególne urzędy mogą funkcjonować bardzo różnie: stacjonarnie lub w systemie mieszanym.

Obecnie właśnie model mieszany (nazywany też rotacyjnym lub hybrydowym) zdobywa rosnącą popularność nie tylko w sektorze publicznym, ale również w prywatnym, tam, gdzie obecność pracowników w miejscu pracy jest niezbędna. Polega on na minimalizowaniu rozprzestrzeniania się wirusa poprzez dzielenie załogi na zespoły, które nie mają ze sobą styczności – gdy jedna grupa pracowników pracuje w siedzibie pracodawcy, pozostali świadczą pracę zdalnie. W ten sposób zredukowana jest liczba bezpośrednich kontaktów, a jednocześnie w trakcie pracy z domu pracownicy mają możliwość izolacji i zwracania uwagi na możliwe symptomy choroby.

Model hybrydowy

Hybrydowy model pracy zakłada łączenie możliwości pracy zdalnej z pracą stacjonarną. W zależności od organizacji, jej kultury, specyfiki pracy, występować może w różnych odmianach.

- Stały podział zespołów pracujących zdalnie i stacjonarnie – niezbędna część załogi jest zawsze obecna w miejscu pracy, pozostali pracownicy łączą pracę zdalną i stacjonarną zgodnie z regulacjami pracodawcy.
- Rotacja – system preferowany w czasie pandemii, redukujący ryzyko zakażeń pomiędzy pracownikami; zakłada podział zespołu na części i rotacyjną wymianę grup, które pracują w biurze lub w trybie *home office*. Grupy regularnie (co kilka dni lub tygodni) wymieniają się.
- Dowolność - zakłada ona zdecydowaną przewagę pracy zdalnej, ze stałym dostępem do biura, gdzie pracownicy mogą odbywać spotkania (wewnętrzne czy zewnętrzne); model dotychczas szczególnie popularny w branży IT.

Model hybrydowy pozwala na łączenie zalet pracy zdalnej i stacjonarnej. Pracownicy z jednej strony czerpią typowe dla *home office* profity związane z elastycznością pracy czy ograniczeniem czasu dojazdów do biura, z drugiej zaś – utrzymują bezpośrednie relacje. Tradycyjne funkcjonowanie

⁸⁴ Serwis Służby Cywilnej, *Praca zdalna coraz bardziej powszechna w służbie cywilnej*; <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/praca-zdalna-coraz-bardziej-powszechna-w-sluzbie-cywilnej> [aktualizacja: 15.05.2020.]

organizacji opartych na relacjach z klientem czy zależnych od dostępności fizycznych zasobów dla pracownika pozostaje przy tym niezagrożone.

Możliwości zastosowania, ograniczenia i bariery pracy zdalnej

Wdrożenie pracy zdalnej nie jest naturalnie możliwe we wszystkich przedsiębiorstwach i na każdym stanowisku. Według przytaczanych wcześniej badań, czterech na pięciu pracowników w dobie pandemii COVID-19 musiało pracować w trybie stacjonarnym ze względu na charakter świadczonej pracy; sztandarowymi przykładami są tu stanowiska związane z handlem detalicznym (tylko 35% pracowników mogło pracować zdalnie). Ograniczony dostęp do *home office* mają również pracownicy administracji publicznej, transportu, spedycji i logistyki, a także motoryzacji i lotnictwa. Największy odsetek osób wykonujących pracę poza siedzibą pracodawcy dotyczył branży obrotu nieruchomościami, IT oraz telekomunikacyjnej, gdzie do ich realizacji zadań wystarcza telefon lub komputer, wykonywana praca nie wymaga obecności fizycznej w miejscu pracy, a jej wyniki są niematerialne.

Według specjalistów portalu Pracuj.pl, istnieje grupa zawodów, dla których wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy jest typowe. Specjaliści wykonują zadanie z własnych biur, miejsc w których aktualnie przebywają. W zależności od branży mogą albo oferować swoje usługi online przez pewien wyznaczony zakres godzinowy, albo przyjmować konkretne zlecenia i odsyłać je w umówionym terminie klientom. Na liście profesji, gdzie praca zdalna znajduje szczególnie szerokie zastosowanie, znalazły się:

- Pozycjoner – osoba dbająca o to, by dana witryna internetowa znajdowała się jak najwyżej w wynikach wyszukiwarki pod konkretnym słowem kluczowym; pracuje wyłącznie używając narzędzi on-line,
- Księgowy - przez dedykowany program księgowi i księgowie kontaktują się z właścicielami przedsiębiorstw; dokumenty są przesyłane elektronicznie, podawane są rozliczenia podatku dochodowego czy VAT itp. Wystarczy właściwe narzędzie komunikacji; w razie potrzeby, dokumentację papierową można przesłać zwykłą pocztą lub kurierem,
- Grafik – pracuje z użyciem sprzętu komputerowego, a godziny jego pracy są zazwyczaj zupełnie dowolne; ogranicza go jedynie termin końcowy realizacji zlecenia,
- Tłumacz – podobnie jak grafik, wykorzystuje w codziennej pracy komputer, a związany jest przede wszystkim ostatecznym terminem realizacji zlecenia; dodatkowo, wykorzystywane w pracy prywatne biblioteki słowników i leksykonów sprawiają niejednokrotnie, że efektywniej pracują z domu,
- Copywriter - w przypadku tego zawodu z reguły wystarczy laptop oraz połączenie z Internetem; praca może być wykonywana z dowolnego miejsca, a pracownik związany jest ostatecznym terminem jej wykonania.⁸⁵

Główne bariery, utrudniające firmom przejście na *home office* w odniesieniu do stanowisk, na których można świadczyć pracę zdalną, to brak technologii i procedur.

⁸⁵ Pracuj.pl, *Praca zdalna – dla kogo?*; https://www.pracuj.pl/poradniki/rynek-pracy/praca-zdalna-dla-kogo_pr-4618.html [aktualizacja: 26.03.2020.]

Co trzecia firma w Polsce nie wdrożyła w dobie pandemii koronawirusa pracy zdalnej lub zrobiła to częściowo. Głównym powodem była wspomniana specyfika i charakter zadań pracowników, jednak w 30% przypadków przyczyna leżała w trudnościach technicznych: zabrakło urządzeń przenośnych (laptopów, telefonów). Komputery przenośne są droższe od stacjonarnych średnio o 20% (ok. 500 zł); stąd też część firm nie inwestowała w laptopy.⁸⁶

Warto zauważyć, że przed pandemią COVID-19 tylko co piąta polska firma oferowała swoim pracownikom możliwość pracy zdalnej. Było to swego rodzaju „dobro luksusowe”, benefit dostępny tylko w wybranych branżach (IT, consulting, usługi dla biznesu). Koronawirus SARS-CoV-2 wymusił zatem na pracodawcach swego rodzaju postęp technologiczny: zarówno w obszarze stosowanych narzędzi, jak i w organizacji środowiska pracy. Co piąty z nich nie sprostał tym wyzwaniom. Według danych pozyskanych przez Devire, w 10% firm, które nie wdrożyły pracy zdalnej, przyczyną była decyzja zarządu, który nie wierzy, że praca zdalna może funkcjonować sprawnie.⁸⁷

Brak zaufania do pracowników zdalnych – zwłaszcza krótko obecnych w organizacji, a również zrekrutowanego on-line – to największa wada pracy zdalnej, wskazywana przez Centrum Informacyjne Służb Zatrudnienia. Brak pełnej kontroli nad pracownikiem i możliwość monitorowania wyłącznie efektów pracy może być dla części pracodawców istotnym utrudnieniem we wdrażaniu pracy zdalnej.⁸⁸

Specjaliści HR wskazują natomiast, że przeszkody wobec pracy zdalnej mogą leżeć także po stronie pracownika. Praca zdalna nie jest bowiem odpowiednia dla każdego. Wielu osobom atmosfera biura pozwala skupić się na pracy, a obecność przełożonego i wyznaczone godziny wykonywania obowiązków motywuje do działania. Część pracowników ceni sobie kontrolę ze strony szefa oraz presję, jaką wywiera na nich obecność współpracowników. Osoby te nie lubią i nie chcą w pełni samodzielnie organizować swoich obowiązków, a świadomość, że ktoś patrzy im na ręce, jest motywująca. Dla takich pracowników *home office* jest rozwiązaniem odradzonym.⁸⁹

Ostatni obszar problemowy, jaki należy rozpatrzyć omawiając bariery pracy zdalnej, to obowiązujący w Polsce porządek prawny. Praca zdalna została do niego wprowadzona Ustawą o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych na początku marca 2020 roku. Kilka miesięcy funkcjonowania Ustawy i pracy zdalnej na szeroką skalę udowodniło, że wiele kwestii związanych z tą formą powinno zostać uregulowanych prawnie. Nowe, precyzyjniejsze przepisy powinny pojawić się tym razem w Kodeksie pracy, który od dawna już nie przystaje do szybko zmieniającego się rynku pracy. Organizacje pracodawców domagają się od rządu pilnego uregulowania zasad funkcjonowania zdalnych form świadczenia pracy. Niepewność w zakresie dalszych losów pracy zdalnej wpływa hamująco na decyzje inwestycyjne przedsiębiorców; ci, którzy nie posiadali wystarczającej ilości sprzętu przenośnego, nie będą go dokupować, jeżeli ma służyć pracownikom zdalnym tylko przez kilka miesięcy, do czasu opanowania pandemii. Analogiczna

⁸⁶ Puls Biznesu, Konkel M., *Praca zdalna nie dla każdego*; <https://www.pb.pl/praca-zdalna-nie-dla-kazdego-987611> [aktualizacja: 06.04.2020.]

⁸⁷ Filary Biznesu, *Dlaczego firmy nie wprowadzają pracy zdalnej?*; <https://filarybiznesu.pl/dlaczego-firmy-nie-wprowadzaja-pracy-zdalnej-przeprowadzono-sondaz/a3230> [aktualizacja: 03.04.2020.]

⁸⁸ Zielona Linia, Sędziak K., *Praca zdalna – wady i zalety*; <https://zielonalinia.gov.pl/-/praca-zdalna-wady-i-zalety> [aktualizacja: 08.06.2020.]

⁸⁹ Poradnik Pracownika, Szymczyk J., *Praca zdalna - poznaj jej plusy i minusy*; <https://poradnikpracownika.pl/-praca-zdalna-poznaj-jej-plusy-i-minusy> [aktualizacja: 08.02.2018.]

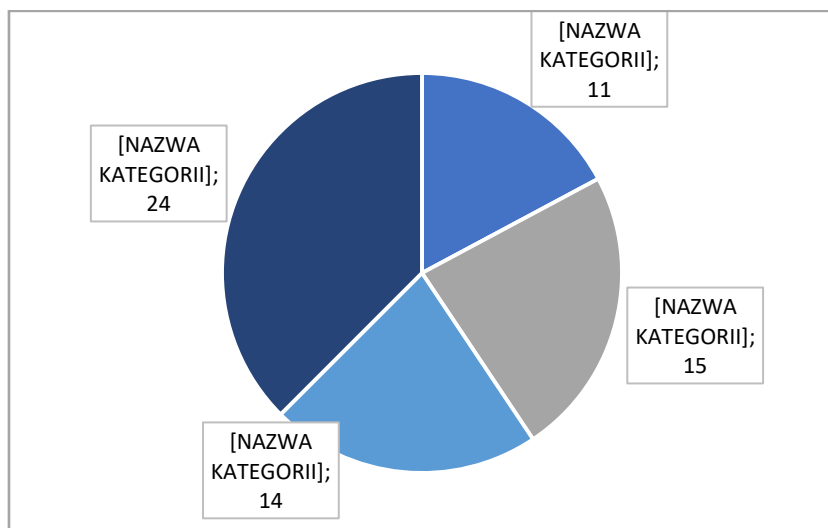
sytuacja dotyczy systemów teleinformatycznych w firmach, rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo danych czy wsparcia pracowników w przygotowaniu ergonomicznych stanowisk pracy domowej.⁹⁰

⁹⁰ Polityka, op. cit.

Badanie jakościowe

Przeprowadzone badanie jakościowe zrealizowane zostało techniką indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych z pracownikami firm udostępniających formułę pracy zdalnej. Kluczowym założeniem doboru osób badanych było pozyskanie danych możliwie najbardziej zróżnicowanych; wywiady prowadzone były w efekcie z pracownikami firm różnej wielkości, działających w różnych dziedzinach gospodarki i ze zróżnicowaną strukturą własności.

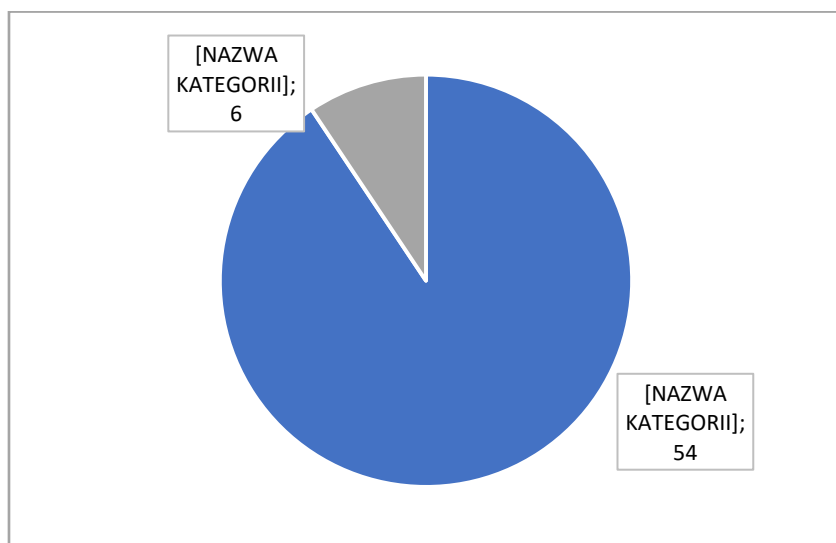
Wykres 42. Struktura wielkości przedsiębiorstw w badaniu jakościowym; n=64



Źródło: Opracowanie własne

W badaniu najliczniej uczestniczyli pracownicy dużych firm i korporacji (38% respondentów). Pozostałe podmioty – mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie firmy – reprezentowane były przez porównywalne grupy badanych.

Wykres 43. Struktura sektora własności przedsiębiorstw w badaniu jakościowym; n=64

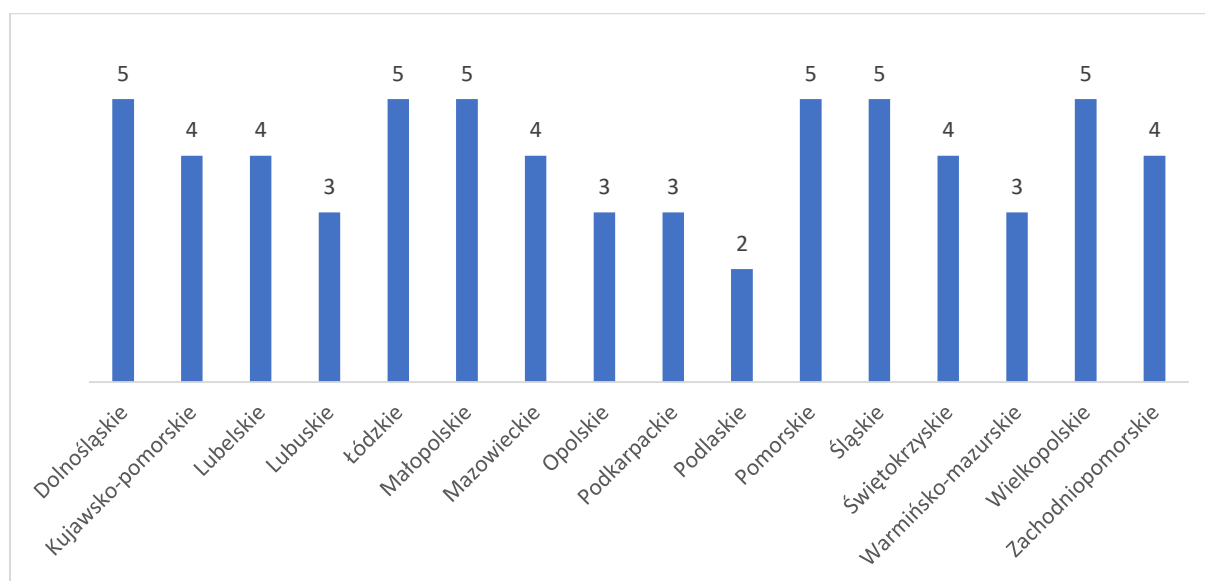


Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość (85%) respondentów w badaniu jakościowym była zatrudniona w organizacjach działających w sektorze prywatnym.

Badane organizacje reprezentowały bardzo zróżnicowane branże działalności. Dominujące były IT/ICT (14 firm) oraz bankowość i finanse (11 podmiotów). W badaniu uczestniczyły także przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, działające w branży spedycyjno-transportowej, motoryzacyjnej czy edukacyjnej, a także w dziedzinie marketingu. W wywiadach wzięli również udział pracownicy organizacji III sektora oraz administracji publicznej.

Wykres 44. Struktura lokalizacji przedsiębiorstw w badaniu jakościowym; n=64



Źródło: Opracowanie własne

Podmioty zatrudniające badanych były rozproszone po całej Polsce. Ze względu na fakt, że firmy te posiadają dość mocno rozwinięte systemy pracy zdalnej ich przedstawiciele są rozrzućeni po całej Polsce, a nawet poza granicami kraju. Niektóre z badanych podmiotów posiadają na dodatek oddziały, które posiadają spora autonomię w zakresie polityki związanej z pracą zdalną.

I. Organizacja pracy na odległość

W pierwszej części wywiadu respondenci proszeni byli o wskazanie, jak w reprezentowanych przez nich podmiotach zorganizowana została praca zdalna. Pytano także o przyczyny wdrożenia takiej formy świadczenia pracy. Respondenci proszeni byli o wskazanie, w jakich obszarach przedsiębiorstwa praca zdalna ma zastosowanie, jak zmieniała się ona na przestrzeni czasu, oraz na jakie trudności napotykali w trakcie wdrożenia.

Organizacja pracy zdalnej zależna jest od wielkości przedsiębiorstwa. W mniejszych firmach jest ona zazwyczaj niesformalizowana i działa na zasadach umownych.

Nie jest to jakoś oficjalnie uregulowane, ale przyjmuje się, że około jeden dzień w tygodniu można wziąć. W wyjątkowych sytuacjach oczywiście więcej, jeżeli ktoś tam kwestie chorób, czy jakichś spraw prywatnych ma do załatwienia w międzyczasie, to jak najbardziej jest też to możliwe.

Większe organizacje mają zazwyczaj konkretne regulacje, dotyczące pracy zdalnej. Obowiązują one w całej firmie bądź też różnią się w obszarze poszczególnych działów.

Jest taka opcja i praca zdalna przysługuje dwa razy w miesiącu każdemu pracownikowi. Natomiast jeśli pracownik jest tak zwanym właścicielem procesu, to przysługują cztery dni w miesiącu.

Badani podkreślają, że kluczem do sukcesu w organizacji pracy zdalnej jest właściwa komunikacja pomiędzy pracownikami. Jednym z jej podstawowych elementów jest określenie godzin, w których pracownicy są dostępni, zasad zgłaszania nieobecności i przerw w pracy oraz synchronizacja zadań. Drugą kluczową kwestią jest natomiast wypracowanie zasad komunikacji i przepływu informacji.

Podstawą tutaj, żeby to dobrze zadziało, jest wypracowanie sobie dobrych ścieżek komunikacji po prostu pomiędzy zespołem i przede wszystkim jasny podział zadań, bo najważniejsze jest moim zdaniem to, żeby każdy wiedział co ma robić, no bo to jest inaczej, niż jak siedzimy w jednym pomieszczeniu i gdzieś tam na bieżąco widzimy kto co robi, i rozmawiamy ze sobą cały czas.

Dobłą praktyką jest również ustanowienie w zespołach koordynatorów pracy zdalnej, którzy odpowiadają za całość wykonywanych zadań i zapewniają płynność pracy zdalnej.

Jedna czy dwie osoby, które jakby spinają to wszystko, mają wiedzę na temat tego, kto co akurat robi, więc nie będzie tutaj nam nic kolidowało, że tak powiem, że ktoś się tutaj gdzieś zdubluje, no bo ktoś nie wie co robić, także takie osoby, które to spinają, to jest pierwsza, podstawowa rzecz.

Badane przedsiębiorstwa znajdują się na różnych etapach procesu wdrożenia pracy w zespołach rozproszonych. Część z nich nie posiada jeszcze formalnych regulacji tej formuły, inne natomiast wypracowały zasady, które obowiązują wszystkich pracowników. Niezależnie jednak od poziomu formalizacji, pracownicy podkreślają, że praca zdalna w ich firmach oparta jest przede wszystkim na dobrej komunikacji pomiędzy członkami zespołów i przełożonymi.

Firmy, które korzystały z formuły pracy zdalnej jeszcze przed epidemią, zazwyczaj uważały to za benefit, pozwalający pracownikom na bardziej elastyczne zarządzanie czasem pracy.

To jest rodzaj benefitu i też takiego oddania wolnej ręki poprzez pracodawcę, ponieważ rodzaj zaufania, o, może w ten sposób, i brak konieczności przychodzenia do pracy, do biura, przez te 20 dni, równe 20 dni w miesiącu.

Część przedsiębiorstw korzysta z modelu pracy zdalnej ze względu na charakter wykonywanych przez pracowników zadań, wiążących się z pracą z klientami.

W przypadku takich zdalnych prac przy badaniach różnego rodzaju, to właściwie nie było innej możliwości, ponieważ firmy były poza moim miejscem zamieszkania. Więc wykonywałam jakieś proste zlecenia, które mogłam pocztą elektroniczną czy czasami jakimś kurierem przesać, jeżeli była taka konieczność. Więc to było bardzo proste i wynikało z logistyki.

Rozproszenie członków zespołów może również wynikać ze specyfiki zadań, które stawia przed nimi organizacja. W sytuacji zatrudniania fachowców z wąskiej dziedziny, zrekrutowanie osób zamieszkujących jeden rejon – umożliwiającą codzienne dojazdy do siedziby pracodawcy – może okazać się niemożliwe.

U nas to wynikało przede wszystkim po prostu ze specyfiki pracy, w której pracujemy. Ponieważ to jest branża badawcza i tutaj bardzo cennym atutem, jeżeli chodzi o zespół cały pracujący u nas w firmie jest to, że to są ludzie z różnych stron kraju. (...) To jest też taka branża, gdzie mam wrażenie, że specjalistów dobrych, dobrych, sprawnych specjalistów w tym sektorze jest mało, więc ciężko jest też ich zebrać po prostu z jakiegoś jednego obszaru.

Przechodziliśmy w tamtym roku takie trudy rekrutacji właśnie, w momencie, kiedy chcieliśmy poszerzać zespół. (...) Przekonaliśmy się o tym, że ciężko jest tak i nie możemy ograniczać się tylko właśnie terytorialnie do pozyskiwania nowych pracowników.

Ostatni poruszany przez pracowników wątek dotyczący przyczyn wdrożenia pracy zdalnej związany był z organizacją pracy w biurze. Okazuje się bowiem, że w części organizacji umożliwienie pracownikom wykonywania obowiązków z domu jest dyktowane zbyt małą powierzchnią biurową lub niechęcią pracodawców wobec wydatków związanych z utrzymaniem dużych biur stacjonarnych.

Chodziło również o logistykę, bo to był mały budynek, małe pomieszczenie i po prostu wszyscy byśmy się tam nie pomieścili. I (...) tak było wygodniej pani dyrektor, żeby wszystkich nie mieć w jednym miejscu i żeby ta praca jakoś się toczyła.

W grupie przedsiębiorstw, które przed wybuchem pandemii nie miały doświadczeń w pracy rozproszonej, względy bezpieczeństwa pracowników były najważniejszą przyczyną wdrożenia rozwiązań umożliwiających korzystanie z *home office*.

Ten [wymagany] odstęp półtora metra powoduje, że co drugie biurko w biurze jest czynne, co drugie fizycznie, co oznacza, że około 40% pojemności biura w tej chwili firma ma i ludzie nie mogą tam pracować.

W niektórych przedsiębiorstwach wdrożenie pracy zdalnej wymogli natomiast sami pracownicy, którzy chcieli zastosować się do zasad ogólnokrajowej kwarantanny, lub też obawiali się kontaktów bezpośrednich z kolegami i koleżankami z pracy ze względu na ryzyko zarażenia koronawirusem.

Część pracowników obawiała się, zwłaszcza tych pracujących stacjonarnie, że rzeczywiście ci, którzy są pracownikami terenowymi, mają kontakt z większą ilością osób, ktoś mówi brzydko, mogą coś „przynieść” z miasta. (...) Z tego powodu też wprowadziliśmy właśnie taki rozdział ewidentny od pracowników terenowych i biura.

Reasumując, firmy, które wdrożyły pracę zdalną przed wybuchem pandemii, robiły to często z przyczyn praktycznych: łatwiejszej organizacji pracy, ograniczenia kosztów utrzymania biura czy też zwiększenia puli potencjalnych specjalistów, których mogły rekrutować. Nie bez znaczenia był również wizerunek pracodawcy; oferując benefit w postaci zdalnej, firmy były bardziej zachęcającym miejscem pracy. Organizacje, które na przejście w tryb pracy zdalnej zdecydowały się po wybuchu pandemii, robiły to w trosce o bezpieczeństwo pracowników oraz z obawy o negatywny wpływ wzrostu liczby zarażonych na płynność działania przedsiębiorstwa.

Możliwość wdrożenia pracy zdalnej różni się w zależności od stanowiska i działu pracownika. Przejście w ten tryb świadczenia obowiązków nie jest możliwe przede wszystkim w przypadku pracowników zakładów produkcyjnych.

Na pewno nie mogą pracować zdalnie pracownicy produkcyjni, niestety. Nie ma takiej opcji, bo produkcja nie może stanąć i nie ma możliwości zdalnej obsługi linii produkcyjnej.

Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku innych pracowników fizycznych, na przykład w branży budowlanej.

Mamy szefa ekipy budowlano-remontowej i mamy również pracowników remontowych. Oni głównie w terenie pracują, oni nam tutaj są niepotrzebni w ogóle w biurze. (...) Taki mamy podział, że część osób może pracować tylko w terenie, część musi się czasowo pojawiać w firmie, a część osób tylko i wyłącznie tutaj na miejscu.

W grupie pracowników biurowych, ze świadczenia pracy zdalnej wykluczone były zazwyczaj osoby zajmujące się bieżącą obsługą biura.

Jeżeli chodzi o takie rzeczy typowo formalne, administracyjne, biurowe, to jest coś, co musi być robione z biura, i, że tak powiem, przy szefie. Tak że, to są takie stanowiska, które faktycznie pracują stacjonarnie. (...) Osoby związane z pracą administracyjną zdecydowanie pracują stacjonarnie i raczej nie ma możliwości, żeby przeszły na pełną pracę zdalną.

Pracownicy umysłowi byli wykluczani z możliwości pracy zdalnej, jeśli ich bieżące obowiązki wymagały obecności w biurze, na przykład ze względu na dostępność urządzeń biurowych, które nie mogły być zainstalowane w domu pracownika.

Część zadań, które są wykonywane, jakby wymaga obecności na miejscu, jakby w budynku biura. (...) Niektóre zadania wykonywane, wymagają obecności na miejscu, między innymi dostępu do różnego rodzaju chociażby faksu, czy innych urządzeń biurowych.

Pracy zdalnej w pełnym wymiarze godzin nie mogły również podjąć osoby, które zajmują się bezpośrednią obsługą klientów – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

To samo też dotyczy pracowników kadrowych, którzy zajmują się obsługą bieżącą pracowników w kwestii jakiś tam wynagrodzeń, czy korespondencji, oni też są na miejscu, z racji fizycznego jakby obrotu różnego rodzaju dokumentami.

Kolejny czynnik, ograniczający dostęp pracowników na określonych stanowiskach do pracy zdalnej to konieczność wykorzystywania przez nich dokumentacji zawierającej dane poufne, np. kadrowe czy związane z finansami przedsiębiorstwa.

Dochodzi też kwestia poufności danych, bo są to dane zarówno osób prywatnych, jak i dużych firm, dotyczące różnego rodzaju rachunków, papierów wartościowych, obligacji i tak dalej. I z tego tytułu też, w celu zachowania jakby prywatności i pełnych środków bezpieczeństwa, praca wykonywana jest na miejscu.

W małych organizacjach, gdzie charakter pracy zdalnej jest umowny i elastyczny, nie odnotowano istotnych różnic pomiędzy regulacjami dotyczącymi *home office* w poszczególnych działach czy pomiędzy pracownikami; każdy, kto mógł pracować z domu, robił to według tych samych zasad.

Większe podmioty miały zazwyczaj sformalizowane regulaminy pracy zdalnej, gwarantujące pracownikom określone możliwości w tym zakresie, a także porządkujące kwestie związane z zasadami świadczenia pracy. Zasady te były odmienne w poszczególnych działach, co wynikało z charakteru obowiązków na poszczególnych stanowiskach.

[Organizacja pracy] może się różnić w zależności od oddziału, od jednostki. Od działu na pewno, ponieważ, tak jak już wcześniej wspomniałam, dla każdego działu te dni w ciągu miesiąca wyglądają różnie. Podczas gdy mój dział, powiedzmy, pod koniec miesiąca ma troszkę mniej pracy, o tyle dział, który jest takim ostatnim ogniwem w całym procesie księgowym, ma wtedy najwięcej pracy. To jest zamknięcie miesiąca, czy zamknięcie roku, zamknięcie kwartału.

Co interesujące, w dużych organizacjach jednym z czynników decydujących o różnicach w organizacji pracy zdalnej była dostępność powierzchni biurowej, przypisanej do poszczególnych działów.

Jeśli chodzi o inne biura, to wiem, że część z nich generalnie miało home office przez ostatnie kilka miesięcy, w zależności od działu, to już dyrektor danej jednostki podejmował decyzję po konsultacji też pewnie z zarządem. Jesteśmy w różnych lokalizacjach i w różnych budynkach, (...) jeżeli budynek był większy, mniej było pracowników, to pozwalali im przychodzić. W naszym przypadku akurat mamy open space, więc przez chwilę nie chcieli, żebyśmy się w ogóle spotykali, ale w związku z tym, że mamy dwa piętra, to po prostu to podzielili.

Praca zdalna ma zastosowanie głównie w przypadku pracowników biurowych; wyłączone są z niej zazwyczaj stanowiska związane z obsługą klienta, administrowaniem biurem oraz obiegiem dokumentów poufnych. W większych organizacjach uprawnienia pracowników w dostępności *home office* są zazwyczaj takie same, natomiast poszczególne działy różnią się okresem, w którym dopuszczana jest nieobecność pracownika w biurze. Wynika to z konieczności synchronizacji wykonywania obowiązków w poszczególnych departamentach, by zapewnić płynność procesów biznesowych i efektywność działania organizacji.

Zmiany w zasadach pracy zdalnej na przestrzeni czasu badani odnosili przede wszystkim do ostatnich miesięcy, kiedy w polskich firmach nastąpiła rewolucja w organizacji pracy związana z wybuchem pandemii. Kluczowe okazały się usprawnienia technologiczne, by umożliwić wszystkim pracownikom zdalnym dostęp do zasobów firmy oraz komunikację.

Były podjęte środki w postaci zwiększenia przepustowości sieci, zakupu dodatkowych serwerów. Dodatkowo też pewnego rodzaju ograniczenia dla samych pracowników, ponieważ zablokowane zostały strony różnego rodzaju streamingowe typu YouTube, typu radia internetowe, żeby nie nadwyręzać sieci niepotrzebnym jakimś ruchem.

Część organizacji wdrożyła również rozwiązania technologiczne (jak specjalistyczne oprogramowanie) umożliwiające sprawniejsze zarządzanie projektami. W zespołach rozproszonych, gdzie nie istnieje naturalny, spontaniczny przepływ informacji pomiędzy współpracownikami, okazało się to niezbędne, by wszyscy mogli sprawnie wykonywać swoje obowiązki.

To też wynikało z właśnie z tej kwestii poszerzania zespołu, i poszerzania jednocześnie tej grupy pracowników zdalnych. Więc musiały być wprowadzone rozwiązania technologiczne, które nam ułatwią ogarnięcie tego chaosu.

Część respondentów zwraca także uwagę na zmianę związaną z rozszerzeniem pracy zdalnej, która dokonała się w kadrze zarządzającej firmy. Menadżerowie, dotychczas niechętni tej formie ze względu na brak zaufania do pracowników i nieufność co do efektywności pracy zdalnej zmuszeni byli wdrożyć to rozwiązanie w szerokiej skali. Była to często okazja by przekonać się, że zespoły rozproszone mogą być równie – lub nawet bardziej – efektywne od tych pracujących stacjonarnie.

Wcześniej to nie było na taką szeroką skalę stosowane głównie, wydaje mi się, że głównie z powodu menadżerów, żeby oni mieli jakieś takie poczucie, że zdalnie to może... że nie, bo nie mieliby takiego poczucia nadzoru. A jak to zostało wymuszone, to się okazało, że to się okazało, że to dobrze działa.

Można zatem przypuszczać, że zmiany organizacyjne w pracy zdalnej mają charakter długofalowy, często niedostrzegalny dla pojedynczych pracowników. W dużych organizacjach, pracownik wkracza w warunki zastane; często są one silnie sformalizowane, ujęte w regulaminach i procesach. W małych przedsiębiorstwach styl zarządzania jest natomiast zupełnie odmienny, oparty na elastyczności i komunikacji. Wnioskować można, że kluczowe zmiany organizacyjne – tak w obszarze pracy zdalnej, jak i w innych częściach funkcjonowania firmy – mają charakter ewolucyjny i następują wraz ze wzrostem i rozwojem przedsiębiorstwa. Jednostki mogą natomiast obserwować reakcję na sytuacje kryzysowe i przełomy; do takich zaliczyć należy wybuch pandemii COVID-19.

Pytani o ograniczenia i bariery związane z pracą zdalną w organizacji, respondenci skupiali się na różnych obszarach: organizacyjnych, technologicznych, ale także związanych z samymi pracownikami. Część badanych zwraca bowiem uwagę, że nie każda osoba jest wystarczająco zmotywowana wewnętrznie, by móc pracować bez nadzoru. Pracownikom brakuje również niejednokrotnie umiejętności samoorganizacji dnia pracy i zarządzania czasem.

Przede wszystkim nie każdy może i nie każdy potrafi pracować, narzucając sobie samodzielnie rytm pracy. (...) Problemem było to, że widziałam, że ludziom jest trudno zorganizować sobie dzień, czy rzeczywiście wytrwać w takim rygorze pracy, nazwijmy to. (...) Mamy gdzieś tam narzędzia monitorujące pracę, chociażby system, na którym pracujemy, czy pracujemy w social mediach, więc ja widziałam, jaki to był system pracy. Część osób miała rzeczywiście bardzo duży problem z tym, żeby wytrwać w tych godzinach.

Niektórym pracownikom w trakcie pracy zdalnej doskwierał szczególnie brak możliwości bezpośredniego kontaktu z innymi osobami z zespołu i otrzymania od nich wsparcia w wykonywaniu codziennych obowiązków. W sytuacji pracy w jednym biurze, zadanie krótkiego pytania współpracownikowi jest naturalne i zazwyczaj nieuciążliwe; w sytuacji pracy zdalnej wymaga natomiast umówienia rozmowy, co wiąże się z większym nakładem czasu i pracy, a osobie proszonej o pomoc łatwiej jest jej odmówić.

Charakter mojej pracy polegał na tłumaczeniach, głównie, tłumaczeniach różnych dokumentów, ustaw itd. I jest to specyficzny język. I bardzo często potrzebowałam konsultacji, takiego wsparcia, żeby zrozumieć po polsku, co ja takiego napisałam. (...) I bardzo była mi potrzebna osoba, którą mogłabym zapytać, która mogłaby to

sprawdzić po mnie – tego mi brakowało. Ja próbowałam się umawiać na telefon, powiedzmy o 15:00, dzwonię i konsultujemy parę słów, ale ktoś, kto tam był na miejscu miał mnóstwo swoich obowiązków i niekoniecznie chciał...

Kwestie związane z organizacją pracy dotyczyły zazwyczaj utrudnień płynących z braku możliwości organizacji regularnych spotkań, które wcześniej funkcjonowały w organizacji. Pozbawienie pracowników tej formy wymiany informacji sprawiło, że musieli oni szukać rozwiązań alternatywnych; tam, gdzie było to możliwe, spotkania twarzą w twarz zastąpiły regularne wideokonferencje.

W codziennej pracy mieliśmy takie spotkania każdego dnia rano z pracownikami magazynu, żeby wysłuchać zdania relacji co się wydarzyło, jakie były problemy, czy mamy coś do omówienia, czy musimy się z kimś kontaktować i coś naprawić. Polegało to na tym, że to spotkanie ma się odbywać w obszarze, w którym ten problem mógł wystąpić, więc automatycznie było to niemożliwe, więc działo się to na Skype. Szczerze mówiąc utrudnienie było takie, że niektórych rzeczy nie mogliśmy dotknąć i zobaczyć, wiadomo to jest oczywiste. Ale jeżeli chodzi o jakieś ustalenia, no to robiliśmy to przez spotkanie online i tyle. I to była jedna z nich. Na pewno trudniej jest, kiedy się człowiek nie widzi ze wszystkimi, bo nasze działy ze sobą współpracują i czasem po prostu łatwiej było zobaczyć się, podejść do kogoś i o coś zapytać niż tłumaczyć to albo pisać, albo dzwoniąc na Skype.

Najczęściej jednak wdrożenie lub rozszerzenie zakresu pracy zdalnej generowało obawy dotyczące infrastruktury teleinformatycznej w badanych firmach. Zwiększenie ruchu w sieci mogło powodować istotne problemy techniczne.

Obawa pewna była dotycząca przepustowości właśnie serwerów VPN czy do wewnętrznych polskich zasobów, które są niezbędne programistom. (...) Była obawa, czy serwery udźwigną ten ruch, żeby wszyscy programiści nagle byliby zdalni.

II. Wykorzystanie technologii i narzędzia wspomagające komunikację na odległość

Druga część przeprowadzonych rozmów dotyczyła stosowanych w przedsiębiorstwach rozwiązań technologicznych, które umożliwiają efektywne świadczenie pracy poza siedzibą firmy. Badani pytani byli o rozwiązania technologiczne, które stosowane są w ich organizacjach. Omawiano także narzędzia umożliwiające komunikację pomiędzy członkami zespołów rozproszonych. Respondenci proszeni byli również o ocenę swojego poziomu satysfakcji ze stosowanych w firmie rozwiązań.

Kluczowy wniosek z analizy zebranych danych jakościowych wskazuje na diametralną różnicę w wykorzystywanych narzędziach pracy zdalnej pomiędzy małymi i średnimi firmami a korporacjami. Te pierwsze skupiają się zazwyczaj na wykorzystaniu narzędzi ogólnodostępnych, drugie – na maksymalnym zabezpieczeniu swoich danych biznesowych.

W mniejszych firmach, gdzie narzędzia do pracy zdalnej nie są rozbudowane, bazuje się przede wszystkim na rozwiązaniach podstawowych, nie generujących zbędnych kosztów.

Raczej korzystamy z darmowych dostępnych. Jedynie, nie wiem, jak to jest w przypadku Teamsa, ponieważ to jest chyba Microsoftu, i chyba, żeby móc z Teamsa korzystać trzeba mieć wykupioną licencję. Ale, no chyba zakładamy, że każdy taką licencję ma, więc można powiedzieć, że jednak to są takie ogólnodostępne oprogramowania.

Zazwyczaj przedsiębiorstwa decydują się na pakiet rozwiązań biurowych – w tym umożliwiających współpracę zdalną – od jednego dostawcy, jak Microsoft czy Google. Dyktowane jest to przede wszystkim łatwością wdrożenia; oprogramowanie to jest powszechnie znane i wykorzystywane również w celach prywatnych, nie wymaga więc dodatkowych szkoleń dla pracowników i czasu poświęcanego na adaptację do nowych warunków pracy.

Jeżeli chodzi o przestrzeń dyskowe oraz mailowe oraz pakiet biurowy, to jest Google, czyli Google Suite. (...) Jeżeli chodzi o pakiet googlowy, był to powód tego, że większość korzysta z niego prywatnie, czyli nie ma prawie reedukacji, jest to rozwiązanie dostępne. Była alternatywa Microsoftu, jednak była o wiele droższa. Tutaj cena i możliwości spowodowały wybór.

Wykorzystywanie autorskiego oprogramowania w mniejszych przedsiębiorstwach jest zazwyczaj dyktowane chęcią redukcji kosztów; programy te rozwijają się wraz z firmą i – pomimo niedoskonałości – stają się trudne do zastąpienia przez bardziej profesjonalne rozwiązania komercyjne.

Finanse spowodowały to, że nadal pracujemy na bazie, którą zbudował nasz informatyk, jakby on to kontroluje.

Z autorskiego oprogramowania korzystają również duże organizacje. W ich przypadku jest to jednak dyktowane elastycznością takich rozwiązań i możliwością „uszczenia ich na miarę” – dostosowania do potrzeb użytkowników, bez funkcjonalności zbędnych.

W momencie, kiedy rusza cały projekt dotyczący jakiegoś tematu, no to wtedy już mamy nasze wewnętrzne pliki, narzędzia, które są wykorzystywane i w zasadzie od najprostszych programów typu Excel po nasz system, z którego my korzystamy w firmie. To jest po prostu system dla całej Europy dla naszej firmy stworzony, który składa się z wielu ekranów w zależności jaki dział, jakie potrzeby, to każdy ma swoje ekrany w tym systemie i z tego korzystamy.

Jesteśmy bankiem, także te serwery są strasznie duże i dają różne możliwości, więc mamy różne oczywiście wspólne pliki, gdzie sobie udostępniamy różne rzeczy, foldery projektowe, narzędzia projektowe, ale to są narzędzia bardzo takie nie na tyle specjalistyczne, co budowane przez naszych informatyków na potrzeby konkretnego projektu.

Standardem organizacji pracy biurowej – również świadczonej na odległość – pozostaje w badanych przedsiębiorstwach pakiet Microsoft Office oraz jego wersja on-line: Office 365. Szczególnie często badani deklarują wykorzystywanie w komunikacji zespołowej aplikacji MS Teams. Platforma ta, ze względu na wiele funkcjonalności (np. czat, wideokonferencje, wspólna przestrzeń dyskowa) ma tak uniwersalny charakter, że w wielu firmach stanowi podstawę całego planowania i zarządzania bieżącą działalnością zespołów. Walorem aplikacji jest także wysoki poziom stosowanych zabezpieczeń, co pozwala na jej wykorzystanie również w dużych organizacjach, stosujących ścisłe procedury w zakresie ochrony danych.

Warto zauważyć, że duże organizacje, pracujące w trybie projektowym, sięgają często po specjalistyczne narzędzia do zarządzania zadaniami w zespołach. Najczęściej wymieniana jest tu ceniona przez branżę IT Jira, wydawana przez firmę Atlassian.

Jeżeli chodzi o oprogramowanie do zarządzania naszymi projektami i procesami jest to Jira. Znaczący, jeżeli chodzi o zadania, jakby organizację pracy i taski, którymi my mamy się zająć, to jest Jira.

Obok Jiry, popularnym narzędziem wydanym przez Atlassian jest także Confluence – wirtualna przestrzeń robocza, gdzie zespoły mogą dzielić się wiedzą i współpracować.

Jeżeli chodzi o procesy, standardy, księgę standardów, jakieś tam zgłoszenia technologiczne, to są zgłoszenia przez Confluence.

Badani podkreślają, że oprogramowanie wydawane przez Atlassian jest stosunkowo łatwe do wdrożenia w organizacji, a jego stosowanie zdecydowanie porządkuje i ułatwia współpracę w zespołach rozproszonych.

Dużą popularnością w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwami cieszy się również system ERP SAP. Systemy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*, planowanie zasobów przedsiębiorstwa) to kompleksowe, zintegrowane systemy, składające się z modułów wspierających zarządzanie różnymi obszarami przedsiębiorstwa. System SAP jest obecnie najpopularniejszym i najszerzej stosowanym rozwiązaniem; umożliwia integrację procesów nie tylko wewnątrz organizacji, ale również przepływ informacji z jej partnerami biznesowymi.

Ten SAP nam naprawdę jest w stanie bardzo dużo informacji powiązać. Mam na myśli, że możemy powiązać co, które, z wysyłką z magazynu, no i to jest dosyć istotne, że jakby mamy wiele rzeczy w jednym miejscu, no i tym się też charakteryzuje w ogóle SAP.

Alternatywą wobec systemu SAP, którą wykorzystuje część badanych jest ERP dostarczany przez Comarch. Jego popularność jest jednak znacznie mniejsza.

Podobnie jak w przypadku organizacji i zarządzania pracą zdalną, również narzędzia stosowane do komunikacji wewnętrznej różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstw. Tym, co łączy wszystkie badane firmy jest natomiast wykorzystywanie poczty elektronicznej jako głównego kanału wymiany informacji; podstawowym narzędziem jest tu klient pocztowy MS Outlook.

Pracownicy małych firm najczęściej komunikują się ze sobą przy pomocy narzędzi stosowanych również prywatnie, jak Messenger czy WhatsApp. Wymiana wiadomości ma tu zazwyczaj charakter nieformalny i nieustrukturyzowany, a pracownicy nie przywiązują dużej wagi do bezpieczeństwa informacji biznesowych.

Te dostępne komunikatory, które są ogólnie dostępne na rynku, to w zupełności nam wystarczają i się sprawdzają w naszej organizacji. (...) Posługujemy się oczywiście Messengerem, który szybciej, że tak powiem, pozwala nam na komunikację smsowo-głosową też.

Małe przedsiębiorstwa rzadko realizują połączenia konferencyjne – czy to głosowe, czy też w trybie wideo. Pracownicy, nie mający doświadczenia z taką formą współpracy, uważają ją za uciążliwą, nieefektywną i zbędną; połączenia konferencyjne wolą zastępować bezpośrednimi ustaleniami

telefonicznymi. W części firm do tego typu rozmów wykorzystywany jest program Zoom Video Communications.

Generalnie najbardziej się rozwinął komunikator Zoom, który na początku tak szedł tylko po macoszemu, że tak powiem. A w tej chwili już stał się taką oficjalną aplikacją, do której wiem, że jakiś płatny dostęp firma wykupiła, bo już wszyscy mają konta służbowe na Zoomie.

Część respondentów – szczególnie zatrudnionych w dużych organizacjach oraz związanych z branżą IT - wyrażała natomiast obawy związane z wykorzystaniem Zooma w celach biznesowych, ze względu na bezpieczeństwo danych; w oprogramowaniu wychwycone zostały błędy dotyczące szyfrowania. W związku z tym, firmy kładące duży nacisk na bezpieczeństwo danych nie zezwalają na używanie Zooma w komunikacji wewnętrznej; bywa on jednak używany przez pracowników.

Miałam przyjemność brać udział w różnych - mniej lub bardziej związanych z pracą - spotkaniach przez Zooma, ale tak jak mówię, to nie było służbowe. To raczej były jakieś nasze prywatne spotkania zespołu, najbardziej prywatne, niż zawodowe. I wtedy korzystaliśmy Zooma.

Standardem jeśli chodzi o komunikatory pozostaje wśród rozwiązań profesjonalnych pozostaje Skype for Business od Microsoftu. Jest to narzędzie rekomendowane w większości organizacji ze względu na bezpieczeństwo przekazywanych informacji.

Korzystamy ze Skype'a dla biznesu. (...) Jest to w miarę bezpieczne narzędzie i szukaliśmy jakiegoś takiego komunikatora zarówno firmowego, jak i do konferencji. Jednego narzędzia, które po prostu nam umożliwi komunikację w miarę bezpiecznie.

Niewątpliwie Skype for Business pozostaje standardem rynkowym; pojedyncze przedsiębiorstwa stosują do komunikacji narzędzia konkurencyjnych, jak Google Hangouts (gdzie całość zarządzania pracą opiera się na Google Suite), czy rozwiązania Cisco (Webex, Jabber). Stosowane narzędzia komunikacji, jeśli są standaryzowane i zarządzane przez przedsiębiorstwo, zależą bowiem zazwyczaj od „ekosystemu informatycznego” firmy – całości stosowanych rozwiązań softwarowych.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw stosuje narzędzia do przechowywania plików w przestrzeni wirtualnej, gdzie są one dostępne dla uprawnionych członków zespołu. Alternatywą dla tych rozwiązań pozostaje bowiem tylko wysyłanie plików pocztą email, co jest dla pracowników uciążliwe i generuje znaczące straty czasu.

Niestety w większej części jest to wymiana taka tradycyjna, co mi osobiście raczej przeszkadza. No, bo potem trzeba szukać w tysiącu e-mail jednego załącznika. Nie wiem, dlaczego gdzieś tam, niektóre osoby, straszną trudność im sprawa, wrzucenie pliku właśnie do chmury.

Obsługa chmury internetowej – usługi pozwalającej na przechowywanie danych na serwerach zewnętrznych, inaczej: wirtualny dysk przenośny – odbywa się zazwyczaj z użyciem oprogramowania Microsoft OneDrive.

To są wszystkie narzędzia dostarczane przez Microsoft. Czyli OneDrive, SharePoint. Wszystkie te narzędzia, które pozwalają umieszczać dokumenty w chmurze i które dają dostęp do plików określonej grupie osób.

Alternatywą dla oprogramowania Microsoft w firmach, które wykorzystują pakiety rozwiązań biznesowych od Google jest natomiast usługa *shared drive* tego dostawcy.

Mamy tak zwany share drive. Tam pojawiło się większość dokumentów, jakichś wniosków, jakichś kadrowo-płacowych.

Najpopularniejsze rozwiązanie do organizacji i przechowywania danych to jednak dyski sieciowe na serwerach wewnętrznych przedsiębiorstwa. Zapewniają one pełną kontrolę nad bezpieczeństwem informacji, możliwość nadawania uprawnień poszczególnym użytkownikom lub ich grupom, a do tego są relatywnie tańsze od rozwiązań chmurowych od dostawców zewnętrznych.

Mamy taki wspólny dysk i on też funkcjonował wcześniej w ten sposób do pewnych wspólnych wytycznych, instrukcji i tak dalej.

Nie jest to jednak rozwiązanie idealne – organizacja i porządkowanie danych bywa tu utrudnione.

Mamy dyski swoje po zakładane na serwerach z dostęпами, (...) do 30% na każdym dysku osób pracuje. Jest podzielony. Księgowość z fakturami, faktury ze spedycją, jadę spedycją, znowu nie mam księgowości.

III. Model wdrażania i organizacji pracy zdalnej

Kolejny moduł badania skupiony był wokół zagadnień związanych z modelem wdrażania i organizacji pracy zdalnej. Respondenci proszeni byli o opisanie, w jaki sposób oraz z jakich przyczyn ich organizacje wdrożyły pracę z domu. Pytani byli także o doświadczenia dotyczące wdrożenia tej formuły – czynniki, które je ułatwiały oraz napotkane bariery. Omawiano także proces udoskonalania pracy zdalnej na przestrzeni lat oraz poszukiwano „dobrych praktyk”, mogących pomóc innym firmom.

Badane organizacje można podzielić na dwie grupy ze względu na model wdrażania pracy zdalnej – te, które podjęły takie decyzje w związku z pandemią oraz takie, które już wcześniej umożliwiły pracownikom wykonywanie obowiązków spoza biura; ta druga grupa okazała się być zdecydowanie liczniejsza.

Główną przyczyną, dla której pracodawcy zdecydowali się na wdrożenie pracy zdalnej przed pandemią były oczekiwania pracowników.

Jeśli chodzi o nasz zespół, to jakby była nasza inicjatywa z pytaniem, czy jest taka szansa, żeby tego i tego dnia pracować zdalnie.

Udostępnianie możliwości pracy zdalnej pomaga bowiem firmom w rekrutacji i utrzymaniu wartościowych pracowników.

[Wdrożyliśmy] Żeby zwiększyć swoją atrakcyjność jako pracodawca na rynku i żeby pokazać, że instytucja dopasowuje się do panujących trendów i korzysta z możliwości technicznych, które daje rozwój IT.

Była to potrzeba pracowników, a organizacja się na to godziła. Widząc w tym po prostu, po pierwsze, przewagę konkurencyjną na rynku, tworząc odpowiednie środowisko pracy, mając zaufanie do pracowników.

Wdrożenie pracy zdalnej wiązało się jednak w niektórych sytuacjach ze specyficznymi potrzebami pracodawcy: możliwością zatrudnienia specjalistów o wyjątkowych, niedostępnych kwalifikacjach czy koniecznością wykonywania wielu zadań w siedzibach klientów.

To było z inicjatywy firmy, bo firma w sumie jest międzynarodowa i w sumie potrzebowali osoby jakby obecnej tutaj w regionie. W kujawsko-pomorskim, gdzie mieszkam. No i mam umowę o pracę zdalną, bo siedziba firmy jest w Polsce, w Warszawie, więc nie było możliwości jakby powiedzmy dojeżdżania z Warszawy do Bydgoszczy.

W badanych przedsiębiorstwach praca zdalna funkcjonowała w ograniczonym zakresie już w okresie poprzedzającym pandemię. Zazwyczaj była to określona pula dni w miesiącu, które pracownik mógł spędzić wykonując swoje obowiązki z domu.

Szczęśliwie przeszło rok temu firma rozpoczęła wdrażanie home office dla pracowników w wymiarze dwóch dni miesięcznie, więc te systemy zaczęły już być gotowe i zaczęły funkcjonować.

Była możliwość pracy zdalnej, ale też nie na zasadzie, że codziennie, tylko na przykład raz w tygodniu powiedzmy, czy raz na dwa tygodnie była taka możliwość. To jest tak zawsze jak ktoś na przykład potrzebował w domu posiedzieć, czy na przykład któryś z pracowników musiał zając się dziećmi, to też nie było raczej problemu, żeby coś takiego zrobić.

Nadejście sytuacji kryzysowej związanej z COVID-19 było czynnikiem, który niejako wymusił na pracodawcach zastosowanie dotychczas wypracowanych reguł pracy zdalnej w szerszej skali. W niektórych organizacjach działania takie wynikały z odgórnych decyzji organizacji, w innych – były sugerowane przez pracowników.

Firma troszkę poszła za całym przekazem medialnym który był, żeby raczej ograniczyć i zrobić ten „lockdown”. No troszkę może tutaj ze strony pracowników też tutaj było powiedziane, że mają kontakt z osobami starszymi i po prostu, żeby też troszkę je uchronić przed jakimiś ewentualnymi zarażeniami.

Warto przy tym zauważyć, że to wielkość organizacji miała decydujący wpływ na to, jak podejmowane były decyzje o rozszerzeniu zakresu pracy zdalnej. W korporacjach, podejmowane były one przez kadrę zarządzającą wyższego szczebla, a do pracowników docierały już gotowe opisy procedur i instrukcje postępowania. W mniejszych przedsiębiorstwach decyzje miały często charakter reakcji na inicjatywy oddolne i były wynikiem wspólnych ustaleń pracowników z przełożonymi.

W pierwszym etapie [pandemii], czyli w połowie marca, wszyscy pracownicy zostali skierowani do domu. Ze względu na to, że dostęp do systemów bankowych jest mocno ograniczony ze względów bezpieczeństwa, w pierwszej kolejności pracować zdalnie tak naprawdę mogli tylko ci pracownicy, którzy mieli komputery przenośne. Natomiast firma zainwestowała na przestrzeni dwóch miesięcy kilkanaście milionów złotych w komputery i tak żeby wyposażyć każdego z tysiąca

trzystu pracowników w laptopa. I sukcesywnie z każdym kolejnym wydanym laptopem, zabezpieczonym systemem, ci pracownicy mogli wracać do pracy zdalnej, pracując w domu. Od pierwszego lipca wprowadzono rotacyjny tryb pracy czyli dwa tygodnie pracuje się w biurze, a potem dwa tygodnie home office.

Organizacja pracy zdalnej w wypowiedziach pracowników sprowadza się przede wszystkim do dwóch wymiarów: godzin świadczenia pracy oraz możliwości interakcji z innymi członkami zespołów rozproszonych.

Godziny pracy zdalnej uzależnione są od charakteru wykonywanych obowiązków. Większość pracowników korzystających z *home office* deklaruje jednak – choćby częściowo – zadaniowy tryb pracy i elastyczne godziny jej wykonywania.

Moja firma w miarę elastycznie podchodzi do kwestii godzin i są trochę bardziej normowane ze strony samego pracownika, kiedy tak naprawdę, może to głupio zabrzmieć, ma ochotę pracować, ale nikt nie wymaga żadnego konkretnego, trwałego siedzenia przy komputerze. Przynajmniej, jeżeli chodzi o tych pracowników na podobnych stanowiskach, co moje.

Wdrożenie pracy zdalnej było w niektórych firmach poprzedzone przygotowaniem pracowników poprzez przekazanie im zasad nowej organizacji pracy, instrukcji wykonywania obowiązków zdalnie oraz wskazania osób, z którymi można kontaktować się w razie jakichkolwiek problemów. Postępowanie takie należy uznać za dobrą praktykę biznesową; pracownicy, otrzymując pakiet informacji od pracodawcy mieli poczucie, że firma „panuje nad sytuacją” i nie pozostawia ich samym sobie, co przełożyło się na efektywność wdrożenia.

Bardzo szybko okazało się, że jesteśmy [w stanie] przejść na tą pracę zdalną, w sensie - technicznie, bo dostaliśmy instrukcje, jak należy się logować, z jakiego systemu korzystać, jeśli ktoś ma problem, to jakby była cała ścieżka utworzona tego, z kim mamy się kontaktować i jakie kroki podjąć, gdyby nam Internet nie działał i tak dalej. Pod tym kątem przeszliśmy bardzo szybko. Dostaliśmy też informację, że w związku z zaistniałą sytuacją korzystamy też z takich i takich programów, jeśli chodzi o jakieś spotkania, czy wewnątrz firmy czy na zewnątrz, bo ja akurat pracuję w rekrutacji. (...) Plus oczywiście każdego dnia była dzwonka, i do dzisiaj też tak jest, z przełożonym, gdzie na bieżąco byliśmy informowani na temat tego, jakie będą dalsze kroki, co się będzie działo, gdzie mamy się zgłaszać, jeśli będzie jakiś problem i tak dalej. To wdrożenie spadło na wszystkich trochę niespodziewanie, natomiast okazało się być takie bardzo płynne i jakby myślałem, że też otwartość pracowników spowodowała to, że gdzieś ten strach może przeszedł na drugi plan i szybko udało nam się ogarnąć tą pracę z domu.

Aspekty techniczne organizacji pracy to obszar, który badani poruszają najczęściej, charakteryzując pracę zdalną w swoich firmach. Można przyjąć, że z perspektywy pracownika jest to obszar krytyczny; bez sprawnych rozwiązań dotyczących narzędzi i sposobu organizacji pracy, możliwości wykonywania zadań są w zasadzie zablokowane.

Nieco inaczej przedstawia się natomiast kwestia możliwości wdrożenia modelu pracy zdalnej w instytucjach publicznych. Pracownicy jednostek administracyjnych akcentują bowiem w badaniu, że przejście na pracę zdalną w urzędach będzie możliwe dopiero wtedy, gdy praktyczny wymiar ich pracy zostanie przeorganizowany. Obecnie – w odczuciu badanych – instytucje publiczne zmagają się z dwoma głównymi problemami: nadmiernym przywiązaniem do dokumentacji w formie papierowej

oraz z niewystarczającą koordynacją pracy pomiędzy poszczególnymi wydziałami czy urzędami. W efekcie klient w kontakcie z administracją publiczną często jest zagubiony, nie otrzymuje jednoznacznych informacji, jest odsyłany od jednostki do jednostki. Przejście na pracę zdalną w takim systemie jest według badanych niemal niemożliwe; dalsze ograniczenie przepływu informacji mogłoby sparaliżować bieg niektórych spraw. Rozwiązaniem może tu być czerpanie wzorców z korporacji – wdrożenie standaryzowanych procesów, oparcie działania na procedurach i uzgodnienie jednolitych zasad współpracy pomiędzy urzędami; dopiero w takim środowisku przejście w tryb efektywnej pracy zdalnej będzie możliwe.

[Ważny] jest elektroniczny obieg dokumentów. No musi zniknąć, prawda, takie coś, że „o, to nie tu, to w drugim pokoju”, i tak dalej. Urząd to nie powinien być... Urząd to powinien być taki monolit, tak. Taka jedna, jedna twarz do której, prawda, obywatel się zgłasza i nieważne, gdzie się zgłosi, to jego zgłoszenie zostanie pokierowane z uśmiechem do jakiegoś konkretnego miejsca, gdzie ono miało trafić, prawda. Także obywatel widzi urząd jako jedność, a nie jakieś tam dywizjony, prawda, stojące w sprzeczności ze sobą. No i dopiero wtedy by można było wprowadzić coś takiego, że tych urzędników tam nie ma, tak. Że się przychodzi i bierze się, nie wiem, stoi maszyna do skanowania, prawda, skanuje się wnioski, czy nawet się go tam mailem wysyła, czy cokolwiek. Za chwilę, za 15 minut dostaje się maila, że „twój wniosek został przyjęty”, nie. A dalej, no tak jak w każdym korpo, prawda. Każdy powinien być rozliczany właśnie na podstawie to ile maili obrobił i ile spraw zostało załatwionych i jaka jest, ten, customer satisfaction w procentach. I jak jest niedobrze, (...) wyciągane są konsekwencje.

Niewątpliwie czynnikiem ułatwiającym wdrożenie pracy zdalnej po wybuchu pandemii COVID-19 były wcześniejsze doświadczenia firmy w tym obszarze: rozwiązania infrastrukturalne, odpowiednia pula narzędzi do pracy zdalnej (laptopy), opracowane zasady przepływu informacji i wiele innych, zależnych od obszaru działalności przedsiębiorstwa.

Ułatwienie pracy zdalnej leży w dużej mierze w poziomie wcześniejszego zaawansowania technologicznego firmy.

Chyba z 99 procent dokumentów, które obsługujemy, obsługujemy w formie elektronicznej. Albo wyłącznie elektronicznej albo równocześnie w formie elektronicznej i papierowej. Więc problem dostępności dokumentów nie występował podczas pracy zdalnej.

Istotną wartością na etapie wdrażania modelu pracy zdalnej jest zapewnienie pracownikom niezbędnego wsparcia specjalistycznego w przypadku trudności technicznych. Osoby pracujące poza siedzibą pracodawcy czują się bezpieczniej mając świadomość, że wiedzą, do kogo mogą zwrócić się w razie problemów i mając świadomość, że uzyskają fachową pomoc.

Zdarzały się jakieś tak zwane fuckupy, gdzie coś przestawało działać i tak dalej. Natomiast, jeśli pojawił się na przykład problem globalny, to od razu byliśmy też o tym informowani, przychodziły od razu jakieś informacje, że jeśli coś nie działa, to my o tym wiedzieliśmy, że musimy odczekać jakiś tam czas, żeby znowu wszystko zaczęło działać.

Nie bez znaczenia dla łatwości wdrażania pracy zdalnej pozostaje także kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Firmy zarządzane w oparciu o cele, gdzie poziom zaufania wobec pracowników jest wysoki, łatwiej niż inne przedsiębiorstwa radziły sobie z wyzwaniami pracy rozproszonej.

Jesteśmy organizacją, która rozlicza się przez cele, gdzie premie są też wyznaczane. Znaczą osiągnięte premie są, nie ma premii, takich nagród uznaniowych, tylko one są realizowane. Są cele, stawiane są od dyrektorów do pracowników. To nie ma znaczenia, kto gdzie jest.

Ja też wychodzę z założenia, że na tyle, co też się znam z moimi dziewczynami, jakby wiem, jak każda z nas pracuje i każda zna doskonale też swój zakres obowiązków. To jest trochę też taka forma zaufania. Jakby wiemy, że to co należy zostanie zrobione, jak nie dzisiaj, to jutro, ale na pewno zostanie zrobione.

Trudności pojawiające się podczas wdrażania pracy zdalnej dotyczyły dwóch obszarów: technologicznego oraz związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W obszarze technologii, firmy zmuszone były podejmować znaczące inwestycje związane z wyposażeniem pracowników w sprzęt do pracy zdalnej oraz odpowiednim przygotowaniem infrastruktury teleinformatycznej przedsiębiorstwa. Szczególny nacisk badani – zwłaszcza pracujący w dużych organizacjach – kładli na konieczność zapewnienia bezpieczeństwa danych, z których korzystali pracownicy zdalni.

Trudnością wprowadzenia systemu pracy zdalnej było zapewnienie bezpieczeństwa dostępu do bankowych systemów. No jakby nie patrząc, są one bardziej narażone na nieautoryzowany dostęp niż systemy innych firm.

Zmiana trybu pracy wiązała się także z kłopotami o podłożu kadrowym. Przejście pracowników do pracy zdalnej ograniczyło – z perspektywy części menadżerów – możliwość nadzorowania ich pracy, co okazało się wyzwaniem przede wszystkim dla samej kadry zarządzającej, która nie umiała początkowo odnaleźć się w nowych warunkach.

Podejście osób na stanowiskach managerskich, które są przyzwyczajone do pracy w normalnym systemie, tak? Nie zdalnym, tylko na miejscu, że tak powiem. Tutaj też, jak gdyby zachęcają i tak troszkę przymuszają, żeby jednak się pojawiać chociaż od czasu do czasu w tym biurze.

Część pracowników odczuła także problemy wynikające z izolacji. Osoby pracujące na stanowiskach wymagających wcześniej intensywnych kontaktów międzyludzkich czuły się niejednokrotnie wyalienowane, a dostosowanie się do nowego trybu pracy stanowiło dla nich wyzwanie.

Było dla nas problemem, w związku z tym, że pracujemy tak a nie inaczej, jako HR mamy bardzo duży kontakt, po pierwsze też z kandydatami, z którymi się widzimy, a po drugie ogólnie z naszymi pracownikami, bo często tam przychodzą do nas coś zapytać, więc dla nas takim szokiem też trochę było przestawienie się na ten brak kontaktu. Mam taką dziewczynę w zespole, która jakby na początku bardzo nie potrafiła sobie z tym poradzić i nawet jak gdzieś docelowo było mówione, że pewnie ta praca zdalna będzie już taka powszechna, to ona właśnie nie mogła sobie tego wyobrazić.

Pytani o zmiany, jakie na przestrzeni lat zaszły w organizacji pracy zdalnej w ich firmach, badani pracownicy zazwyczaj nie potrafili odnieść się do zmian procesu w tak długiej skali czasu. W nielicznych firmach obserwowany był powolny, ewolucyjny postęp w zakresie dostępności *home office*.

To była zmiana regulaminu pracy poprzez dodanie możliwości tych dwóch dni. Natomiast nic dalej się nie działo. Sukcesywnie firma dostosowywała coraz większą liczbę sprzętu do zdalnej pracy. Właśnie wymieniając pracownikom komputery stacjonarne na laptopy. Natomiast była to ilość rzędu kilkunastu komputerów miesięcznie.

Obserwowane zmiany dotyczyły przede wszystkim ostatnich miesięcy, kiedy to charakter pracy zdalnej w organizacjach zmienił się radykalnie.

No, a sytuacja, która nas spotkała w tym roku spowodowała, że w dwa miesiące tych komputerów wymieniono kilkaset.

Zwiększenie liczby pracowników zdalnych wpłynęło na zmiany w dwóch głównych obszarach funkcjonowania pracy zdalnej – oprogramowania oraz organizacji przepływu informacji.

Kwestie technologiczne, które zmieniły się wraz z rozpowszechnieniem *home office* to większa standaryzacja używanych narzędzi oraz – w niektórych firmach – przejście do rozwiązań dedykowanych w zastosowaniach biznesowych.

IT udało się pozwolić na to, żeby większość aplikacji, które dawały możliwość pracy zdalnej wdrożyć. (...) znacznie się zwiększyła ilość dostępnych aplikacji w modelu zdalnym.

Część organizacji usprawniła komunikację w zespołach rozproszonych, decydując się na wprowadzenie standardów przepływu informacji, w tym przede wszystkim – regularnych spotkań zespołowych.

To było usprawniane ze względu na wejście wymogu tego, że każdy dosłownie z osób pracujących w moim zespole, w jakiejś tam szerszej rozumianej grupie mniej więcej 30 osób, które w jakiś sposób ze sobą współpracują przy danym projekcie, mamy cały czas w sumie regularne, cotygodniowe jakieś krótkie, półgodzinne spotkania, podczas których rozmawiamy odnośnie tego, jakie były problemy, jeżeli chodzi o czysto techniczno-logistyczną stronę pracy. To znaczy w jaki sposób można by poprzesuwać, poustawiać, pozmieniać różne spotkania zdalne, jakie metody komunikacji stosować i jakie są najbardziej efektywne.

Proszeni o wskazanie dobrych praktyk, które warto uwzględnić podczas wdrażania w organizacji modelu pracy zdalnej, respondenci koncentrowali się na bardzo różnych obszarach.

W zakresie rozwiązań technologicznych podkreślano, że obowiązkiem pracodawcy jest zapewnić taką infrastrukturę teleinformatyczną oraz narzędzia, by osoba wykonująca obowiązki poza biurem nie odczuwała różnicy w technicznych możliwościach pracy.

Zdecydowanie instytucja musi być naszykowana pod względem (...) technicznym do przejścia na pracę zdalną. I mam tutaj na myśli sprzęt osobisty pracowników, ale też i sprzęt, który jest współdzielony. Czyli serwery, dyski i tak dalej. To

wszystko musi być zaprojektowane w zakresie daleko przekraczającym obecne zapotrzebowanie. Aby była pewność, że będzie to działało wydajnie. Dodatkowo wszystkie systemy informatyczne, które na tych sprzętach są zainstalowane, również muszą być przetestowane pod kątem funkcjonalności w danej organizacji. I muszą umożliwiać pracownikom realizację ich codziennych zadań w nieutrudnionej formie.

Część respondentów zwraca także uwagę, że pracodawca powinien wesprzeć pracownika w przygotowaniu stanowiska pracy zdalnej w domu – wyposażać je nie tylko w laptop, ale także niezbędne urządzenia peryferyjne, a w razie konieczności również meble. Dobrą praktyką jest także partycypacja pracodawcy w kosztach utrzymania domowych stanowisk pracy.

Ekwiwalent pieniężny za ponoszone koszty związane z energią elektryczną bądź zakupem wyższego Internetu, tak żeby nie przenosić kosztów z pracodawcy na pracownika.

Trzeba poczynić duże nakłady na IT, tak żeby praca zdalna była jak najbliższa komfortowi pracy normalnej, biurowej i tak żeby aplikacje działały w sposób prawidłowy. Zadbanie o komfort pracy pracowników, jeżeli oni mają ograniczenia sprzętowe, czy na przykład brak biurka, czy brak fotela, który jest niezbędny do tego, żeby pracować w sposób ergonomiczny, brak sprzętu komputerowego, czy na przykład dwa monitory i coś jeszcze, no to, żeby po prostu o tego rodzaju sprzęt dla pracownika zadbać.

Kolejny obszar, o którym w obrębie dobrych praktyk mówią badani, wiąże się z wdrożeniem w organizacji odpowiednich reguł i narzędzi ułatwiających komunikację.

Myślę, że powinien być ten regularny kontakt. Przełożonego z pracownikiem, żeby powiedzmy mieć te więzi, bo wiadomo, że trudniej jest utrzymać takie więzi, jeżeli powiedzmy nie widzi się pracownika na co dzień. Pracodawca czy powiedzmy przełożony powinien jakby mieć to na względzie, że te relacje trzeba budować i o nie dbać.

Jest ważne to, żeby reszta pracowników też miała kontakt między sobą, więc może nie zawsze tak powinny być formalne spotkania typu działowe. Na przykład organizowanie, nie wiem, wspólnych urodzin, czyichś nawet, powiedzmy raz w miesiącu, bo ktoś ma urodziny więc organizujemy spotkanie w trakcie urodzin.

W kwestii organizacji pracy zdalnej, dobrze sprawdza się ona w organizacjach nastawionych na wynik, pracujących metodyką projektową, gdzie pracownicy czują się odpowiedzialni za przydzielone im zadania. W takiej sytuacji elastyczne formy pracy są bardziej efektywne; pracownicy potrafią samodzielnie zarządzać czasem swojej pracy. Jednocześnie jednak badani podkreślają, że skuteczne wdrożenie pracy zdalnej powinno opierać się na przeszkoleniu pracowników. Powinni oni uzyskać jasne informacje na temat zasad organizacji pracy, szans i zagrożeń płynących z nowej organizacji. Jednocześnie polecane jest włączenie pracowników w przygotowanie procesu wdrożenia.

No podstawowe kwestie związane z zarządzaniem zmianą, tak. O komunikacji, o wpływie pracowników na utworzenie tych reguł współdziałania. Tworzenie jakichś grup, pewnie oddolnych, które wypracowałyby takie systemy i one potem by były uzgadnianie z górną.

Część respondentów podkreśla także, że przygotowując w organizacji wdrożenie pracy zdalnej należy zaplanować, jak mierzona będzie efektywność pracowników w zespołach rozproszonych. Nieujęcie tych reguł w planie wdrożenia może generować trudności w późniejszym czasie.

[Trzeba wdrożyć] narzędzia na pewno do rozliczania tego czasu pracy, czyli u nas to było tam wypracowane w ten sposób, że po prostu pracownicy wysyłali e-maile o rozpoczęciu, zakończeniu pracy. Plus mieliśmy tą fotografię dnia pracy. W Excelu. Gdzie były też tam rozliczane i wtedy też nie było. Wtedy jest to takie poczucie zarówno dla pracownika jak i dla pracodawcy, takie no bezpieczeństwa.

Z drugiej strony, badani zwracali także uwagę na aspekt „ludzki” wdrożenia pracy zdalnej w organizacji. Nie spotykając się codziennie ze współpracownikami czy podwładnymi, można stracić poczucie, że pracuje się z żywymi osobami, mogącymi mieć gorszy dzień czy słabsze samopoczucie – takie obserwacje trudno jest poczynić w trakcie rozmowy na chacie.

Żeby też się tak zarząd czy tam kierownictwo nie fiksowało mocno na zadania, bo przynajmniej u nas zauważyłam też tak, że było dość mocno, musiała być dość mocno praca zadaniowa i następne, następne zadania. Bardziej może też spojrzeć na ten aspekt taki ludzki, bo jednak jak się jest w biurze i się widzi człowieka, i na przykład się widzi, że on ma słabszy dzień, coś się stało, nie wiem, źle się czuje, jest chory, etc., to jakby też kierownictwo podchodzi do tego trochę inaczej.

Część respondentów zauważała nawet, że dobrą praktyką jest zapewnienie pracownikom zdalnym w sytuacji kryzysowej – jak po wybuchu pandemii – wsparcia psychologicznego przez pracodawcę. Również od przełożonych powinno się wymagać większej wrażliwości i empatii, by nie stracili oni z oczu faktu, że po drugiej stronie firmowego komunikatora siedzi żywy człowiek, który może potrzebować ich wsparcia.

Należy zadbać o psychikę pracowników. Jeżeli jest właśnie sytuacja taka jak obecnie, (...) na początku dużo osób miało problem z poradzeniem sobie z sytuacją. (...) Przełożony powinien wykazywać się dużą empatią jak również wykorzystać doświadczenie z pracy z pracownikami. Wychwytywać ewentualne sygnały, które mogą być niepokojące, że z pracownikiem dzieje się coś złego i żeby ewentualnie tutaj wtedy spróbować porozmawiać z pracownikiem, zbadać jego potrzeby, czego potrzebuje, co tutaj mógłby dla niego zrobić, a żeby jednak poradzić sobie z daną sytuacją.

IV. Praca zdalna a praca stacjonarna – podobieństwa i różnice

W kolejnej części wywiadu podjęto próbę porównania pracy zdalnej i stacjonarnej. Respondenci proszeni byli o wskazanie podobieństw i różnic pomiędzy tymi formami, a jeśli to możliwe – wybranie preferowanej przez siebie formuły. Omówiono także kwestie regulacji pracy zdalnej w dokumentach pracowniczych.

Popularną wśród badanych opinią jest, że w zakresie wykonywanych obowiązków i specyfiki pracy, nie odczuwają oni różnicy pomiędzy wykonywaniem jej z domu i z biura.

Z punktu widzenia organizacyjnego, no to jeśli w naszym przypadku do przygotowania jest aplikacja, na przykład, czyli wniosek tak naprawdę w konkursie jakimś, no to na koniec dnia produkt jest ten sam.

[Zadania] się nie różnią niczym od pracy zdalnej, bo teraz pracowaliśmy, spotkaliśmy się, prowadziliśmy projekty, prowadziliśmy spotkania zespołowe, integrowaliśmy się, to wszystko zostało. Po prostu robimy to wszystko zdalnie, z dala od siebie.

Brak różnicy w wykonywaniu zadań niezależnie od miejsca świadczenia pracy wynika przede wszystkim ze specyfiki obowiązków na stanowiskach badanych. Osoby te, mające dostęp do pracy na odległość już przed pandemią, pracują na stanowiskach biurowych, z wykorzystaniem komputerów i nowoczesnych technologii. Jeżeli tylko pracodawca mógł zapewnić im zdalnie pełen dostęp do zasobów przedsiębiorstwa, z których korzystają w codziennej pracy, nie odczuwali oni różnicy w wykonywanych zadaniach w związku z przejściem na tryb *home office*.

Różnice pomiędzy pracą zdalną i stacjonarną koncentrują się na relacjach międzyludzkich – czy też ich braku. Pierwszy podkreślany wątek to brak możliwości poruszania tematów zawodowych czy konsultacji mimochodem, podczas pracy w tym samym pomieszczeniu czy spotkań przy kawie w trakcie przerw w biurze. W sytuacji pracy zdalnej każda konsultacja czy rozmowa ze współpracownikiem musi zostać zaplanowana.

Różnica może być taka, że u mnie mogą niektóre procesy inaczej przebiegać, to znaczy, pewne konsultacje raczej. Czasami ja będąc, to nie jest jakby efekt pracy zdalnej jako taki, tylko też nasza praca czasami wymaga wymiany myśli i ja, żeby coś skonsultować, muszę wykonać telefon, zadzwonić do kolegów, umówić spotkanie. Jak pracowałam w biurze, to takie kwestie na szybko rozstrzygałam od razu. To znaczy, podnosiłam głowę zza biurka i pytałam, słuchajcie, czy wy spotkaliście się z takim problemem i jak go rozwiązaliście. Wydaje mi się, że przez to moja praca zdalna jest też dużo bardziej samodzielna, bo ja muszę sama nie chcąc właśnie dodatkowo dzwonić i wykonywać tych ruchów, często sama znajduję po prostu szybciej rozwiązanie i nie wytrącam też innych z uwagi od ich pracy.

Jednocześnie jednak, brak nieplanowanych interakcji jest dla części badanych bardzo pozytywnym wyróżnikiem pracy zdalnej. Możliwość skupienia się na wykonywanym zadaniu, spokój i koncentracja nieprzerwana przez kolegów z biura korzystnie wpływają na efektywność pracowników.

*Plus z kolei ogromny dla pracy zdalnej jest taki, że pozwala ona, oczywiście zakładając, że pracujący zdalnie mają warunki do pracy zdalnej ze swojego miejsca pracy, czy to jest jakiś *home office*, czy to jest wynajęta przestrzeń, pozwala to na skupienie i ilość, że tak powiem, rozpraszaczy, pod tytułem, a teraz pójdziemy sobie pogadać, albo pójdziemy razem do kuchni, będziemy tak siedzieć godzinę i gadać o czymś tam, takich rzeczy dużo odpada, także można się skoncentrować naprawdę na pracy i pod tym względem to jest jednak duży plus.*

Jednocześnie jednak brak możliwości spotkań bezpośrednich – poprawiająca efektywność pracy indywidualnej - obniża ją w komunikacji zespołowej. Wideokonferencje nie przejęły w pełni funkcji spotkań zespołów roboczych; dotychczasowe „burze mózgów” trudno odtworzyć w przestrzeni wirtualnej. Badani przyznają także, że komunikacja mająca na celu wyjaśnianie kwestii problemowych jest mniej skuteczna przy użyciu nowoczesnych technologii niż podczas spotkań twarzą w twarz.

Trochę trudniej jest coś wytłumaczyć machając rękami programistom przez to, że ich nie ma.

Tutaj pewnie jest trochę trudniej, bo praktycznie czasami było tak, że jak zastanawialiśmy się z niektórymi rozwiązaniami, to stawaliśmy przy tablicy i rysowaliśmy coś tam sobie razem. W tej chwili tego nie robimy.

Brak osobistych interakcji pomiędzy członkami zespołów może też osłabiać więzi pomiędzy współpracownikami, co część badanych odbiera jako negatywny wyróżnik pracy zdalnej. Osoby te czują się bowiem lepiej pracując w środowisku, gdzie między członkami zespołów panują serdeczne relacje na poziomie nieformalnym. W zespołach, gdzie taka trudność została zidentyfikowana, podejmowane są często kroki mające zapewnić choć częściowe odtworzenie relacji panujących w biurze.

Trochę też jest słabiej z takimi relacjami, ale na poziomie nieformalnym, a nie merytorycznym. W sensie, że fajnie się pracuje z ludźmi, z którymi można pogadać na bardzo różne tematy i po prostu ta kawka w kuchni, gdzie losowo się różni ludzie i tematy pojawiały. W jakiś sposób to pomagało przelamać lody czy zaprzyjaźnić się. I to potem powoduje, że się lepiej pracuje.

Jednocześnie jednak, opieranie komunikacji na spotkaniach wirtualnych prowadzi w niektórych organizacjach do ich nadmiaru i w konsekwencji braku czasu na pracę indywidualną. Konieczność ujęcia w zorganizowane ramy czasowe wymiany informacji, która podczas pracy stacjonarnej miała miejsce niejako mimochodem, okazało się być dla części pracowników nadmiernie uciążliwe.

Spotkania wcześniej nie były na tak dużą skalę, jak są w trakcie home office. W trakcie home office spotkania, i tak każdy ma, po prostu każdy ma wrażenie, że ma non stop spotkania, od spotkania do spotkania i tylko takie przeklikiwanie. Siedzę i przeklikuję się. Mam spotkanie do 14:00, skończyło się o 14:00, 14:01, czy jeszcze 14:00 włączam się w następne spotkanie. Bez takiej przerwy na złapanie oddechu, po prostu jest odklikiwanie się z jednego spotkania na drugie.

Ostatni obszar istotnych różnic pomiędzy pracą stacjonarną a zdalną, o którym mówią badani, to organizacja czasu. Wykonywanie obowiązków w biurze zamyka czas pracy w ciągu dnia do określonej liczby godzin, nieprzerwanej innymi aktywnościami. Praca na odległość jest bardziej elastyczna, a jej ukierunkowanie na osiągnięcie konkretnych rezultatów sprawia, że badani często odrywają się w ciągu dnia od obowiązków. Przekłada się to na poczucie „stałego bycia w pracy” i poświęcania na nią znacznie większej ilości czasu.

Na pewno praca w domu powoduje to, że nie przychodzę do biura od 8:00 do 16:00. W domu wygląda to inaczej, że ten czas się wydłuża, że część rzeczy zrobię rano, zanim dzieciaki wstaną, wtedy zajmuję się dziećmi, czy jak młodszy syn chodził do przedszkola czy tam na półkolonie, zawożę i tak dalej. I kończę na przykład wieczorem, jak kładą się spać. Tak że wykonuję dzienną pracę, ale nie jest to od 8:00 do 16:00, tylko jest to rozłożone na cały dzień, że to się ciągnie za mną.

Respondenci nie potrafili jednoznacznie wskazać, która formuła pracy – zdalna czy stacjonarna – jest dla nich lepsza. W pracy zdalnej ceniona jest niezależność, elastyczność, możliwość skoncentrowania się na zadaniach indywidualnych. Praca stacjonarna zapewnia lepszą komunikację pomiędzy członkami zespołów oraz często lepszą organizację pracy, ze względu na przyjęte ramy czasowe. Najczęściej uczestnicy badania deklarowali, że idealnym rozwiązaniem jest dla nich mieszany tryb

pracy: możliwość korzystania z *home office* w możliwie szerokim wymiarze, jednak z zachowaniem biura stacjonarnego, gdzie będą mogli spotykać się ze współpracownikami.

Analiza wypowiedzi respondentów związanych z uregulowaniem pracy zdalnej w dokumentach pracowniczych nie przyniosła rozstrzygnięć w kwestii najpopularniejszych rozwiązań w polskich firmach. Małe organizacje zazwyczaj nie mają formalnych regulacji w tym zakresie, a praca z domu opiera się na indywidualnym porozumieniu pracownika z przełożonym.

To tak jak powiedziałam, że jakby to jest... wykorzystywałam to wcześniej jakby ze względu na chorobę dzieci. (...) A z racji tego, że już pracuję w tym biurze od wielu, wielu lat, dogadałam się z szefostwem, że mogę z czegoś takiego korzystać.

W większych organizacjach praca zdalna jest zazwyczaj uregulowana regulaminami wewnętrznymi lub specjalnymi rozporządzeniami.

Regulacje, te regulacje mają się chyba gdzieś tam poszerzać. To zostało uregulowane narzędziem, znaczy, zarządzeniem rektora, czyli jakby dopuszczona została praca zdalna w taki sposób, żeby właśnie utrzymana była ciągłość i wykonywane były obowiązki.

W umowie o pracę nie. My tą pracę zdalną mamy uregulowaną w regulaminie organizacji.

Regulowanie świadczenia pracy poza siedzibą pracodawcy w umowie o pracę nie jest jeszcze powszechną praktyką w badanych przedsiębiorstwach. Wynika to prawdopodobnie z braku definicji pracy zdalnej w Kodeksie pracy, regulującym kwestie pracownicze. Regulacje w umowie o pracę dotyczą zatem wyłącznie telepracy – formuły odmiennej i mniej popularnej od pracy zdalnej.

Na moim przykładzie wprowadziliśmy umowę o telepracę. To też jakby był taki pierwszy element, kiedy w ogóle spotkaliśmy się z tym, że można zawrzeć umowę o telepracę i ona jest równoznaczna z umową o pracę. To znaczy, tutaj przeszliśmy ten element taki szkoleniowy, żeby się dowiedzieć, że umowa o pracę nie zawsze musi być związana z biurem, tylko można taką pracę delegować do miejsca, które wyznacza sobie sam pracownik i daje to takie samo zabezpieczenie, jakie daje umowa o pracę pracownikowi w biurze.

V. Zarządzanie pracownikami zdalnymi

Zrealizowane wywiady pogłębione zawierały moduł dotyczący zarządzania pracownikami zdalnymi. W tej części wywiadu respondenci proszeni byli o wskazanie, jakie zasady obowiązują osoby świadczące pracę na odległość w ich przedsiębiorstwach. Omawiano różnice w zarządzaniu pracownikami z zespołach rozproszonych oraz tymi, którzy pracują w siedzibie firmy. Poruszono także kwestie związane z motywacją pracowników – tak zdalnych, jak i stacjonarnych.

Pytani o specyfikę zarządzania pracownikami zdalnymi, respondenci w zdecydowanej większości wyrażali opinię, że nie różni się ona istotnie od pracy stacjonarnej.

Nie widzę tutaj większych różnic. Myślę, że odbywa się to bardzo podobnie.

Szczerze mówiąc, opieraliśmy się wciąż na tych samych rozwiązaniach technicznych, więc jakby tutaj proces samej pracy jakby się zbytnio nie zmienił. Cały czas cykl wygląda tak samo, więc jest coś raportowane, później jest to wykonywane przez odpowiednie zespoły, przekazywane dalej, więc myślę, że w całym cyklu to się praktycznie nic nie zmieniło.

Pogłębienie tematu przez zadanie pytań uzupełniających pozwoliło jednak na zidentyfikowanie istotnych różnic w modelach zarządzania pracownikami w biurze i w zespołach rozproszonych. Można przyjąć, że o ile zespołami stacjonarnymi zarządza się w większym stopniu w oparciu o relacje, o tyle pracownicy zdalni rozliczani są przede wszystkim w oparciu o osiągnięte cele i to na realizacji zadań opiera się całość zarządzania.

Łatwiejsze jest to, że na co dzień nie widzę tego pracownika i nie jest w stanie mnie zirytować i zniesmaczyć swoim jakimś tam nie do końca przemyślanym zachowaniem. A ponieważ on melduje tylko wykonanie jakby zadania, czy też ewentualnie kontaktuje się i wiemy na bieżąco, że tam jest jakiś temat i że są jakieś utrudnienia w realizacji zadania. No więc ja się nie muszę aż tak bardzo angażować w tą ich pracę, ponieważ oni tak naprawdę sygnalizują pracę wykonaną, bądź też niewykonanie z jakichś tam powodów. (...) Natomiast w pracy w biurze, to często było tak, że po prostu co chwila przychodzili i ja się nie mogłam skupić na swojej pracy. A oni się w sumie też tak kręcili trochę i krążyli.

Jedyne, co ja na temat zarządzania pracą zdalną mogę powiedzieć, to termin, termin, deadline, kiedy, za ile, czy już, za godzinę musimy wysłać, dawaj, dlaczego jeszcze nie ma – to jest całe zarządzanie.

Część pracodawców kładzie jednak również w zespołach zdalnych duży nacisk na relacje pomiędzy pracownikami i przekazywanie sobie informacji bezpośrednio, jak podczas tradycyjnej pracy biurowej. Duże znaczenie w tych firmach mają tele- i wideokonferencje, w trakcie których omawiane są sprawy bieżące i postępy wykonywanych zadań.

Są organizowane telekonferencje, że można na czacie się porozumiewać. Może jest dużo więcej oczywiście korespondencji e-mail, bo ludzie są bardzo zajęci, skoncentrowani, na projekcie, więc nie chcą się rozpraszać. Ale myślę, że jednak bardziej skuteczne w zarządzaniu, w zarządzaniu jest bardziej skuteczny kontakt bezpośredni jednak.

Kolejna różnica w zarządzaniu pracownikami zdalnymi i stacjonarnymi dotyczy czasu ich pracy i oceny efektywności pracownika na podstawie jego obecności w biurze. Część badanych zwraca uwagę, że dla ich przełożonych zarządzanie pracownikami bezpośrednio było znacznie łatwiejsze – mieli codzienny kontakt, możliwość stałego wglądu w postępy pracy i ewentualnego wsparcia w sytuacjach problemowych. Praca zdalna wymaga od menadżerów znacznie większego zaufania wobec podwładnych, a jednocześnie pozwala na bardziej elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Ja mam, że tak powiem, takie podejście, że nie określiłem godzin pracy. W moim zespole nie ma opisanych godzin pracy, w kontekście, że każdy może sobie rozpocząć pracę w takich, nie wiem, pomiędzy 07:00, a 10:00, takie godziny elastyczne. Oczywiście ważne jest, żeby wypracować te 8 godzin przysłowiowe. To było w jakiś sposób możliwe do weryfikacji i oczywiście zabezpieczające pełną działalność operacyjną departamentu. (...) Jeżeli przyjdzie na 10:30, to też się nic

nie stanie, bo w tym momencie jestem w stanie zagospodarować taką osobą do 17:00, 18:30, tak, jeżeli ktoś przyjdzie na 10:00, to cały czas jesteśmy dostępni i ta dostępność w ogóle całego biura, departamentu jest szersza, bardziej możliwa, czym bardziej jest efektywna.

Warto w tym miejscu podkreślić, że zarządzanie pracą zdalną jako działania mogące różnić się od zarządzania zespołami stacjonarnymi jest dla niemal wszystkich badanych zagadnieniem stosunkowo nowym. Zwiększenie liczby pracowników świadczących pracę poza biurem w związku z pandemią postawiło wielu menadżerów w nieznaną im wcześniej sytuację, do której próbowali adaptować się, przenosząc dotychczasowe metody działania do środowiska wirtualnego. Zdarzało się jednak, że kadra zarządzająca prosiła organizację o wsparcie w uzupełnieniu kompetencji dotyczących pracy z zespołami rozproszonymi.

Temat związany z zarządzaniem takimi zespołami, w ogóle z delegowaniem, z badaniem efektywności, nadzorowaniem tych osób, to temat, który pewnie dotknął każdego menadżera, który musiał przestawić się z pracy w biurze do pracy zdalnej. (...) Osoby w HR dostają zapytania o nawet typy szkoleń dla menadżerów właśnie z takich narzędzi, z efektywności, badania tej efektywności, właśnie w jaki sposób zarządzać. Cała była możliwość, że tak powiem, kilkumodułowego procesu związanego właśnie z różnymi aspektami zarządzania zespołami w tych ciężkich warunkach pracy zdalnej w okresie pandemii.

Pytani o motywację w warunkach pracy zdalnej, badani w pierwszej kolejności deklarowali, że ma ona charakter wewnętrzny. Pracownicy chcą dobrze wywiązywać się z powierzonych im obowiązków i profesjonalnie podchodzą do stawianych przed nimi zadań. Doceniają również okazywane przez pracodawców zaufanie, którego nie chcą nadużyć. System pracy zdalnej jest z ich perspektywy motywujący, gdyż możliwość elastycznego zarządzania swoim czasem skłania do jak najszybszego wykonywania zadań.

Z perspektywy mojej i mojego przełożonego nie widzę różnicy. U mnie ta motywacja cały czas jest taka sama. Też jakby ja mam takie trochę niezależne stanowisko, nie pracuję w żadnym teamie tylko jestem samodzielnym pracownikiem i jest nade mną jeden przełożony.

Ciężko mi powiedzieć, co mnie motywuje w pracy zdalnej. To raczej kwestia tego, że jestem rzetelnym pracownikiem i lubię po prostu wykonywać swoje obowiązki i motywuje mnie ich wykonanie.

Również część przełożonych zwraca uwagę, że istotą motywowania pracowników w nowej dla części z nich sytuacji pracy zdalnej jest przede wszystkim utrzymanie przeświadczenia, że nie jest ona nadzwyczajna, a wykonywanie obowiązków powinno toczyć się według utartych zasad.

Przede wszystkim trzeba zachować było spokój wśród osób, którymi się zarządza. Trzeba było zapewnić im pewność, że ta praca zdalna to nie jest nic nadzwyczajnego w kontekście takim, że trzeba przejść trochę do porządku dziennego z tym, że pracujemy w domu. Jak się okazało, to nie jest nic złego.

Badani dzielą stosowane w ich organizacjach narzędzia motywacyjne na dwie główne grupy: finansowe i pozapłacowe. Część respondentów jest zdania, że instrumenty płacowe to jedyne środki, które mogą zachęcić pracowników zdalnych do rzetelnego i efektywnego wypełniania obowiązków.

Motywacją są też pieniądze, ale to chyba nie jest żadna tajemnica, są motywacją w każdym zawodzie, w każdej branży, także tutaj raczej Ameryki nie odkrywamy w tym momencie.

Zasady premiowania pracowników zdalnych nie różnią się od reguł panujących w zespołach stacjonarnych czy obowiązujących w czasie poprzedzającym pandemię. Część przedsiębiorstw – ze względu na pogorszoną sytuację ekonomiczną – została jednak pozbawiona finansowych narzędzi motywowania pracowników.

W erze „przedcovidowej”, że tak bym powiedział, to jeszcze funkcjonowało coś na zasadzie premii comiesięcznych. One były po prostu lekką nadwyżką regularnej pensji i tutaj też jakoś nie było specjalnie tego, ze względu na jakieś wyniki osiągnięte, tylko tak uznaniowo. Natomiast teraz w związku z tym, że troszkę sytuacja jest niepewna, plus firma pracuje na wyniku linii lotniczych (...) więc no też u nas troszkę ten system motywacyjny podupadł w tym czasie.

Pozafinansowe instrumenty motywowania pracowników to w badanych firmach przede wszystkim rozmowy z przełożonymi. Z jednej strony ich celem jest omówienie kwestii bieżących, z drugiej – udzielenie pracownikom informacji zwrotnej. Pozytywna opinia przełożonego o wykonanych zadaniach jest istotnym czynnikiem wpływającym na poziom zaangażowania pracowników zdalnych.

Dobrze, że mamy te spotkania tak zwane one-to-one, one są raz w tygodniu i wtedy właśnie ze swoim przełożonym rozmawiamy na temat spraw bieżących. Natomiast też raz w miesiącu mamy spotkania dotyczące przeglądu, realizacji moich celów rocznych. Czyli na jakim jestem etapie, czy gdzieś pojawiły się jakieś trudności, które by ewentualnie powodowały, że któregoś celu nie spełnię bądź to się nie wydarzy na czas, będzie jakieś opóźnienie.

Utrzymywanie relacji pomiędzy członkami zespołów oraz dobrego kontaktu z przełożonymi wpływa zazwyczaj pozytywnie na atmosferę w miejscu pracy. Wartościowe okazuje się przeniesienie tych działań do strefy on-line w przypadku pracowników zdalnych; oni również doceniają dobrze zgrany zespół i sympatyczne relacje pomiędzy kolegami.

Mnie na przykład motywuje dobra atmosfera w pracy i zgranie zespołu i właśnie ten dobór charakterologiczny osób, które w zespole są. Myślę, że nasz dyrektor (...) robi to bardzo umiejętnie, dobierając sobie odpowiednie osoby do zespołu, które się fajnie dogadują między sobą i myślę, że to też jest motywacja. Dosyć duża motywacja według mnie, bo chyba nie ma nic ważniejszego jak dobra atmosfera w pracy.

VI. Procesy rekrutacji

Moduł badania poświęcony procesom rekrutacji w formie zdalnej miał na celu oszacowanie poziomu zainteresowania polskich przedsiębiorców tym rozwiązaniem, a także określeniem jego możliwych

wad i zalet. Dodatkowo, w tej części badania respondenci proszeni byli o ocenę, czy rekrutacja zdalna może być w przyszłości wykorzystywana powszechnie.

W badanych przedsiębiorstwach rekrutacje zdalne są powszechnym rozwiązaniem w dobie pandemii i utrzymywania dystansu społecznego; procesy rekrutacyjne odbywają się w całości on-line lub uwzględniają pojedyncze spotkanie twarzą w twarz. Część firm wykorzystuje obecnie na szerszą skalę rozwiązania, które testowane były w przypadku pojedynczych kandydatów jeszcze przed masowym przejściem na pracę zdalną.

My podlegamy (...) siedzibie, znaczy naszym zarządzającym z Londynu, także w każdej rekrutacji musi uczestniczyć osoba z Londynu. I ta osoba oczywiście nie uczestniczy w sposób fizyczny, natomiast odbywa się to tak, że na rozmowie rekrutacyjnej uczestniczy jedna osoba z kadry zarządzającej z Polski, plus jedna osoba z Londynu, z którą łączymy się za pośrednictwem jakiejś tam wideokonferencji, więc to samo można by było zorganizować na pewno po prostu za pośrednictwem Skype czy Zooma, również z osobami z Polski. Także myślę, że osoba rekrutowana nie musiałaby wcale pojawiać się w siedzibie firmy. Wystarczyłoby, żeby pojawiła się na Skype.

Standardową praktyką jest łączenie rekrutacji zdalnej ze spotkaniem bezpośrednim. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa decydują się na całkowitą rezygnację z rozmowy twarzą w twarz z kandydatem; sytuacje takie dotyczą specyficznych stanowisk, gdzie całość pracy również będzie wykonywana poza siedzibą pracodawcy. Część stanowisk natomiast nie nadaje się, w opinii badanych, do poszukiwania pracownika bez spotkań bezpośrednich. Tylko ta forma umożliwi bowiem bliższe poznanie człowieka, jego sposobu zachowania, mówienia, nawiązywania kontaktu.

Powiem tak, jeżeli stanowisko wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem, czyli posiadania chociażby tych kompetencji i umiejętności miękkich, asertywność, prowadzenie rozmowy, nastawienie na drugą stronę, taka empatia, ale jednocześnie, tak jak powiedziałam, taka asertywność i, powiedzmy, twardość w dążeniu do swojego stanowiska - tutaj absolutnie tylko i wyłącznie rekrutacja bezpośrednia.

Przekonanie o tym, że bezpośrednie rozmowy są najlepszą formą poznania kompetencji społecznych kandydata w procesie rekrutacyjnym jest powszechne u wielu pracodawców. Właśnie z tego względu rekrutują oni pracowników metodami mieszanymi: on-line weryfikując doświadczenie i kwalifikacje kandydata, ale nie pomijając spotkania twarzą w twarz.

Przed COVID-em na pewno było bardzo dużo rozmów kwalifikacyjnych takich face to face, a teraz wiem, że one odbywają się w formie zdalnej. (...) Na jakimś ostatnim etapie rekrutacji, gdzie jakiś i ostateczna decyzja ma być podjęta, to te rozmowy są face to face. Natomiast wszelkie etapy poniżej są w wersji wirtualnej.

Rekrutacje zdalne odbywają się zazwyczaj na zbliżonych zasadach do wcześniej odbywających się naborów w siedzibie pracodawcy. Kandydaci otrzymują podobne zadania rekrutacyjne, odpowiadają na te same pytania – jedyną różnicą jest zastąpienie spotkania osobistego rozmową z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych.

Jeśli chodzi o te systemy rekrutacyjne, to tam są różne narzędzia, tak. Nawet w tej normalnej formie, która przybliżają nas do sukcesu, albo nie, rekrutacyjnego. I teraz tak: niektóre z tych narzędzia można wprost przenieść do wirtualnej pracy. (...) Jeżeli w ramach rozmowy rekrutacyjnej mamy tylko, właśnie w ramach rekrutacji mamy tylko rozmowę jakąś kwalifikacyjną, to możemy ją prowadzić równie dobrze przez tam jakiegoś Skype'a, czy inny komunikator. (...) Oczywiście na kamerze, tak. Czyli z tą wideo konferencją. Możemy ją prowadzić osobiście. Ale tak samo możemy, na przykład, zastosować jakieś próbki pracy, który jeżeli to jest ta praca, to też jest możliwa do wykonania i jest za zadanie, które można przesłać. I ktoś to po prostu wykona wirtualnie, tak. W trakcie takiego spotkania. No to też nie ma różnicy.

Część respondentów zauważa, że sami kandydaci mniej chętnie przystępują do rozmów zdalnych niż bezpośrednich. Może to wynikać z niewystarczających warunków w domu, by spokojnie uczestniczyć w rozmowie kwalifikacyjnej. Inną możliwą przyczyną może być także brak wystarczających umiejętności technicznych, by uczestniczyć w wideokonferencji.

Taki pierwszy jakby test, logowanie się przez Microsoft Teams jest bardzo proste, bo wystarczy wejść na linka i nie potrzeba nic więcej, jeśli robi się to z komputera, a okazywało się, że część osób ma gdzieś tam z tym problem. Na przykład, jeśli miałyby to być osoba, która miałyby pracować w Excelu, czy w jakichś tam systemach, to już taki pierwszy sygnał, że gdzieś może nie do końca się sprawdzić, skoro nie potrafi sobie dać rady z taką w sumie bardzo prostą rzeczą, więc gdzieś taka weryfikacja nawet takich technicznych rzeczy od razu się pojawiła, jeśli chodzi o tą rekrutację.

Pytani o preferowaną przez siebie formę, badani wskazywali zarówno zalety jak i wady rekrutacji zdalnej. Z perspektywy pracodawcy największą trudnością jest wspomniany wcześniej brak możliwości poznania kandydata i bezpośredniej obserwacji jego zachowania.

Ja jestem zdania, że przynajmniej trzeba dwa zdania zamienić, jestem zdania, że trzeba zamienić zdania, że trzeba po prostu porozmawiać z kimś, żeby poznać trochę osobowość tego człowieka. Jeśli napiszemy coś tam w e-mailu, napiszemy coś tam w sms, czy tam porozmawiamy telefonicznie, nie poznajemy człowieka w stu procentach. Dopiero w momencie spotkania twarzą w twarz, i rozmawiania, no wtedy trochę inaczej też rozmawiamy, jeszcze bardziej w stanie spojrzeć człowiekowi, że tak powiem głębiej w oczy, i zrozumieć po prostu jego jakby intencje, i jego poziom umiejętności, tak. Bo jak mówimy w jakimś temacie, i ktoś nie wie, o czym mówimy to, to bardzo łatwo z oczu odczytać.

Część pracodawców obawia się również, że prowadzenie rozmowy w formie telefonicznej lub wideokonferencji może dawać nieuczciwym kandydatom większe pole do prób oszukania rekrutera i – zamiast dzielenia się faktycznie posiadaną wiedzą – korzystania z pomocy zewnętrznej.

Zawsze ktoś tam może sobie znajdować odpowiedzi i bokiem je widzieć i widzieć na komputerze. My nie jesteśmy w stanie tego skontrolować oczywiście. No (...) większa kontrola jest po prostu, bo tak samo trochę, jak na tych spotkaniach tak, że ktoś robi coś w między czasie. No większa kontrola jest jednak na takim spotkaniu face to face.

Sami pracownicy także cenią sobie w większości możliwość bezpośredniej rozmowy w trakcie procesu rekrutacji. Pozwala ona na jak najlepsze zaprezentowanie się, jak również ułatwia komunikację. Sygnały niewerbalne rekrutera są bowiem często wskazówką na temat tego, jak postrzega on przebieg spotkania z kandydatem.

Nie widać tej drugiej osoby i jakby nie można odczytać jej sygnałów, więc jeśli ktoś tam faktycznie się interesuje, czy nawet nie, to gdzieś tam łatwo można, nie wiem, po mimice twarzy, po zachowaniu drugiej osoby jakby odczytać jej intencje i nastawienie do nas, więc jakby to jest minusem na pewno, że nie ma tego.

Dodatkowo, rekrutacja zdalna może prowadzić do niejasności dotyczących zasad współpracy, które w tradycyjnej formie zatrudnienia raczej by nie wystąpiły.

Wydaje mi się, że ja straciłam też na początku może trochę też swojego czasu przez tylko kontakt telefoniczny. To znaczy, ja wykonywałam pewne zadania, nie dogadałam też na początku pewnych kwestii finansowych i realizowałam zadania, które miały być finansowane tylko wtedy, kiedy zakończą się sukcesem. (...) Gdybym poszła pewnie na taką rekrutację i została przyjęta nawet na czas próbny, to pewnie bym już miała podpisaną jakąś umowę. Nie polegałoby to na takim zaufaniu, sprawdzaniu, tylko pewnie wiązałoby się to z jakimś formalnym elementem współpracy.

Pracownicy i pracodawcy zgadzają się natomiast, że rozmowy rekrutacyjne w formie wideokonferencji są łatwiejsze do zorganizowania. Kandydat nie musi poświęcać czasu na dojazd do siedziby pracodawcy, można również elastyczniej dobierać godziny spotkania. Dodatkowo, możliwość uczestniczenia w rozmowie „z własnej kanapy” daje części kandydatów komfort psychiczny; czują się mniej spięci niż w trakcie oficjalnej wizyty w siedzibie pracodawcy.

Na pewno na plus wydaje się swoboda, bo gdzieś jakby jesteśmy w swoim otoczeniu podczas rozmowy, więc też jakby czujemy się pewniej, to myślę, że plus. Zależy też w jakim stopniu jakby rekrutacja była przeprowadzana i właśnie jak video konferencja, no to gdzieś tam praktycznie też wymagało od nas jakiegoś wysiłku, żeby się zaprezentować i były kiedyś tam rozmowy przez telefon, bo w moim przypadku tak to się odbywało. Tak jak wspomniałem, komfort i swoboda, że jestem u siebie i swobodnie gdzieś tam spędzam czas podczas tej rozmowy.

Ostatnie zagadnienie związane z rekrutacją, które poruszano w rozmowach, to przyszłość tego procesu w formie zdalnej. Respondenci proszeni byli o ocenę, czy w ich organizacjach procesy rekrutacyjne wypracowane w trakcie pandemii będą w przyszłości powszechnie wykorzystywane.

Zdecydowanie najliczniej badani wskazywali brak jednoznacznej opinii w tej kwestii, dostrzegając tyleż zalet, co wad rekrutacji zdalnej. Spore grono respondentów było natomiast przekonanych, że zebrane w ostatnich miesiącach doświadczenia przełożą się na przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Mamy oddziały w Polsce. Do tej pory była to głównie rozmowa telefoniczna, bo jakby nie było możliwości, żeby jeździć, natomiast te Teamsy będą teraz dużo fajniejszym rozwiązaniem, bo będzie można z tym kandydatem się też zobaczyć

i myślę, że już tam kiedyś, jak wrócimy do biura i jak będzie ten podział na pracę zdalną i pracę z domu, to zapewne też część rekrutacji będziemy sobie z domu przeprowadzać. (...) Wygodnie taką rozmowę będzie przeprowadzić z domu, bo jest po prostu spokojniej i nikt nie będzie przeszkadzał. I co dla kandydatów też jest spoko, bo nie muszą dojeżdżać i tracić czasu.

Badani powiązują jednak ściśle możliwość rekrutacji zdalnej ze specyfiką konkretnych stanowisk, na których wykonywana ma być praca. Poszukiwanie odpowiedniego kandydata z zastosowaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych jest preferowane szczególnie w przypadku stanowisk, które wiążą się ze świadczeniem pracy na odległość, a zatem mogą być rozliczane na podstawie osiągniętych wyników.

Prędzej na stanowiskach specjalistycznych, eksperckich, to jak najbardziej taka forma pewnie będzie i to pewnie będzie bardziej zależało od tego czy kandydat będzie miał wybór, tak? Bo skoro sam będzie pracował zdalnie w bieżącym, w aktualnym miejscu zatrudnienia, to łatwiej mu będzie, że tak powiem, się w jakiś sposób też połączyć na rozmowę rekrutacyjną niż przemieszczać się, tak?

W opiniach respondentów przebija się jednak przywiązanie do tradycyjnych form rekrutacji oraz przekonanie, że kontakt bezpośredni to najlepsza formuła poznania drugiego człowieka. Z tego względu najczęściej wskazywaną wizją „rekrutacji przyszłości” jest formuła łączona, gdzie część procesu przebiegać będzie on-line, ale bez całkowitej rezygnacji ze spotkań twarzą w twarz.

Nie wykluczam, że to... to [rekrutacja zdalna] jest bardzo możliwe. W ogóle uważam, że to jest wygodne, niezależnie od wszelkich kryzysów, pandemii i innych rzeczy. To jest bardzo wygodne, jeżeli się na przykład rekrutację przeprowadza zarówno drogą zdalną, jak i stacjonarną.

Należy jednak podkreślić, że badani zajmujący się na co dzień zarządzaniem przedsiębiorstwami i rekrutacją przypuszczają, że w kolejnych latach „wirtualizacja” będzie postępować szybciej, niż możemy w tej chwili przypuszczać. W wielu opiniach rekrutacja zdalna przestanie być zjawiskiem nietypowym, natomiast stanie się nim kontakt bezpośredni kandydata z rekruterem.

Patrząc z perspektywy tego co się dzieje na rynku, to proszę zauważyć, że już są pierwsze video boty, które przeprowadzają rekrutację.

VII. Monitorowanie pracy zdalnej

Kolejny omawiany obszar związany był z monitorowaniem pracy zdalnej. Respondenci pytani byli o to, jak – jeśli w ogóle - w ich organizacjach kontroluje się pracowników zdalnych i czy monitoring różni się od stosowanego wobec pracowników stacjonarnych. Badani proszeni byli również o ocenienie, która forma pracy jest łatwiejsza do monitorowania.

W przeważającej liczbie przypadków uczestnicy badania deklarują, że pracownicy zdalni – tak samo jak stacjonarni – rozliczani są w oparciu o wyniki swojej pracy.

Jeśli chodzi o mojego pracodawcę, to on jest bardzo wyrozumiały, i bardzo elastyczny pod tym względem, (...) on oczekuje ode mnie realizacji konkretnego zadania na konkretny czas, a nie, że będę przy komputerze od 8:00 do 16:00, a to, że w tym czasie nie zrobię nic, to jest już jakby inna para kaloszy. Także to też na pewno zależy od podejścia pracodawcy, i tego czy, tej zadaniowości pracy.

Monitorowanie postępów prac – tak w trakcie trwania projektów, jak i przy ich zamykaniu – odbywa się w wielu przypadkach w formule regularnych wideokonferencji - spotkań sprawozdawczych. W zależności od organizacji, mają one różną częstotliwość: od codziennych od odbywających się kilka razy w miesiącu. Spotkania takie mają zazwyczaj dwa główne cele: wychwytywanie problemów pracowników na wczesnym etapie, a także rozliczanie wyników ich pracy.

A jeżeli chodzi o same zasady rozliczania, jeżeli chodzi o takie wewnętrzne to ja przyznam szczerze, że mamy cykliczne spotkania, podczas których, spotkania które można podzielić na dwa etapy. (...) Stworzyć kolejno kolejny rytm takiej odprawy, czyli, że tak powiem, przejścia po tym co dana osoba wykonała, jaki ma plan na dzisiaj, można było właśnie stworzyć priorytety nowych rzeczy, czy może ktoś potrzebuje w którymś etapie wsparcia mojego. Pojawiły się jakieś nowe zadania, też je trzeba w jakiś sposób rozdysponować, gdzieś ustawić pewną mapę działania na najbliższy dzień, na najbliższy tydzień, aby można było w jakiś sposób szybko efektywność całego zespołu poprawić, i żeby można było tam pewne rzeczy skorygować.

Część przedsiębiorstw, gdzie większy nacisk jest kładziony na obecność pracownika na stanowisku pracy, opiera się o intuicyjne wskaźniki aktywności, jak na przykład status dostępności kolegów na komunikatorach wewnętrznych.

Myślę, że to po prostu widać, tak. (...) Każdy ma tutaj zaufanie do swoich pracowników, więc po prostu myślę, że widać, tak. Bo tutaj od razu są te statusy dostępności na Teamsach, więc każdy widzi, kto w danym momencie odpowiada, i czy jest dostępny.

Inny intuicyjny wskaźnik aktywności koleżanek i kolegów w pracy zdalnej to czas ich reakcji na komunikację lub pojawiające się nagłe zadania.

Jesteśmy przez 8 godzin pracy zdalnej pod telefonem, także jeśli wybucha jakiś pożar, w cudzysłowie oczywiście mówię, to trzeba go szybko gasić i wtedy po prostu człowiek jest pod telefonem, jest pod mailem i staramy się jak najszybciej pewne problemy rozwiązywać. (...) To jest forma takiego monitoringu i nigdy wcześniej nie było sytuacji, gdzie nie ma kontaktu z pracownikiem, gdzie wiemy, że pracownik jest zdalnie pracującą osobą w danym dniu czy w danym momencie, wymaga się od nich jakiegoś szybkiego działania i raczej ono szybko następuje. Nie ma tak, że na przykład cztery godziny, czy trzy, dwie się nie odzywa, bo coś.

Część badanych przedsiębiorstw wprowadziła raportowanie wykonywanych przez pracowników zadań. Odbywa się ono za pomocą standaryzowanych formularzy lub w swobodnej korespondencji z przełożonym. Ma też bardzo różną częstotliwość: w niektórych firmach pracownicy proszeni są o spisywanie wszystkich zadań wykonywanych w danym dniu wraz z czasem ich trwania, w innych natomiast – podsumowujących raportów na koniec miesiąca.

Mamy tego typu rozwiązania, jeżeli chodzi o ewidencjonowanie czasu pracy. Teoretycznie rozpoczynając każde nowe zadanie, powinniśmy odpowiednio w jakimś tam programie zaznaczyć, że w tej chwili zajmuję się tym, dla tego klienta. Tam 5 minut później, że zajmuję się czymś innym. Natomiast z tym, że z tego samego rozwiązania korzystamy w biurze, i właściwie to nie jest jakoś szczególnie przez nikogo przestrzegane, to musi być wypełnione, więc to są trochę działania kontrolne, ponieważ bardzo często jest tak, że my na końcu dopiero to sobie wypełniamy, wypełniamy, cały czas naszą pracą, więc w żaden sposób nie można tak naprawdę realnie skontrolować tego czym my się zajmujemy, czy co robimy, korzystając tylko z tego rozwiązania.

Wprowadziliśmy tak, że tak powiem, wprowadziliśmy już jakiś czas temu taką zadaniowość i rozpisanie co w danym dniu, tygodniu pracownik robi i realizuje. I taki raport, który musi nam złożyć i jakie są plany i jak mamy rozłożoną pracę jego wedle zadań, które ma powierzone na kolejne dni, czy tam tygodnie.

W pojedynczych firmach prowadzone są natomiast rejestry godzin pracy. Zazwyczaj nie wynika to jednak z chęci sprawdzenia, czy pracownik spędza przy biurku „regulaminowe” osiem godzin, zgodnie z zawartą umową o pracę. Celem ewidencji jest właściwe rozliczenie projektów długofalowych, których nie da się wycenić w oparciu o konkretne efekty pracy.

Ja wymagam prowadzenia rejestru godzin pracy. (...) Przy krótkotrwałych zleceniach można by rozważyć rozliczenie się zadaniowe, to znaczy wycenę wcześniej jakiegoś zlecenia i prośbę o jego wykonanie w tych ramach finansowych, które zostały ustawione a priori, natomiast coś takiego jest tylko możliwe przy zleceniach stricte freelancerskich, kiedy ktoś ma coś do wykonania w 3 dni, czy coś takiego. (...) Natomiast jeżeli mówimy o czymś bardziej długofalowym, jak w tym wypadku, ewidentnie, to co coś takiego nie wchodzi w grę. Ponieważ wiadomo, że zadania są raz doszacowane, raz niedoszacowane, jest ich bardzo dużo, wpadają co chwilę i nikt nie miałby do tego głowy, że to wyceniać nawet dobrze. Nie mówiąc o tym, że z punktu zlecenia zleceniobiorcy to by było jakieś niewolnictwo, tak naprawdę, ponieważ suma summarum, wszystko się okazywało być niedoszacowane i tak dalej. W związku z czym my się rozliczamy wszyscy godzinowo, czyli osoba pracująca zdalnie raportuje, ile godzin pracy poświęciła danego dnia.

Pytani o weryfikację takich sprawozdań – na przykład poprzez monitorowanie komputerów pracowników czy ich czasu zalogowania do systemów teleinformatycznych firmy – badani twierdzą w większości, że nie jest to potrzebne. Pracownicy są uczciwi, a próby oszustwa zostałyby łatwo wykryte podczas monitorowania postępów wykonanych prac.

Żadnych specjalnych zapisów ani narzędzi i nie planujemy wdrożyć absolutnie. Nie ma to, moim zdaniem, absolutnie żadnego sensu. Dlaczego? Dlatego, że z punktu widzenia właśnie tych spotkań codziennych oraz wyników pracy można być na bieżąco i znać progres. My monitorujemy po prostu wyniki i teraz albo jesteśmy zadowoleni z przełożenia, bo to nawet nie chodzi tylko o to, czy coś zostało zrobione, ale jak zostało zrobione, czy solidnie, czy po łebkach, czy na odwal się. (...) Nawet, jeżeli potencjalnie mój pracownik mnie oszukuje, to myślę, że nie jest w stanie mnie oszukać więcej niż o 10, 15 procent. Biorąc pod uwagę, że ja jestem

zadowolony z jego pracy, to ja mogę na to machnąć ręką i pomyśleć, że to jest premia. Nie sądzę, żeby mnie oszukiwał, zresztą swoją drogą mówiąc.

Pytani o to, która forma pracy – stacjonarna czy zdalna – jest łatwiejsza do monitorowania, badani podzielili się na dwie grupy. Część respondentów uważa, że nie ma tu istotnej różnicy, pozostali natomiast uważają, że bezpośrednio monitoring jest prostszy dla przełożonych.

Monitorując pracowników wykonujących obowiązki w siedzibie pracodawcy, menadżer ma z nimi stały, bezpośredni kontakt – może pytać o postępy prac czy potrzebną pomoc w trudnych sytuacjach. W przypadku pracowników zdalnych, każdy taki kontakt musi być natomiast zaplanowany.

Łatwiej monitorować stacjonarnie, bo zanim się do kogoś zadzwoni, albo napisze, to zawsze jest łatwiej do kogoś podejść i mu to powiedzieć wprost. Zanim się wykona inną czynność, typu zadzwonić, albo napisać, to człowiek się dwa razy zastanowi, czy mu się chce.

Jednocześnie jednak poczucie nadzorowania pracowników w biurze może być złudne; przełożony widzi bowiem ich obecność w pracy przez określoną liczbę godzin, jednak nie jest w stanie monitorować w tym czasie, czy cały podległy mu zespół pracuje efektywnie.

Powiem tak: weryfikacja czy ktoś jest przy biurku to wiadomo, że w biurze jest łatwiejsze, weryfikacja tego, czy ktoś, że tak powiem siedzi przy swoim biurku, tak? Ale czy wykonuje swoją pracę, to jest zupełnie coś innego.

Takie stanowisko jest często domeną osób będących zdania, że monitoring pracy stacjonarnej i zdalnej wymaga od przełożonych takiej samej pracy. Respondenci zwracają uwagę, że praca zdalna świadczona jest zazwyczaj przez osoby zajmujące stanowiska specjalistyczne, które rozliczane są w oparciu o wyniki i terminowość pracy – niezależnie od miejsca, gdzie ją wykonują. W tym kontekście monitoring obu form sprowadza się do pomiaru kluczowych wskaźników efektywności.

Z mojej perspektywy uważam, że nie ma różnicy. Natomiast pracując w takiej korporacji to zazwyczaj, wiadomo, patrzy się na KPI-e i SLE-je. Natomiast nawet jeżeli one są na zielono, to może być, nie wiem, to kwestia, że na przykład w danym teamie jeden pracownik robi bardzo dużo. Zawsze jednak w tym biurze przełożony ma oko na wszystkich dookoła, w domu różnie to może być. Natomiast wydaje mi się, że dopóki jesteśmy na zielono, to nie ma jakiegoś większego problemu.

Ostatecznie jednak, system monitorowania pracowników stacjonarnych i zdalnych jest ściśle powiązany z obowiązkami poszczególnych pracowników.

Wszystko zależy od tego, jaki charakter ma praca. (...) Patrząc z perspektywy kolegów z IT, to dla nich nie ma znaczenia, czy ktoś wykonywał prace w domu zdalnie, czy wykonywał tą swoją pracę w biurze. Jeżeli jest postawione zadanie, czy tam z obszaru raportowego, to dla mnie też nie ma znaczenia czy ta osoba, że tak powiem, tą pracę wykonała o 3:00 nad ranem, czy ją zrobiła o 12:00 w biurze, bo kwestia jest taka, że jeżeli zadanie jest postawione, (...) to jest to zero-jedynkowa rozwiązywalność i sprawdzanie takich informacji zero-jedynkowe. Oczywiście można, że tak powiem, każdą rzecz wydłużyć w czasie, jej zrobienie,

ale z drugiej strony to już, że tak powiem, merytoryczny nadzór nad wszystkimi zadaniami.

Pytani o to, czy system monitorowania pracy zdalnej w ich firmach wymaga obecnie jakichś zmian lub usprawnień, badani nie widzieli zazwyczaj pola do ulepszeń. Istotne zmiany zostały wdrożone wraz z rozpowszechnieniem tej formuły w wyniku pandemii: coraz więcej firm korzysta ze specjalistycznego oprogramowania do zarządzania projektami, wdraża procedury i standaryzuje komunikację w trakcie realizacji projektów, by była ona systematyczna i efektywna.

VIII. Bezpieczeństwo pracy zdalnej

Pytania dotyczące bezpieczeństwa pracy zdalnej skupiały się na stosowanych w badanych firmach sieciach komputerowych, zabezpieczeniach sprzętu i procedurach chroniących dane osobowe. Respondenci proszeni byli o porównanie poziomu zabezpieczeń pracy zdalnej i stacjonarnej. Pytani byli także o poziom dostępu do informacji biznesowych pracowników wykonujących zadania poza siedzibą firmy.

Niemal wszyscy uczestnicy wywiadów pogłębionych deklarują, że w ich organizacjach poziom zabezpieczeń teleinformatycznych jest wystarczający. Kluczowe i najczęściej stosowane są szyfrowane dostępy pracowników do zasobów wewnętrznych firmy (VPN), a także zabezpieczenie sprzętu komputerowego poprzez hasła dostępu do systemu operacyjnego i poszczególnych aplikacji. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa zgadzają się na pracę zdalną z wykorzystaniem prywatnego sprzętu pracowników. Są to zazwyczaj małe firmy, bez wyspecjalizowanych działów IT. Regulacje dotyczące pracy zdalnej na sprzęcie prywatnym są przekazywane na zasadzie rekomendacji i wskazówek, wzajemnych porad pomiędzy współpracownikami – na przykład, by nie odwiedzać w trakcie pracy niebezpiecznych stron internetowych. W takich organizacjach poziom informatyzacji jest zazwyczaj dość niski, zatem również ilość digitalizowanych danych wrażliwych nie jest duża.

Jeśli pracujemy na własnym sprzęcie, to jak najbardziej trzeba, pracownik musi mieć tą pewność, że nie ściągamy na swój komputer pliku bezpośrednio z tego dysku zewnętrznego, z tego, z tej sieci. (...) I nie wchodzimy na różne strony. I nie ma możliwości zainfekowania komputera.

W większych organizacjach podczas pracy zdalnej stosowane są dokładnie te same zabezpieczenia, których wymaga się w biurze. Wynika to zazwyczaj z umiędzynarodowienia przedsiębiorstw lub rozproszonej działalności w wielu oddziałach w Polsce. Zasoby wiedzy funkcjonują w formie cyfrowej, zatem muszą być odpowiednio zabezpieczone niezależnie od tego, z jakiej sieci korzysta pracownik próbujący się do nich dostać.

Ponieważ firma, mówię, była globalna już wcześniej i pracowała zdalnie i ludzie z tym komputerami się przemieszczali, mówiąc wprost. Czyli gdzieś byli poza biurem, gdzie się mogli podłączyć do kabela, które było w sieci firmowej, no to musieli być po prostu wypracowane rozwiązania tak zwane tam jakieś VPN-owe, czy tego typu, tak. Czyli możliwość połączenia się do sieci firmowej z obszaru,

który nie jest bezpośrednio w budynku. (...) To co nowa sytuacja nie przyniosła niczego nowego. Po prostu te rozwiązania zostały wdrożone dla całości.

Nieliczne podmioty zmniejszyły poziom zabezpieczeń stosowanych dotychczas wobec pracowników zdalnych. Dopóki świadczenie pracy poza biurem miało charakter sytuacji wyjątkowej, obostrzenia teleinformatyczne były bardzo duże. Teraz, ze względu na masowość pracy zdalnej, okazały się one niejednokrotnie utrudniać pracę i spowalniać wykonywanie obowiązków. W efekcie procedury bezpieczeństwa infrastruktury IT były rewidowane, a część zabezpieczeń uznana za zbędne.

Część badanych przedsiębiorstw w związku z masową pracą zdalną zwiększyła poziom stosowanych zabezpieczeń teleinformatycznych. Przyczyną były zazwyczaj identyfikowane ryzyka, często wiążące się ze złymi doświadczeniami w zakresie bezpieczeństwa danych.

Połączenia są bardzo mocno szyfrowane i są teraz jeszcze dodatkowo zabezpieczone, właśnie po tej jednej nieprzyjemnej sytuacji na początku maja. (...) Mamy dwa razy dziennie aktualizowany program antywirusowy w razie czego, w razie jakiegoś wirusa, czy jakiegoś ataku hakerskiego. Mamy też randomowo, to jest jakby wybierane tylko i wyłącznie przez IT, randomowe osoby do zmiany hasła w określonym momencie. Czyli tak jak do tej pory zmienialiśmy hasła średnio raz w miesiącu, w zależności od programu itd., tak teraz po prostu na tę chwilę jesteśmy przypadkowo wybierani przez dział IT i te dane są szyfrowane. (...) Dane w chmurach są też szyfrowane.

W przedsiębiorstwach, które w codziennej działalności biznesowej wykorzystują dane osobowe, są one zazwyczaj objęte szczególną ochroną. Odpowiednie procedury zabezpieczania tych informacji obowiązują zwykle na poziomie całej organizacji, nie poszczególnych oddziałów.

Jeżeli chodzi o zabezpieczenia danych osobowych, takie rzeczy, to tutaj o to dba centrala firmy. Także my przekazujemy po zakończonych projektach dane do centrali i oni je archiwizują u siebie na dyskach czy komputerach, które są odpowiednio do tego przygotowane.

Niektórzy klienci wymagają, (...) tego, żeby przejść odpowiednie szkolenie, zanim dana osoba będzie dysponowała pewnymi danymi. Akurat tutaj koleżanka tymi uprawnieniami w jednej sytuacji po prostu dysponowała, ale równie dobrze ja mogłam pojechać do klienta na to szkolenie i też bym uzyskała te same kwalifikacje.

Uczestnicy badania niemal jednogłośnie przyznają, że praca zdalna nie wpływa w żaden sposób na ich dostęp do wewnętrznych baz danych w przedsiębiorstwach. Stosowany poziom zabezpieczeń teleinformatycznych pozwala im swobodnie korzystać z zasobów zarówno w biurze, jak i w każdym innym miejscu świadczenia pracy.

Mam dostęp do tego samego serwera, do którego mają dostęp wszyscy pracownicy pracujący w biurze, na którym są wszystkie dokumenty, wszystkie podstawy i tak dalej, do wykonywania mojej pracy.

Badani zwracają uwagę, że swobodny dostęp do informacji służbowych zapewnia im wysoki poziom digitalizacji pracy. Tylko nieliczne organizacje pracują na dokumentach papierowych; w zdecydowanej większości są one zastępowane formą elektroniczną lub skanowane, a następnie udostępnione

pracownikom w formie cyfrowej. Rozwiązanie takie uniezależnia świadczących pracę od siedziby pracodawcy – nie muszą mieć fizycznego dostępu do niezbędnej dokumentacji.

To chyba będzie ten taki główny wyróżnik nasz, nie wiem jak to nazwać, przedsiębiorców, w porównaniu do sfery budżetowej, bo my zwłaszcza w branży transportowo-spedycyjnej, tutaj nie chcę może wchodzić już w takie ultra szczegóły, ale głównie pracujemy na dokumentach cyfrowych. Unikamy jak ognia dokumentów papierowych i z nich w ogóle nie korzystamy.

Chyba z 99 procent dokumentów, które obsługujemy, obsługujemy w formie elektronicznej. Albo wyłącznie elektronicznej, albo równocześnie w formie elektronicznej i papierowej. Więc problem dostępności dokumentów nie występował podczas pracy zdalnej.

W mniejszych organizacjach, gdzie wraz z digitalizacją nie pojawiły się szczegółowe procedury dotyczące przechowywania, porządkowania i udostępniania danych cyfrowych, niezbędny do płynnego przepływu informacji pomiędzy pracownikami zdalnymi okazuje się nadal kontakt międzyludzki. Nie wszystkie zasoby są dostępne on-line; niejednokrotnie o udostępnienie odpowiednich danych należy kogoś poprosić.

Od tego właśnie jest Dropbox. Tam mamy wszystkie niezbędne dokumenty, całą naszą bazę wiedzy. Jeżeli czegoś nie mamy, to po prostu dzwoniemy do siebie, piszemy i wysyłamy sobie materiały na bieżąco, jeżeli ktoś z nas potrzebuje.

Nie odczuwam problemu, bo gdy potrzebuję czegoś, żeby faktycznie gdzieś tam dowiedzieć się, co jest na tym i na tym dokumencie przypuścimy, to wystarczy, że się skontaktuję z kolegą, on mi po prostu przekaże informacje. Ewentualnie gdy będę potrzebował, to otrzymam gdzieś tam skan, więc jeśli chodzi o łatwość dostępu, to nie jest trudniej, jakbym będąc na miejscu w biurze po prostu podszedł do tego miejsca i zajrzał do tego dokumentu.

IX. Praca zdalna w warunkach sytuacji kryzysowej

Kolejny blok pytań wiązał się z pracą zdalną w warunkach sytuacji kryzysowej. Badani proszeni byli o odniesienie się do doświadczeń firmy związanych z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2. Omawiano kwestie zmian w organizacji pracy zdalnej w trakcie pandemii oraz adekwatność zaplecza technicznego i kadrowego firmy do pojawiających się w sytuacji kryzysowej wyzwań. Respondenci pytani byli również o możliwość wykorzystania pracy zdalnej w innych sytuacjach kryzysowych w przyszłości.

Zdecydowana większość pracowników badanych firm jest zdania, że ich pracodawcy dobrze odnaleźli się w warunkach masowego przejścia na pracę zdalną. Jest to bezpośredni rezultat faktu, że w firmach tych praca zdalna była wdrażana już przed pandemią. Istniały podstawowe procedury i możliwości techniczne, które wymagały jedynie przeskalowania na większą grupę pracowników. Wiele firm poczyniło z tego tytułu duże inwestycje w krótkim czasie, by zabezpieczyć możliwie szerokiej rzeszy osób pracę zdalną. Zapewnienie ciągłości operacyjnej przedsiębiorstwa okazywało się zazwyczaj istotniejsze niż koszty związane z zakupami nowego sprzętu.

U nas wszyscy pracują na sprzęcie, na laptopach, na sprzęcie mobilnym. Więc na początku marca, jak się zrobiło, powiedzmy, tak mniej przyjemnie, to podjęliśmy decyzję, że wszyscy przechodzą na pracę zdalną, dostali sprzęt przenośny do domu, sprzęt stacjonarny, takie dodatkowe monitory czy niektórzy nawet taki sprzęt jak drukarki czy skanery, którzy potrzebowali, to dostali do siebie. I zrobiliśmy też zamówienia na dodatkowy sprzęt, tak żeby się doposażyć, czyli dodatkowe routery, firewalle, żeby praca na VPN-ach działała sprawnie. Zwiększyliśmy szybkość łącza, żeby też było sprawniej. (...) Całe operacje przejścia do pracy zdalnej zamknęliśmy w 4 dni, gdzie większość to było czekania na dostawę sprzętu.

U nas akurat w dziale było tak, że mieliśmy dwa laptopy, takie nasze do dyspozycji wymiennie, które zabieraliśmy do domu, jeżeli ktoś chciał pracować z domu, ponieważ na co dzień mamy komputery stacjonarne, znaczy wtedy tak było, teraz one zostały wymienione bardzo szybko na laptopy.

Część firm miała natomiast wystarczające zaplecze sprzętowe, by umożliwić pracownikom przejście w tryb pracy zdalnej bez dodatkowych inwestycji. Co istotne, z perspektywy osób zatrudnionych bardzo ważne było, czy pracodawcy zapewnili im sprzęt niezbędny do pracy w domu. Oprócz laptopów wymieniane były dodatkowe monitory, klawiatury, myszki, a nawet drukarki. Respondenci podkreślali, że mogą obejść się w trakcie pracy zdalnej bez urządzeń peryferyjnych, ale możliwość skorzystania z nich bardzo poprawia komfort pracy w trybie *home office*.

Po pewnym czasie w firmie jednak, jeżeli okazało się, że praca zdalna będzie dłuższa, to firma wydała zgodę na wypożyczenie sprzętu typu monitorów. A teraz nawet widziałam, że dali jakieś zniżki na zakup takiego sprzętu biurowego, typu jakieś krzesła. To jakaś jest umowa, że są zniżki czy jakieś bony promocyjne dla pracowników [nazwa banku].

Nie wszystkie przedsiębiorstwa zdążyły jednak zabezpieczyć swoich pracowników od strony sprzętowej. W części firm istotny problem stanowił brak dostępnych dla pracowników zdalnych urządzeń peryferyjnych; osoby, których takie sytuacje dotyczyły nie kryją, że nie odebrały tego pozytywnie; praca z wykorzystaniem samego laptopa nie jest wygodna, zwłaszcza na dłuższą metę.

Z mojego punktu widzenia niektóre rzeczy po prostu wygodniej jest zrobić z biura, ale to jest bardziej kwestia dwóch monitorów chociażby, bo dużo pracujemy w Excelu, więc jakby chodzi o samą wygodę. Ale na pewno nie jest to na tyle utrudnione przy pracy na laptopie, żeby było niewykonalne.

Masowe przejście na pracę zdalną stanowiło wyzwanie przede wszystkim dla działów IT w firmach. Pracownicy tych departamentów zostali obciążeni w krótkim czasie ogromną ilością problemów do rozwiązania, by zapewnić wszystkim zatrudnionym w organizacji płynny dostęp do zasobów elektronicznych i łączności. Mimo to, w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw wyszli oni z tych trudnych sytuacji obronną ręką.

Było to bardzo duże wyzwanie dla pracowników IT, bo bardzo było dużo, z tego co wiem, telefonów, że faktycznie były jakieś problemy na linii i ludzie nie mogli się wgrać.

Zostały tutaj udoskonalone te kwestie serwerowe, że więcej takich rzeczy zostało zakupionych, bo na początku to dość słabo działało. W sensie wiem, że był

problem z wgraniem się do niektórych aplikacji. Więc albo coś zostało zakupione, ale wiem też, że firma wprowadziła zakaz wchodzenia na pewne strony, typu jakieś Gmaile, YouTube. (...) Ale tak, zwłaszcza ten YouTube i Spotify. Na to na pewno nie można wchodzić z komputerów tutaj już naszych pracowniczych.

Co interesujące, w gronie badanych niemal nikt nie zwrócił uwagi na organizacyjne czy proceduralne kwestie związane z powszechnym wdrożeniem pracy zdalnej. Firmy w pierwszym etapie pandemii koncentrowały się na rozwiązaniu problemów technicznych związanych z masowym *home office*, natomiast niemal zupełnie pominięte zostało przygotowanie pracowników do tak dużej zmiany, jak stała praca spoza biura. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa przeszkoliły pracowników z zasad pracy świadczonej na odległość.

Były jakieś tam szkolenia, takie powiedzmy HR-owe, o tym na jakiej zasadzie mamy korzystać z laptopa, też takie względy typowo bezpieczeństwa, że powinniśmy mieć stanowisko pracy bezpieczne, wygodne i tak dalej.

Należy zatem wysnuć wniosek, że na liście dobrych praktyk związanych z wdrażaniem pracy zdalnej w sytuacji kryzysowej nie można pominąć kwestii pracowniczych. Osoby przenoszące świadczenie obowiązków z biura do domu powinny znać zasady związane z monitorowaniem i rozliczaniem pracy zdalnej, regułami dotyczącymi czasu jej wykonywania, wykorzystania sprzętu firmowego czy wreszcie bezpieczeństwa i higieny pracy w domu.

Zdecydowana większość badanych podmiotów czuje się gotowa do masowego korzystania z pracy zdalnej, jeśli rozwiązanie to będzie potrzebne w takiej skali i z takim czasem wdrożenia, jak podczas wybuchu pandemii COVID-19. Rozwiązania teleinformatyczne zostały przetestowane, niezbędne inwestycje sprzętowe poczynione – przedsiębiorcy uważają, że w trudnej sytuacji poradzili sobie bardzo dobrze. Co istotne, efektywność pracowników zdalnych została zazwyczaj utrzymana na poziomie porównywalnym (lub wyższym) co podczas pracy w biurze.

Jak najbardziej, zdała egzamin firma i jeszcze trzeba zauważyć, że już minęło w sumie pół roku i są już jakieś wnioski pierwsze gdzieś tam z centrali, które płyną i mamy też informację, że właściwie z punktu widzenia naszej działalności nie zmieniło się nic, płynność, efektywność została zachowana.

Badani przyznają, że przetestowanie modelu pracy zdalnej w warunkach sytuacji kryzysowej dało im bezcenne doświadczenia związane z regulowaniem elastycznych form zatrudnienia w firmie. Wyjątkiem jest tu sektor IT, gdzie dowolnie organizowana praca zdalna oraz rozliczanie na podstawie wyników pracy, a nie jej czasu były praktyką stosowaną od wielu lat. Pandemia pozwoliła natomiast pracodawcom w innych branżach zmierzyć się z tym modelem organizacyjnym – zazwyczaj z sukcesem. Według deklaracji, wiele przedsiębiorstw pracuje obecnie nad uelastycznieniem zatrudnienia, również w czasie po pandemii.

To już wiadomo, że trwają prace nad ogólną koncepcją zmiany sposobu pracy, w ogóle nad nowym podejściem do pracy z domu, więc na pewno będzie elastyczniej. Nie ma jeszcze oficjalnych wytycznych, nie wiadomo, kiedy będą, bo to jest proces, który wychodzi z samej centrali w Stanach, więc nawet nie tutaj na poziomie europejskim, tylko że tak powiem na samej górze to się odbywa.

X. Korzyści z pracy zdalnej

Omawianie korzyści płynących z wdrożenia pracy zdalnej dotyczyło zarówno profitów, które przedsiębiorstwo już odniosło, jak też tych oczekiwanych w przyszłości. Respondenci pytani byli również o to, czy przewidują w nadchodzących latach coraz szersze stosowanie pracy zdalnej jako elastycznej formy zatrudnienia w firmach.

Zdecydowana większość badanych w pierwszej kolejności zwraca uwagę na fakt, że masowa praca zdalna przyniosła pracodawcom wymierne oszczędności finansowe związane z nieobecnością pracowników w przestrzeni biurowej. Pierwsze wymierne oszczędności dotyczyły kosztów eksploatacji biura: kawy, herbaty, papieru, środków czystości; ich zużycie drastycznie spadło.

Materiały eksploatacyjne, wszystkie tego typu elementy znikają. Czyli są oszczędności finansowe na tego typu materiałach, ponieważ zazwyczaj korzysta się ze swoich albo w przestrzeni online się wykorzystuje do różnego rodzaju pracy.

Na pewno oszczędność na takich, takich, takich prostych rzeczach, jak chociażby kawa, herbata, mydło i takie różne rzeczy. Na pewno tutaj jest oszczędność spora.

Część badanych zwracała także uwagę, że koszty utrzymania powierzchni biurowej – najmu, mediów, sprzątnia – także istotnie zmniejszają się przy powszechnym przejściu w tryb pracy zdalnej.

[Pracodawca] ma oszczędności w kosztach stałych funkcjonowania, tak. Nie ma zużycia prądu. W biurach nie ma zużycia wody, w biurach nie ma kosztów sprzątnia. No cała ta, koszty stałe związane z prowadzeniem biura. Zostały mocno ograniczone.

Na pewno niższe koszty utrzymania biura, to na pewno, niższe koszty utrzymania mediów i zużycia mediów. To są koszty materialne, od razu widoczne przy takiej zmianie, ponieważ nie wykorzystuje się biura.

Okazuje się jednak, że korzyści te nie dotyczą wielu badanych firm ze względu na czasowy charakter zmian w organizacji pracy. Przedsiębiorstwa są związane umowami długoterminowymi; opłacają należne zaliczki dostawcom mediów i usług niezależnie od chwilowego obłożenia biura. Na wymierne oszczędności w tym obszarze praca zdalna może zatem przełożyć się, jeśli zostanie wdrożona jako rozwiązanie stałe, nie zaś reakcja na sytuację kryzysową.

Przestrzeń biurowa. Teraz nie, bo i tak wiążą nas umowy. To się tak nie zmieni z dnia na dzień. A my też jesteśmy za długi i zbyt mocno powiązani różnymi umowami żebyśmy mogli nie wiem, bardzo elastycznie zredukować personel o połowę i wyjść z połowy biur. To raczej jest na tak krótkim czasie niemożliwe.

Kolejny koszt zredukowany w wyniku masowego przejścia w tryb pracy zdalnej to organizacja spotkań służbowych oraz delegacje pracowników.

Zawsze to były jakieś dodatkowe spotkania na miejscu. To jest dodatkowy koszt. Już nie mówię o spotkaniach, na które ja jeździłem na przykład do San Francisco, to jest dramatyczna różnica czasu i tak dalej. Wiadomo, że nawet wszystko kosztuje bez porównania bardziej czas i pieniądze w stosunku do telekonferencji.

Badani zwracają także uwagę, że w wyniku wdrożenia pracy zdalnej, pracownicy rzadziej wykorzystują zwolnienia chorobowe. Dodatkowo, ograniczenie ryzyka wzajemnych zarażeń w biurach (nie tylko w odniesieniu do SARS-CoV-2) sprawia, że są oni częściej dostępni dla pracodawcy niż w systemie pracy stacjonarnej.

Widzę mniejszą retencję wśród pracowników zwolnień lekarskich.

Optymalizacja kosztów, związana z wdrożeniem modelu pracy zdalnej może długoterminowo uwzględniać także mniejsze koszty zatrudnienia. Zniesienie barier geograficznych w procesie rekrutacji pozwala bowiem wyszukiwać pracowników z części kraju (lub nawet innych państw) bardziej atrakcyjnych dla pracodawcy ze względu na oferowane wynagrodzenia.

Jest możliwość optymalizacji kosztów, ponieważ to jest przypadek Amerykanów zatrudniających Polaków. My, mimo że na warunki polskie zarabiamy zapewne super, to z punktu widzenia analogicznych osób zarabiających w Stanach, to i tak jesteśmy przynajmniej o połowę tańsi. W stosunku do nas pewnie i tak jeszcze tańsze byłyby osoby zza naszej wschodniej granicy.

Kolejny obszar, w którym badani dostrzegają korzyści płynące dla przedsiębiorstwa z konieczności wdrożenia modelu powszechnej pracy zdalnej to przyspieszenie zmian w zakresie infrastruktury teleinformatycznej, a także digitalizacji zasobów przedsiębiorstwa. Wdrażanie nowych technologii, dotychczas przeprowadzane małymi krokami, w wielu firmach musiało zostać dokonane zdecydowanie szybciej niż to pierwotnie planowano.

Został pracodawca przez sytuację przymuszony do szybszego zrealizowania planu zwiększenia dostępności zasobów bankowych w formie zdalnej i wymiany sprzętu komputerowego. No, bo to było zaplanowane jako proces tam na powiedzmy dwa czy trzy lata, żeby wszyscy uzyskali dostęp zdalny do systemów. (...) Sytuacja musiała przyspieszyć i ten sprzęt został ogarnięty w dwa, trzy miesiące.

Rozpowszechniono bardzo mocno pośród wszystkich osób, które mają prawo reprezentowania banku i zaciągania, i podejmowania zobowiązań w imieniu banków do kwalifikowanych podpisów elektronicznych. Także to jest też kwestia dodatkowa, że praktycznie wszyscy z kadry dyrektorskiej i managerskiej dysponują w tym momencie kwalifikowanymi podpisami elektronicznymi, które są zgodnie z prawem równorzędne z podpisem odręcznym.

Samo przejście w tryb powszechnej pracy zdalnej było także swego rodzaju egzaminem z zakresu organizacji pracy, przed którym stanęły przedsiębiorstwa. Szybka aplikacja tak dużych zmian w firmie pozwoliła na przetestowanie funkcjonujących już rozwiązań i zdiagnozowanie braków.

Myślę, że to jest największym plusem w całej tej sytuacji, bo ani przez chwilę nasza firma nie była zamknięta, potrafiliśmy sobie z tym kryzysem poradzić właśnie w sposób taki, że zarządzaliśmy czasem swoich pracowników.

Kolejny obszar korzyści, jakie wskazywali badani w związku z upowszechnieniem się pracy na odległość związany był z aspektem kadrowym funkcjonowania przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności, praca zdalna otwiera dla pracodawcy znacznie większe pule potencjalnych kandydatów do pracy. Szczególnie w przypadku specjalistów z wąskich dziedzin zniesienie barier geograficznych w procesie rekrutacji jest dla pracodawców bardzo cenne.

Przede wszystkim największy plus zdecydowanie jest taki, że jest dostępność do dużo szerszego zasobu ludzi. To jest moim zdaniem absolutnie największy atut. Siedząc w Toruniu można zatrudnić osobę, czy z Ukrainy, czy z Polski, z dowolnego miejsca i tak dalej; jeżeli byliśmy ograniczeni do rynku stricte toruńskiego, to tutaj wybór jest mały. Prawdopodobnie większość osób, które potencjalnie by się nadawały jako kandydat do pracy, przynajmniej z widzenia, także to jest pewnie jakieś ze 200, 300 osób, jeżeli chodzi o całą Polskę, to już mówimy tutaj o gigantycznych tysiącach i tak dalej.

Kolejne zagadnienie to potencjalnie wyższa efektywność pracowników wykonujących obowiązki z domu; może ona pozytywnie przełożyć się na ich efektywność.

Jak pracownik jest dobrze zmotywowany i jest powiązany z organizacją, i identyfikuje się z jej celami i jest zaangażowany. No to na pewno [pracodawca] zyskuje bardziej efektywnego pracownika, no.

Z zarządzaniem zasobami ludzkimi wiąże się także ostatnia z katalogu korzyści z pracy zdalnej, który stworzyli respondenci. Część badanych przypuszcza bowiem, że brak bezpośrednich kontaktów w biurze może pozytywnie wpłynąć na nastawienie do miejsca pracy tych osób, które nie żywią sympatii do kolegów lub koleżanek z biura. Brak codziennych spotkań może poprawić ich motywację do pracy i zwiększyć poziom zaangażowania.

Zmniejsza się ilość konfliktów międzyludzkich w firmie. Jeżeli się trafią dwie osoby w firmie, które siebie na przykład nie lubią, to nie muszą one siedzieć ze sobą w jednym pokoju, czy mijać się co chwilę na korytarzu i tyle.

Zdecydowana większość badanych przyznaje, że w nadchodzącym czasie popularność pracy zdalnej jako nowej formy organizacji biur będzie rosła. Doświadczenia wyniesione z czasu pandemii utwierdziły dużą część kadry kierowniczej w przekonaniu, że model jest skuteczny, a osobom obawiającym się tej formuły pokazały, że zespoły rozproszone są równie (a nawet bardziej) efektywne jak stacjonarne.

Wiele firm już teraz prowadzi otwarte rozważania na temat modelu pracy „po pandemii”. Jednym z możliwych rozwiązań jest na przykład zwiększenie puli dni *home office*, z których pracownik może skorzystać w ciągu miesiąca.

*Być może będzie to kwestia tego, że rozszerzony zostanie zakres dostępnych dni *home office* w skali miesiąca.*

Inne firmy planują natomiast pozostanie przy wdrożonym obecnie rotacyjnym systemie pracy. Może on z czasem zostać połączony ze stopniowym ograniczaniem przestrzeni biurowej i wprowadzaniem systemu tzw. gorących biurek (ang. *hot desk*) – pracownicy nie będą już mieć przypisanych miejsc w biurze, a zajmować wolne w danym dniu stanowisko.

Przymierzamy się to tak zwanych ciepłych, ja to nazywam koi. Tak jak na łodziach podwodnych, gdzie będzie zunifikowane lub mniej lub bardziej stanowiska pracy. I będzie taki system po prostu zmianowy, czyli powiedzmy nie wiem, dwa dni w biurze, trzy dni w domu. I przyszły tydzień na odwrót.

Część respondentów podtrzymuje jednak obawy związane z upowszechnieniem pracy zdalnej - wciąż nie potrafią oni znaleźć dobrego rozwiązania organizacyjnego dla tego modelu, mimo świadomości korzyści, które z niego płyną.

Myślę, że tak [praca zdalna stanie się codziennością], tylko że pytanie, czy w pewnym momencie nie zabraknie nam drugiego człowieka i tego kontaktu z drugim człowiekiem? Ponieważ ja uważam, że my, jako ludzie, jesteśmy zwierzętami stadnymi i potrzebujemy kontaktu z ludźmi. Praca w samodzielności zdalnej, bym tak powiedział, bez takiego face to face, może doprowadzić do mniejszej motywacji wewnętrznej pracownika.

XI. Wady i zalety pracy zdalnej

Ostatni, podsumowujący blok wywiadów pogłębionych służył zebraniu informacji o dostrzeganych wadach i zaletach pracy zdalnej – tak z perspektywy pracownika, jak i pracodawcy. Katalogi korzyści i niedogodności okazały się bardzo zbliżone; konkretne cechy pracy zdalnej, postrzegane *in plus* przez część respondentów, dla innych okazują się być największą trudnością.

Często poruszany obszar korzyści z pracy zdalnej dla pracownika to ograniczenie wydatków związanych z czasem dojazdu do pracy. Jednocześnie pracownicy wskazują tu dużą oszczędność czasu: unikają porannych przygotowań oraz długiego stania w korkach. W efekcie mogą nieco dłużej spać, są bardziej wypoczęci, a przez to lepiej zmotywowani i efektywniejsi. Nie ma wymogów formalnych związanych ze strojem pracowników, co dodatkowo podnosi ich komfort.

Jednocześnie jednak część badanych podkreśla, że brak dojazdów do pracy generuje też problemy. Pierwszym i najważniejszym wydaje się brak wyraźnego „momentu przejścia” z domu do pracy i na odwrót. Zaciera się czas poświęcany pracy; nieujęcie go w ścisłe ramy czasowe pobytu w biurze sprawia, że niektórzy pracownicy mają wrażenie nieustannego bycia w pracy i trudność w odpoczynku. Dla niektórych badanych praca w biurze była jednym z najistotniejszych czynników regulujących rytm dnia, motywujących do wyjścia z domu – brak tego czynnika jest dla nich trudny emocjonalnie. Dodatkowo część respondentów wskazuje, że przez pracę z domu zaniedbali się: ograniczyli aktywność fizyczną i dbałość o wygląd zewnętrzny, z czym nie czują się dobrze.

Kolejna grupa korzyści z pracy zdalnej, którą podkreślają pracownicy, to możliwość bycia niejako swoim własnym szefem – samodzielnego organizowania czasu pracy. Dyscyplina biurowa w trybie *home office* jest również znacznie luźniejsza; można w godzinach pracy wyjść na kilka minut do sklepu, a także łączyć obowiązki zawodowe z domowymi (często wskazywane przykłady to gotowanie oraz wstawianie prania w trakcie połączeń konferencyjnych). Jednocześnie jednak opisując te zalety, badani odnoszą się do wspomnianych już wcześniej trudności: wydłużenia godzin pracy i trudności ze znalezieniem czasu na prawdziwy odpoczynek. Dodatkowo część respondentów zwróciła uwagę, że osoby pracujące z domu bywają traktowane przez pozostałych domowników jako niepracujące lub pracujące w ograniczonym wymiarze czasu. Bliscy niejednokrotnie oczekują od nich większego zaangażowania w obowiązki domowe, co kolidować może z efektywnym wykonywaniem obowiązków zawodowych i generuje konflikty.

Kolejny obszar korzyści z pracy zdalnej wskazywany przez badanych to obniżenie kosztów prowadzenia działalności przez pracodawców. Najistotniejszym, wymienianym najczęściej, jest redukcja wydatków związanych z utrzymaniem biura: mediami, sprzątnięciem, materiałami eksploatacyjnymi czy utrzymaniem zaplecza socjalnego. Dodatkowo, w opinii części respondentów, pracodawca przenosząc zespoły w tryb pracy zdalnej nie musi ponosić kosztów przystosowania stanowisk pracy czy prowadzenia szkoleń z zakresu BHP.

Spadek kosztów utrzymania biura jest jednak niekiedy pozorny. Pracownicy coraz częściej oczekują ekwiwalentu za wzrost zużycia energii elektrycznej i wody w domu. Odczuwają również brak benefitów, jak darmowa kawa i herbata, „owocowe dni” czy dofinansowanie posiłków w kantine pracowniczej; niekiedy negatywnie wpływa to na motywację do pracy. Dodatkowo, pracodawcy ponoszą większe koszty związane z rozbudową sieci teleinformatycznej i zapewnieniem bezpiecznego transferu danych biznesowych. Dodatkowo w wielu przypadkach zmuszeni byli do wymiany części urządzeń (komputery stacjonarne na laptopy, wyposażenie pracowników w telefony komórkowe); niejednokrotnie też partycypowali w kosztach przystosowania stanowisk pracy zdalnej. Bilans zysków i strat w rachunku finansowym zdaje się zatem wyrównywać.

Badani zwracali uwagę na to, że pracując z domu często unikają rozpraszania przez „życie biurowe” – rozmowy telefoniczne kolegów, wspólne wyjścia na kawę czy wizyty współpracowników poszukujących wsparcia w sprawach zawodowych. Daje im to możliwość większego skupienia się na wykonywanych obowiązkach, podnosi efektywność i redukuje charakterystyczne dla pracowników *open space* zmęczenie, przyczyniając się do wzrostu satysfakcji z pracy. Zalety te dotyczą jednak tylko części pracowników, którzy mają zagwarantowane odpowiednie warunki pracy w domu. Istnieje natomiast rzesza pracowników - szczególnie rodziców małych dzieci – dla których to biuro jest środowiskiem, w którym mogą skupić się na obowiązkach zawodowych, natomiast w domu są nieustannie rozpraszani. Brak odpowiednio wyposażonego stanowiska pracy pogarsza efektywność (tu najczęstszym przykładem jest praca z wykorzystaniem laptopa, bez dodatkowych monitorów). Część respondentów podkreśla także, że rozmycie granic pomiędzy czasem „w pracy” i „w domu” pracowników zdalnych powoduje niejasności w obszarze regulacji dotyczących BHP.

Respondenci w puli zalet pracy zdalnej umieszczali też większą produktywność. Brak czynników rozpraszających w połączeniu z dobrze zorganizowanymi, skupionymi na osiągnięciu konkretnych rezultatów spotkaniami pozwala na poczucie dobrze wykorzystanego czasu pracy. Większe skupienie na priorytetach i rozwój umiejętności zarządzania własnym czasem pracy to zalety trybu zdalnego zarówno w oczach pracowników, jak i pracodawców.

Jednocześnie jednak skupienie na celach i przeniesienie komunikacji w strefę wirtualną pociąga za sobą również negatywne konsekwencje. Brak bezpośrednich relacji między pracownikami zdecydowanie obniża ich poczucie „ducha zespołu”, utrudnia wspólną pracę nad projektami i generowanie swoistej synergii. Część pracowników wskazuje, że miła atmosfera w pracy jest jednym z czynników, które są dla nich motywujące zawodowo – w pracy zdalnej zostaje on niemal całkowicie wyeliminowany, zatem efektywność może maleć. Trudności sprawia również wdrożenie do pracy nowych osób; zebranie wszystkich niezbędnych w trakcie *on-boardingu* informacji wydaje się niemożliwe w trybie zdalnym; rozciąga znacznie w czasie usamodzielnienie się pracownika.

Brak bezpośrednich spotkań i socjalizacji to z jednej strony zaleta, z drugiej zaś – wada pracy zdalnej. Zespoły rozproszone są mniej związane emocjonalnie, zatem zmniejsza się liczba konfliktów międzyludzkich, co może pozytywnie wpływać na motywację pracowników. Jednocześnie jednak brak bezpośredniego przepływu informacji stanowi utrudnienie, zarówno we współpracy członków zespołów, jak i na poziomie zarządzania pracownikami zdalnymi.

Praca menadżerów zespołów rozproszonych zdecydowanie różni się od stacjonarnych relacji biurowych. Pełne przejście pracowników w tryb *home office* z jednej strony pozwala na zbudowanie większego zaufania ze strony kierownictwa, z drugiej jednak – może być niekomfortowe do menadżerów nawykłych do sprawowania bezpośredniej kontroli nad podległymi sobie ludźmi. Zdecydowaną zaletą pracy zdalnej jest możliwość rozliczania pracowników w oparciu o rzeczywiste rezultaty i wykonane przez nich zadania. Pracownicy są też łatwiej dostępni dla przełożonych – w biurze często trudno ich zastać ze względu na spotkania czy podróże służbowe. Jednocześnie część pracowników zdalnych deklaruje, że praca z domu daje im komfort braku poczucia ciągłego nadzoru i bycia obserwowanymi przez przełożonych.

Z drugiej jednak strony, część pracowników takiego nadzoru potrzebuje – poprawia to ich motywację do efektywnego wykonywania zadań. Pracodawcy zauważają także, że wadą pracy zdalnej jest utrudniony przepływ informacji: obawiają się, że ich polecenia mogą nie zostać właściwie zrozumiane i wykonane zgodnie z oczekiwaniami. Pracowników stacjonarnych można bowiem kontrolować i wspierać na bieżąco, natomiast w trybie zdalnym problemy często ujawniają się zdecydowanie później, co stanowi istotną trudność. Zarówno pracodawcy jak i pracownicy uważają także, że czysto zadaniowe rozliczanie pracowników jest dla nich krzywdzące – nie uwzględnia nakładów pracy, które musiały zostać wykonane nawet wtedy, gdy dane zadanie nie zakończyło się sukcesem.

Zarówno pracodawcy jak i pracownicy podkreślają, że dla wielu firm korzyści z pracy zdalnej związane są w znacznym stopniu ze zniesieniem barier geograficznych. Dotyczy to przede wszystkim rekrutacji: pracodawcy poszerzają pulę dostępnych talentów, pracownicy natomiast – miejsc pracy, do których mogą aplikować. Zwiększa to również szanse na rynku pracy wykwalifikowanych pracowników z niepełnosprawnościami; dla nich zniesienie barier związanych z przemieszczaniem się do pracy jest często jedyną możliwością podjęcia aktywności zawodowej. Możliwość zatrudnienia pracowników z dala od siedziby firmy jest też korzystne w tych przedsiębiorstwach, gdzie niezbędna jest bezpośrednia obsługa klienta. Zamiast poświęcać czas i pieniądze na dojazdy do odbiorców produktów czy usług, niejednokrotnie bardziej opłacalne okazuje się zatrudnienie osoby w pobliżu siedziby klienta, w trybie pracy zdalnej. Zniesienie barier geograficznych w świadczeniu pracy jest także korzystne dla pracowników; w części organizacji mogą oni wykonywać pracę zdalną z dowolnie wybranego miejsca, a zatem łączyć ją z podróżowaniem czy wypoczynkiem. Jedyną trudność, na jaką napotyka organizacje w tym obszarze to konieczność przyspieszenia digitalizacji pracy i przejścia od dokumentacji papierowej do elektronicznej. O ile w większości dużych przedsiębiorstw jest to coraz częściej standard, o tyle w administracji publicznej stanowi nadal istotne wyzwanie.

Reasumując, wyróżniki pracy zdalnej – jej niezależność, elastyczność i oparcie o rezultaty – mogą być postrzegane zarówno jako zalety, jak i poważne wady tego rozwiązania. Kluczowym wydaje się dostosowanie trybu świadczenia pracy do potrzeb organizacji i preferencji pracowników. Tylko wtedy można w maksymalnym stopniu wykorzystać mocne strony tej formuły, ograniczając potencjalne szkody dla biznesu i osób zatrudnionych.

Podsumowanie

Charakter organizacji pracy zdalnej uzależniony jest przede wszystkim od wielkości analizowanych organizacji. W małych firmach jest on elastyczny, nieformalny, oparty na komunikacji i bieżących potrzebach pracowników. Duże przedsiębiorstwa ujmują kwestie organizacyjne w regulaminy, zapewniające wszystkim pracownikom wytyczne dotyczące możliwości świadczenia pracy na odległość. Obejmują one zazwyczaj specyfikę świadczenia pracy w poszczególnych działach, by zapewnić płynność wykonywania zadań i funkcjonowania organizacji.

Nieco odmiennie przedstawia się natomiast sytuacja w instytucjach publicznych – tutaj dostępność pracy zdalnej jest zależna przede wszystkim od specyfiki pracy poszczególnych jednostek. Tam, gdzie konieczne jest realizowanie procedur w oparciu o dokumentację tradycyjną (nie cyfrową) lub bezpośredni kontakt urzędnika z klientem, świadczenie pracy z domu jest mocno ograniczone.

Świadczenie pracy poza siedzibą pracodawcy w czasach poprzedzających pandemię było zazwyczaj benefitem; poprawiało wizerunek pracodawcy na rynku pracy i zwiększało satysfakcję pracowników. Przedsiębiorstwa również czerpały z tego tytułu korzyści: redukowały koszty utrzymania przestrzeni biurowej, jak również umożliwiały sobie rekrutację wysokiej klasy specjalistów, bez barier geograficznych.

Wdrożenie pracy zdalnej – tak w sektorze prywatnym, jak i publicznym - spotykało się z barierami lub obawami pracodawców na trzech poziomach: związanych z organizacją pracy, efektywnością pracowników oraz możliwymi problemami technologicznymi, wynikającymi z niedostosowania infrastruktury telekomunikacyjnej przedsiębiorstwa do potrzeb pracowników wykonujących obowiązki poza biurem. Dodatkową trudnością w części przedsiębiorstw oraz urzędów były również niedobory sprzętowe, uniemożliwiające wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy.

Rozwiązania technologiczne wspierające pracę zdalną nie są spopularyzowane w większości badanych przedsiębiorstw. Małe i średnie organizacje opierają się na nieformalnym przepływie informacji pomiędzy członkami zespołów, używając w tym celu głównie poczty elektronicznej i telefonów. Ze względu na niższą niż w korporacjach świadomość dotyczącą bezpieczeństwa danych, pracownicy wykorzystują również w celach służbowych komunikatory nieprzystosowane do zastosowań profesjonalnych jak Messenger czy media społecznościowe. W większych organizacjach następuje standaryzacja stosowanych narzędzi teleinformatycznych: pojawia się oprogramowanie do zarządzania wiedzą, prowadzenia projektów oraz licencjonowane, profesjonalne komunikatory biznesowe. Instytucje publiczne natomiast są w tym obszarze zbliżone do małych przedsiębiorstw; ze względu na niewielką popularność pracy zdalnej przed pandemią, nie są w nich zazwyczaj stosowane zaawansowane rozwiązania technologiczne, wspierające komunikację.

Oprogramowanie autorskie wykorzystywane jest w dwóch typach sytuacji. Małe firmy tworzą zazwyczaj programy zaspokajające ich podstawowe potrzeby; wyprodukowanie go we własnym zakresie jest tańsze niż zakup rozwiązań komercyjnych. Software ewoluuje następnie wraz z firmą, powstają kolejne funkcjonalności i moduły, a wdrożenie rozwiązań profesjonalnych staje się coraz trudniejsze. Największe organizacje także wykorzystują oprogramowanie autorskie; tutaj główna przyczyna leży w ich specyficznych wymogach dotyczących funkcjonalności i bezpieczeństwa danych.

Standard rynkowy w zakresie obsługi softwarowej przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych wyznacza niezmiennie Microsoft. Oprogramowanie najczęściej wykorzystywane w firmach to klient poczty elektronicznej (Outlook), komunikator (Skype for Business), platforma do pracy zespołowej (Teams) oraz wirtualny dysk (OneDrive). Nieliczne przedsiębiorstwa wykorzystują alternatywę dostarczaną przez Google – czynnikami decydującymi są zazwyczaj cena oprogramowania i łatwość jego wdrożenia.

Praca zdalna w polskich przedsiębiorstwach funkcjonowała w ograniczonym wymiarze przed wybuchem pandemii COVID-19. W zależności od wielkości organizacji, pracownicy mieli gwarantowaną pulę dni *home office* w miesiącu w większych przedsiębiorstwach bądź też ustalali taki tryb pracy z przełożonymi w zależności od bieżących potrzeb (w mniejszych firmach). Wdrożenie pracy zdalnej przed pandemią wynikało z dwóch grup czynników: troski o satysfakcję pracowników i wizerunek pracodawcy lub też ze względów organizacyjnych, jak konieczność zatrudnienia pracownika do wykonywania zadań z dala od siedziby firmy. W instytucjach publicznych była ona dostępna znacznie mniej powszechnie, tylko w wybranych działach czy wręcz dla pojedynczych stanowisk.

Sama organizacja pracy zdalnej to przede wszystkim uporządkowanie dwóch obszarów problemowych: infrastruktury telekomunikacyjnej przedsiębiorstwa oraz sieci przepływu informacji pomiędzy członkami zespołów rozproszonych. Pierwszy wymaga inwestycji zarówno w sprzęt, jak i w kadry; rozwiązania muszą być niezawodne, bezpieczne, a pracownicy powinni otrzymać jak najlepsze wsparcie techniczne w sytuacjach kryzysowych. Przepływ informacji powinien być natomiast ujęty w określone ramy, wyznaczone na przykład cyklicznymi spotkaniami zespołów.

Wcześniejsze doświadczenia we wdrażaniu pracy zdalnej są niewątpliwie dużym ułatwieniem dla przedsiębiorców, którzy w wyniku pandemii rozszerzali ten tryb pracy na większe grupy pracowników. Znają oni bowiem zagrożenia, płynące z pracy poza siedzibą pracodawcy i mają – choćby częściowo – wypracowane środki zaradcze. Nie bez znaczenia w przypadku zespołów rozproszonych okazuje się być również kultura organizacyjna przedsiębiorstwa; znacznie lepiej radzą sobie w tej formule przedsiębiorstwa zarządzane przez cele, skupione na efektywności pracowników i ich autonomii w zakresie organizacji czasu pracy.

Jednocześnie jednak nie można zapominać, że praca zdalna wiąże się z dużym ryzykiem „dehumanizacji” pracowników, z którymi w długim okresie nie zachodzą interakcje osobiste. Przełożonym mogą umknąć sytuacje, których nie przeoczyliby w biurze, jak gorsze samopoczucie czy kłopoty osobiste podwładnych, rzutujące na ich efektywność. Należy zatem pamiętać, by poza orientacją na cele biznesowe, nie utracić perspektywy relacji międzyludzkich.

W obszarze wykonywanych przez pracowników obowiązków, badani nie odczuwają istotnych różnic pomiędzy pracą zdalną i stacjonarną. Przyczyną tego stanu rzeczy jest charakter zajmowanych przez nich stanowisk – codzienna praca była wykonywana z użyciem narzędzi elektronicznych i nowoczesnych technologii, zatem przy udostępnieniu przez pracodawcę zasobów firmy z możliwością dostępu zdalnego, przeniesienie laptopa z biura do domu nie zmienia zadań wykonywanych przez pracowników. Istotna różnica dotyczy natomiast przede wszystkim relacji międzyludzkich. Brak bezpośrednich spotkań uniemożliwia kreatywną pracę zespołów, „burze mózgów” czy wspólną pracę nad złożonymi problemami. Rozmowy czy konsultacje, które w biurach

odbywały się mimochodem, w pracy zdalnej przybierają formę planowanych konferencji – znacznie bardziej czasochłonne i absorbujących, często nie pozostawiających czasu na pracę indywidualną.

Odmienne natomiast prezentuje się sytuacja w administracji publicznej. W urzędach praca często opiera się na dokumentach papierowych, które pracownik może zabrać do domu, jednak często wymagają one wielopoziomowej akceptacji. Z tego względu kontakty osobiste okazują się nieuniknione; biuro to miejsce, w którym papierowy dokument jest podpisywany przez kolejne osoby, zatem nie można całkowicie zrezygnować z pracy stacjonarnej.

Elastyczny czas pracy – największy wyróżnik pracy zdalnej w stosunku do stacjonarnej – jest postrzegany przez badanych zarówno jako jej wada, jak i zaleta. Z jednej strony umożliwia większą samodzielność i godzenie obowiązków rodzinnych z życiem zawodowym, z drugiej jednak daje niejednokrotnie poczucie stałego bycia w pracy, rozciągnięcia obowiązków zawodowych na cały dzień.

Badani nie potrafią jednoznacznie ocenić, którą formę świadczenia pracy preferują – każda ma zarówno jasne, jak i ciemne strony. Dominuje pogląd, że rozwiązaniem idealnym jest możliwość potraktowania pracy stacjonarnej i zdalnej komplementarnie i pozostawienie samym pracownikom decyzji, czy wolą dany dzień spędzić w domu, czy w biurze. Siedziba pracodawcy w takim modelu przejmuje funkcję przestrzeni spotkań, pracy zespołowej i interakcji nieformalnych.

Na poziomie wstępnych deklaracji respondentów, zarządzanie pracownikami w zespołach rozproszonych nie różni się istotnie od organizacji pracy w biurze. Przy głębszej analizie zagadnienia okazuje się jednak, że pomiędzy tymi stylami zarządzania rysuje się istotny podział: są kierowane na cele lub na relacje. Część organizacji pracujących zdalnie skupia się wyłącznie na efektywności; czas pracy jest elastyczny, a pracownicy rozliczani wyłącznie z osiągniętych efektów. Inne firmy przeciwnie, starają skupić się na przeniesieniu w warunki pracy zdalnej dotychczasowych sposobów zarządzania, opartych na dobrej komunikacji, przepływie informacji i spotkaniach. Oba modele mają naturalnie wady i zalety: zorientowanie na cel poprawia wskaźniki efektywności, ale sprowadza ryzyko utraty motywacji wewnętrznej pracowników, którzy nie czują się komfortowo w miejscu pracy. Relacyjność natomiast utrzymuje więzi i zapewnia płynną wymianę informacji, jednak w nadmiarze grozi brakiem czasu, w którym pracownicy mogliby realizować zadania indywidualnie.

Czynniki motywujące do pracy zdalnej nie różnią się istotnie od tych charakterystycznych dla pracy stacjonarnej; może to być wynikiem małego doświadczenia kadry zarządzającej w zespołach rozproszonych i niewystarczającej wiedzy na temat doboru odpowiednich narzędzi do pracy z osobami wykonującymi obowiązki poza siedzibą pracodawcy. Badani czynniki motywacyjne ze strony pracodawcy dzielą na dwie grupy: płacowych i pozapłacowych. Systemy premiowe dla pracowników zdalnych nie różnią się od tych stosowanych na analogicznych stanowiskach stacjonarnych. W zespołach rozproszonych jako ważne jest postrzegane wymienianie informacji zwrotnych i docenianie pozytywnych wyników poszczególnych pracowników; rozmowy takie odbywają się zazwyczaj w formie wideokonferencji.

Z perspektywy pracowników, szczególnie motywujący w pracy zdalnej jest jej elastyczny czas i oparcie oceny pracownika o osiągnięte przez niego rezultaty. Możliwość swobodnego zarządzania godzinami pracy zachęca do jak najszybszego wywiązywania się z obowiązków. Pracownicy podkreślają także, że do pracy motywuje ich dobra atmosfera w zespole – także zdalnym – oraz zaufanie przełożonych, którego nie chcieliby zawieść.

W dobie pandemii, większość aktywnych procesów rekrutacyjnych została przeniesiona do rzeczywistości wirtualnej i jest realizowana on-line. Wielu pracodawców jest z takiego rozwiązania zadowolonych, jednak dostrzega pewne niedogodności, związane z brakiem bezpośredniego kontaktu z kandydatem. Przede wszystkim rekruterzy odnoszą wrażenie, że bez rozmowy twarzą w twarz znacznie trudniej jest poznać człowieka i właściwie go ocenić. Podobnie sytuację oceniają sami kandydaci – bezpośrednia rozmowa pozwala odczytać niewerbalne sygnały płynące od rekrutera i lepiej odnaleźć się w tej sytuacji. Jednocześnie, rekrutacja zdalna przynosi także korzyści: pozwala uniknąć czasu na dojazdy, a kandydatowi zapewnia komfort uczestnictwa w rozmowie z własnego domu, gdzie może czuć się swobodniej niż w siedzibie pracodawcy.

Pytani o ocenę obu form rekrutacji, badani wskazują, że najlepiej sprawdza się proces mieszany, gdzie część etapów ma charakter zdalny, ale nie pomija się rozmowy bezpośredniej. Tak również wyobrażają sobie rekrutację w przyszłości: zachowując narzędzia wypracowane w czasie ograniczania kontaktów społecznych, ale nie rezygnując z rozmów twarzą w twarz.

Monitorowanie pracowników zdalnych opiera się – zarówno w firmach, jak i w instytucjach publicznych - przede wszystkim na kontrolowaniu przez przełożonych wyników ich pracy. Przyjmuje ono dwie formy: spotkań lub formalnych sprawozdań pisemnych.

Regularne tele- lub wideokonferencje odbywają się w badanych przedsiębiorstwach z różną częstotliwością: od codziennych spotkań projektowych do comiesięcznych kontaktów podsumowujących projekt. Preferowana przez pracowników i menadżerów forma to spotkania w trakcie projektu, pozwalające na bieżącą wymianę informacji i reagowanie na sytuacje trudne; rzadsze raportowanie sprawdza się bardziej w przypadku pracowników samodzielnych, nie pracujących zespołowo.

Część organizacji monitoruje wyniki pracowników zdalnych w połączeniu z ewidencją godzin ich pracy; czas spędzony na wykonywaniu obowiązków jest podstawą rozliczeń w skomplikowanych, długofalowych projektach. Również w przypadku tej formuły monitoringu niezbędne są regularne spotkania pracowników z przełożonym, by ten mógł zweryfikować deklarowany czas pracy w zestawieniu z wykonanymi pracami.

Badani dzielili się w opiniach na temat tego, czy łatwiej jest monitorować pracę zdalną, czy też stacjonarną. Część głosów wskazuje, że praca z zespołem w jednym biurze i częste kontakty osobiste pozwalają menadżerom na bieżąco orientować się w statusach poszczególnych projektów i efektywności pracowników. Równie częste były jednak opinie, że praca wykonywana zdalnie opiera się przede wszystkim na wykonywaniu zadań, zatem może być rozliczana w oparciu o kluczowe wskaźniki efektywności niezależnie od tego, gdzie jest świadczona. Nasuwa się wniosek, że innych metod monitorowania wymagają pracownicy wykonujący swoje zadania indywidualnie i zespoły. O ile samodzielni specjaliści mogą być rozliczani w oparciu o efektywność (przy założeniu, że będą sygnalizować przełożonym trudności, na które napotykają), o tyle w monitorowaniu zespołów rozproszonych szczególnie istotne jest zapewnienie pełnego przepływu informacji nie tylko pomiędzy pracownikami a przełożonym, ale też poziomo. Regularne spotkania operacyjne i podsumowujące będą tu skuteczniejszym narzędziem, niż tylko pomiar efektywności poszczególnych członków zespołu.

Zdecydowaną większość badanych przedsiębiorstw cechuje bardzo wysoki poziom zabezpieczeń firmowych zasobów danych. Odpowiednio przygotowane komputery przenośne i szyfrowane połączenia z firmowymi serwerami są zazwyczaj podstawą tych zabezpieczeń. Tylko nieliczne firmy – zazwyczaj mniejsze – pozwalają pracownikom na wykorzystywanie prywatnego sprzętu w celach służbowych; duże organizacje uważają to zazwyczaj za niedopuszczalne. Respondenci podkreślają przy tym często, że poziom zabezpieczeń pracy zdalnej jest taki sam, jak gdyby wykonywali obowiązki z biura. Pracodawcy zazwyczaj mieli wdrożone systemy zabezpieczeń pracy zdalnej, wykorzystywane przed pandemią w wyjątkowych sytuacjach; obecnie są one stosowane na szerszą skalę.

Również dostęp do firmowych zasobów wiedzy nie jest utrudniony dla pracowników zdalnych. Zdecydowana większość firm pracuje w oparciu o dokumenty elektroniczne, zgromadzone na odpowiednio zabezpieczonych serwerach lokalnych lub w chmurze. Uprawnienia dostępu oraz warunki bezpieczeństwa, jakie należy spełnić, by mieć dostęp do tych baz, są takie same dla pracowników stacjonarnych jak i zdalnych.

W instytucjach publicznych, często mających dostęp do danych chronionych, popularnym rozwiązaniem jest natomiast dostęp zdalny do komputerów służbowych, udzielany pracownikom korzystającym z prywatnego sprzętu. W ten sposób zabezpieczenia wymaga jedynie połączenie VPN; zasoby organizacji są chronione w tym samym stopniu, jak podczas pracy stacjonarnej, a pracownik ma do nich nieograniczony dostęp.

Powszechne przejście w tryb pracy zdalnej w sytuacji kryzysowej było dla wielu firm wyzwaniem. Pomimo wdrożonych wcześniej regulacji dotyczących *home office* czy podstawowych rozwiązań technologicznych, przeskalowanie możliwości świadczenia pracy z domu z kilku dni w miesiącu do pełnego etatu wymagało od badanych firm istotnych nakładów. Skupiano się przede wszystkim na zabezpieczeniu narzędzi pracy (laptopów) oraz infrastruktury telekomunikacyjnej niezbędnej do nieprzerwanego funkcjonowania zespołów i zapewnienia ciągłości operacyjnej. Firmy posiadające już niezbędne narzędzia w tym zakresie wspierały również pracowników, umożliwiając wypożyczenie z biura na czas pracy zdalnej urządzeń peryferyjnych, a nawet wspierając w wyposażeniu domowego biura w odpowiednie meble. W instytucjach publicznych przyjęto natomiast zazwyczaj rozwiązanie oparte na udostępnianiu zdalnego dostępu do komputerów służbowych z prywatnych urządzeń.

Jednocześnie jednak niemal całkowicie pominięty został obszar przygotowania pracowników do pełnej pracy zdalnej. Tylko nieliczne firmy przeprowadziły szkolenia dotyczące zasad organizacji i rozliczania pracy, komunikacji, czy wreszcie bezpieczeństwa i higieny pracy. Powodowało to opóźnienie uzyskania przez pracowników zdalnych pełnej efektywności; brak regulacji czy procedur wynikał w trakcie codziennej pracy i początkowo ją spowalniał.

Za wyjątkiem branży IT, gdzie rozwiązania dotyczące elastycznej organizacji pracy funkcjonują od lat, wybuch pandemii stanowił dla przedsiębiorstw test posiadanej infrastruktury i wdrożonych rozwiązań dotyczących pracy zdalnej. Większość firm przeszła ten egzamin z pozytywnym wynikiem, a zdobyte doświadczenia przekładają się na chęć uelastycznienia pracy w przyszłości. Warto zatem pamiętać, iż obecnie polskie prawo pracy jako jedyną formę świadczenia pracy poza siedzibą pracodawcy wskazuje *telepracę*, która znacząco różni się od pracy zdalnej; istnieje obawa, że zmiana prawna nie nastąpi równie szybko, jak zadziałają przedsiębiorcy.

Korzyści, jakie przedsiębiorstwa osiągają ze względu na powszechne wdrożenie modelu pracy zdalnej skupiają się przede wszystkim na bieżących kosztach funkcjonowania. Odczuwalne są spadki wydatków na materiały eksploatacyjne i utrzymanie powierzchni biurowych. Również wydatki na media są w części firm mniejsze; duże organizacje, związane umowami długoterminowymi i zaliczkami, nie odczuwają jeszcze tych oszczędności. W wyniku przejścia na pracę zdalną, maleje także liczba dni zwolnień chorobowych pracowników.

Korzyści długofalowe są natomiast rozpatrywane na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, konieczność masowego przejścia na pracę zdalną przyspieszyła wdrażanie nowoczesnych technologii w firmach oraz digitalizację ich zasobów. Po drugie, firmy stosujące pracę zdalną zyskują zupełnie nowe możliwości w zakresie rekrutacji. Zwiększa się dla nich pula możliwych do pozyskania talentów, a jednocześnie zyskują możliwość zatrudniania pracowników w regionach, gdzie oczekiwane wynagrodzenie jest relatywnie niskie.

Pozytywne „zdanie egzaminu” przejścia na masową pracę zdalną zachęca wielu przedsiębiorców do dalszego stosowania tej formy organizacji w przyszłości. Rozważane są różne modele, ale najczęściej powtarzany to zwiększenie liczby dni *home office*, które pracownicy będą mogli wykorzystać w danym miesiącu. Duże organizacje rozważają także przejście na system rotacyjny pracy i wprowadzenie tzw. gorących biur. Zajmowanie przez pracowników aktualnie wolnych stanowisk pracy zamiast przypisanych miejsc ma pozwolić na stopniową redukcję przestrzeni biurowej i ograniczenie kosztów.

Praca zdalna wydaje się mieć tyleż zalet, co wad. Pracownicy cenią sobie jej elastyczność i motywację, jaką daje im możliwość samodzielnego zarządzania czasem pracy. Dodatkową korzyścią świadczenia pracy spoza biura jest także możliwość większego skupienia się na zadaniach, bez rozpraszającej obecności współpracowników. Podkreślają także wymierne korzyści w postaci oszczędności pieniędzy i czasu, związanych z ograniczeniem dojazdów do biura.

Istnieje jednak druga strona medalu: elastyczne godziny pracy często przekładają się na poczucie spędzania w pracy całego dnia, zaburzenie *work-life balance* i w konsekwencji – spadek efektywności. Stanowisko pracy w domu często jest nieergonomiczne, a obecność domowników wybija z rytmu pracy jeszcze bardziej niż koledzy w biurze. Rosną również domowe rachunki – za wodę, prąd, kawę.

Także z perspektywy pracodawcy wady i zalety pracy zdalnej niejako się równoważą. Pracownicy są bardziej efektywni, można rozliczać ich wyłącznie w oparciu o cele. Jednocześnie jednak zaburzenie naturalnych kanałów komunikacji, istniejących w każdym biurze, sprawia, że współpraca staje się znacznie bardziej sformalizowana, a jej organizacja – czasochłonna.

Rozpatrując wszystkie wady i zalety pracy zdalnej nie sposób jednak nie odnieść wrażenia, że jest ona formułą odpowiadającą – w ograniczonym zakresie – tak pracownikom, jak i pracodawcom. Można zatem w kolejnych latach spodziewać się wzrostu popularności tego modelu. Praca zdalna w najbliższych latach będzie mieć prawdopodobnie charakter hybrydowy - rotacyjny, zmianowy - a tradycyjne biura z miejsca wykonywania indywidualnych zadań zmienią się w punkty spotkań, wymiany informacji i bezpośredniej współpracy zespołów.

Wnioski i rekomendacje

Wniosek 1.

„Telepraca” i „praca zdalna” to terminy niejednoznaczne, regulowane odrębnymi przepisami i dające różne uprawnienia pracownikowi i pracodawcy. Obie oznaczają wykonywanie obowiązków poza siedzibą pracodawcy, jednak w różnym zakresie.

Telepraca jest w Polsce regulowana przepisami Kodeksu pracy. By wykonywanie obowiązków poza siedzibą pracodawcy mogło być tak określane, musi być regularne, a do pracy konieczne jest wykorzystywanie środków komunikacji elektronicznej. Pracownik może odmówić jej świadczenia.

Praca zdalna została wprowadzona do systemu prawnego jako narzędzie zapobiegania rozprzestrzenianiu się pandemii COVID-19. Ma charakter doraźny, wykonywana jest na polecenie przełożonego. Zgoda pracownika nie jest wymagana.

Rekomendacja 1: Dobór regulacji związanych ze świadczeniem pracy poza siedzibą pracodawcy powinien być dostosowany do jej charakteru i rzeczywistych potrzeb organizacji.

Rekomendacja 2: Należy monitorować zmiany prawa związane z regulowaniem pracy zdalnej. Obecne przepisy są niewyczerpujące, a środowiska pracodawców nalegają na ich uściślenie.

Wniosek 2.

W końcu I kwartału 2020 roku liczba pracujących była o 3,6% niższa niż w końcu IV kwartału 2019 roku. Analiza długoletniego trendu wskazuje na nietypowość tej sytuacji; można przyjąć, że pogorszenie sytuacji na rynku pracy jest związane z epidemią SARS-Cov-2.

Rekomendacja 1: Należy monitorować zmiany na rynku pracy w ujęciu krajowym i regionalnym do zakończenia epidemii i w kilka miesięcy po jej ustaniu.

Rekomendacja 2: Zadaniem administracji publicznej jest największe możliwe wsparcie pracodawców w utrzymaniu miejsc pracy również przy bardzo niesprzyjającej koniunkturze; elastyczne formy zatrudnienia mogą być istotnym instrumentem, pozwalającym na ochronę miejsc pracy.

Wniosek 3.

Praca zdalna w wyniku wybuchu epidemii objęła 11% pracujących Polaków. Możliwość jej świadczenia była zależna przede wszystkim od specyfiki wykonywanej pracy; w większym stopniu objęła pracowników umysłowych niż fizycznych. Bariery wdrożenia pracy zdalnej w obszarach pozaprodukcyjnych były konieczność utrzymywania kontaktów z klientami oraz korzystania z fizycznych zasobów organizacji (np. dokumentacji). Kluczową trudność stanowił jednak brak przygotowania infrastruktury teleinformatycznej i narzędzi pracy zdalnej.

Rekomendacja 1: Digitalizacja zasobów wiedzy organizacji jest procesem, który będzie stale postępował. Należy również oczekiwać coraz większego przenoszenia procesów do rzeczywistości wirtualnej. W związku z tym, firmy i instytucje powinny stale usprawniać swoją infrastrukturę i narzędzia IT/ICT – ich wykorzystanie będzie rosło.

Rekomendacja 2: Kluczowe jest przechowywanie dokumentacji organizacji nie tylko w formie tradycyjnej, ale również cyfrowej. Umożliwia to dostęp do zasobów wszystkim pracownikom, niezależnie od lokalizacji.

Rekomendacja 3: W sytuacji, gdzie nie ma możliwości przeniesienia kontaktów z klientami do rzeczywistości wirtualnej, rekomenduje się hybrydowy model pracy, tj. wytypowanie zespołów, które świadczyć będą pracę stacjonarnie oraz tych, które mogą pracować zdalnie (dodatkowo, można wprowadzić w następnym kroku rotację tych zespołów, jeżeli kompetencje są w nich równo rozłożone).

Wniosek 4.

Poziom dostępności Internetu jest bardzo wysoki zarówno w polskich przedsiębiorstwach, jak i gospodarstwach domowych. Trudności w dostępie do pracy zdalnej mogą wynikać z braków sprzętowych.

Rekomendacja 1: Przedsiębiorstwa i instytucje publiczne powinny rozbudowywać zasoby sprzętowe w zakresie narzędzi pracy zdalnej lub wypracować narzędzia (polityki, infrastrukturę) umożliwiające pracownikom dostęp do zasobów z użyciem sprzętu prywatnego.

Wniosek 5.

Wdrożenie pracy zdalnej w organizacji – zwłaszcza w skali masowej – generuje szereg trudności technologicznych i organizacyjnych.

Rekomendacja 1: Wdrożenie pracy zdalnej powinno być poprzedzone szeregiem analiz związanych z rodzajem wykonywanych przez pracowników zadań i stopnia ich związania z siedzibą pracodawcy.

Rekomendacja 2: Przed wdrożeniem pracy zdalnej pracodawca powinien przygotować dokładne regulacje związane z formą wykonywania pracy, czasem pracy oraz zasadami rozliczania pracowników.

Rekomendacja 3: Wdrożenie pracy zdalnej powinno łączyć się z szeregiem szkoleń dla pracowników i kadry zarządzającej. Szkolenia powinny objąć zarówno zagadnienia technologiczno-sprzętowe, jak i kwestie związane z komunikacją czy pracą zespołową w izolacji.

Wniosek 6.

W warunkach sytuacji kryzysowej, wdrożenie pracy zdalnej może nie być poprzedzone długotrwałymi analizami i przygotowaniem. Kiedy konieczne jest zapewnienie bezpieczeństwa pracowników, decyzje należy podejmować szybko.

Rekomendacja 1: Wdrożenie pracy zdalnej w sytuacji kryzysowej wymaga odpowiedniego przygotowania pracowników – szkolenia i spotkania można jednak zastąpić odpowiednio wcześniej przygotowanymi instrukcjami.

Rekomendacja 2: Wdrażając pracę zdalną w sytuacji kryzysowej, należy zadbać o odpowiedni przepływ informacji (zarówno poziomo, jak i pionowo). Kluczowe dla efektywnego funkcjonowania zespołów rozproszonych jest zapewnienie im odpowiednich kanałów komunikacji.

Rekomendacja 3: Efektywna praca zdalna wymaga odpowiednich narzędzi do monitorowania jej postępów. Powinny one być przemyślane, transparentne i konsekwentnie stosowane.

Wniosek 7.

Trudno o jednoznaczną ocenę zalet i wad pracy zdalnej w porównaniu z pracą stacjonarną. Analizy wskazują natomiast, że popularność świadczenia pracy poza siedzibą pracodawcy będzie systematycznie rosła.

Rekomendacja 1: Nie jest pożądane całkowite zastąpienie relacji bezpośrednich kontaktami wirtualnymi. Pracownikom zdalnym należy zapewnić w biurach przestrzeń spotkań i pracy zespołowej.

Rekomendacja 2: Rekrutacja oraz wdrożenie nowych pracowników najefektywniej przebiegają w modelu mieszanym – częściowo zdalnie, częściowo osobiście.

Wniosek 8.

Rozliczanie pracowników zdalnych opiera się przede wszystkim na ocenie ich efektywności i wywiązywania się z otrzymywanych zadań. Może to jednak generować trudności wynikające z pomijania wkładu pracy w zadania, które nie zakończyły się sukcesem.

Rekomendacja 1: Należy dbać, by zadania były pracownikom przekazywane w maksymalnie klarowny sposób. Warto również upewnić się, czy zostały właściwie zrozumiane.

Rekomendacja 2: Regularny kontakt z pracownikami zdalnymi jest najlepszym narzędziem monitorowania, czy nie napotykają w bieżącej pracy na trudności wymagające interwencji przełożonego.

Rekomendacja 3: Warto organizować spotkania zespołowe, by pracownicy mieli możliwość wymiany informacji o zadaniach, nad którymi w danym momencie pracują; to dobre narzędzie monitorowania zagadnień, które są w danej chwili najważniejsze z perspektywy zespołu – daje możliwość ewentualnej korekty priorytetów.

Wniosek 9.

Odizolowanie pracowników zdalnych od środowiska koleżeńskiego w pracy może negatywnie wpływać na przepływ informacji w zespołach. Brak bezpośrednich relacji i dobrej atmosfery w pracy jest dla części pracowników czynnikiem demotywującym.

Rekomendacja 1: Praca zdalna w szerokim wymiarze godzin powinna być dostępna tylko dla pracowników o odpowiednich predyspozycjach i poziomie motywacji. Lepiej sprawdza się w wypadku samodzielnych specjalistów niż członków zespołów projektowych.

Rekomendacja 2: Dobrą praktyką jest dbanie przez pracodawcę o komunikację nieformalną w zespołach rozproszonych. Organizowanie telekonferencji bez ustalonej agendy i celów daje przestrzeń do utrzymywania koleżeńskich relacji i budowania „ducha zespołu”. Nie może w pełni zastąpić bezpośrednich relacji, ale może dać ich namiastkę w czasie wymuszonej izolacji.

Wniosek 10.

Praca w domu jest dla pracowników obciążająca ze względu na brak klarownych granic pomiędzy czasem pracy i czasem wypoczynku. Domownicy również mogą mieć trudność w przyjęciu, że pracownik zdalny nie zawsze jest dostępny dla rodziny, pomimo fizycznej obecności w domu.

Rekomendacja 1: Wsparcie pracodawcy w odpowiednim wyposażeniu stanowiska pracy zdalnej może pozwolić na wydzielenie przestrzeni roboczej; wkraczając w nią, pracownik symbolicznie „wchodzi do biura”, gdzie skupia się na swoich obowiązkach – ale też może z niego wyjść.

Rekomendacja 2: Warto wyposażyć pracowników zdalnych w umiejętności miękkie związane z organizacją pracy, zarządzaniem czasem, komunikacją czy asertywnością przez zorganizowanie dla nich odpowiednich szkoleń z tego zakresu; praca zdalna jest w tych obszarach bardziej wymagająca od stacjonarnej.

Wniosek 11.

W instytucjach publicznych praca zdalna stanowi przeszkodę w realizowaniu procesów na dokumentach papierowych. Często wymagają one wielopoziomowej akceptacji, potwierdzonej podpisami. Jednocześnie praca na wydrukach jest niejednokrotnie łatwiejsza niż na cyfrowych wersjach dokumentów.

Rekomendacja 1: Dogodny dostęp do dokumentacji oraz zasobów urzędu (drukarki, papier) zapewnia pracownikom przejście na model hybrydowy: świadczenie pracy naprzemiennie z domu i biura; wydaje się on być optymalny dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania administracji.

Rekomendacja 2: Należy umożliwić pracownikom pobieranie z biura dokumentacji w wersji papierowej do domu na czas pracy zdalnej. W siedzibie pracodawcy można natomiast realizować niezbędne akceptacje dokumentów i zlecać ich wysyłkę. W tej formule można znacząco ograniczyć liczbę dni pracy w trybie stacjonarnym.

Wniosek 12.

Planowanie pracy zdalnej w modelu hybrydowym jest zależne od wielu czynników, jak etapy poszczególnych zadań, dostępność pracowników i pomieszczeń biurowych. Zachowanie ciągłości pracy jest zależne od elastyczności planowania oraz dobrego przepływu informacji.

Rekomendacja 1: Rekomenduje się możliwie dużą autonomię poszczególnych zespołów/jednostek w planowaniu harmonogramów pracy zdalnej; specjaliści najlepiej znają dynamikę procesów, za które są odpowiedzialni. Należy natomiast dopilnować, by harmonogramy były znane wszystkim interesariuszom, zaangażowanym w konkretny proces czy zadanie.

Rekomendacja 2: Planowanie pracy zdalnej w modelu hybrydowym najlepiej sprawdza się krótkookresowo, z perspektywą jednego, dwóch tygodni. Ustalenia długoterminowe mogą kolidować ze zmianami w poszczególnych procesach/zadaniach, wynikającymi z czynników zewnętrznych, dodatkowo obejmują zazwyczaj większą liczbę interesariuszy. Plany długoterminowe są mniej elastyczne, a każda ich zmiana może za sobą pociągać chaos informacyjny, stąd rekomendowane jest planowanie krótkoterminowe, dynamiczne.

Wniosek 13.

W instytucjach publicznych odczuwalny jest niedobór narzędzi pracy zdalnej. Pracownicy, którzy chcą świadczyć pracę z domu, nieodpłatnie wykorzystują prywatne komputery. Sprzęt służbowy dostępny jest tylko w wyjątkowych przypadkach. Prowadzi to do nierówności w dostępie do pracy zdalnej: jest ona zależna od posiadania przez pracownika komputera prywatnego na wyłączny użytek.

Rekomendacja 1: Śladem sektora prywatnego, również sektor publiczny powinien systematycznie uzupełniać zasoby technologiczne, zakupując urządzenia przenośne.

Rekomendacja 2: Praktyką zwiększającą motywację pracowników jest wsparcie ich w przystosowaniu stanowiska pracy zdalnej do zasad ergonomii. W tym celu można wypożyczać pracownikom sprzęt biurowy, a także dofinansować zakup mebli biurowych. Warto również rozważyć wdrożenie rekompensat finansowych za użycie prywatnych narzędzi teleinformatycznych oraz zwiększone zużycie energii elektrycznej.

Spis ilustracji

Mapa 1. Udział osób pracujących zdalnie w służbie cywilnej według województw [30.04.2020.].....	17
Mapa 2. Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie, wg regionów [marzec 2020]	18
Mapa 3. Dostęp do komputera w gospodarstwach domowych wg województw [2018]	22
Mapa 4. Dostęp do Internetu w gospodarstwach domowych wg województw [2018]	23
Tabela 1. Różnice pomiędzy telepracą a pracą zdalną	9
Tabela 2. Stan ludności; Ludność w wieku produkcyjnym	11
Tabela 3. Aktywność ekonomiczna ludności; Aktywni zawodowo [w tys. osób]	12
Tabela 4. Przedsiębiorstwa posiadające dostęp do Internetu	19
Tabela 5. Korzystanie z komputera przez osoby w wieku 16-74 wg płci [2018]	23
Tabela 6. Korzystanie z komputera przez osoby w wieku produkcyjnym wg grup wieku [2018]	24
Tabela 7. Korzystanie z Internetu przez osoby w wieku 16-74 wg płci [2018]	24
Tabela 8. Korzystanie z Internetu przez osoby w wieku produkcyjnym wg grup wieku [2018]	25
Tabela 9. Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego na 2020 r. Polska	29
Tabela 10. Telepraca a praca zdalna – podobieństwa i różnice	38
Tabela 11. Stosowane rozwiązania - technologie informacyjno-komunikacyjne w pracy zdalnej.....	166
Tabela 12. Stosowane rozwiązania - komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, audio i wideo	166
Tabela 13. Organizacja wideokonferencji - popularne narzędzia	167
Tabela 14. Stosowane rozwiązania - kanały komunikacji bieżącej, programy do rozmów, chatów itp.	168
Tabela 15. Stosowane rozwiązania - organizacja wspólnej przestrzeni na pliki, foldery, dokumenty	168
Tabela 16. Stosowane rozwiązania - narzędzia do zarządzania projektami.....	169
Wykres 1. Odsetek ludności w wieku produkcyjnym, aktywnej zawodowo - Polska	13
Wykres 2. Odsetek ludności w wieku produkcyjnym, aktywnej zawodowo a województwo [2019]	13
Wykres 3. Pracujący w ostatnim dniu kwartału	14
Wykres 4. Wykonywanie pracy w domu zamiast w siedzibie pracodawcy; osoby korzystające z dowolnego sprzętu ICT w pracy [2018].....	15
Wykres 5. Udział pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie, wg sektorów własności [marzec 2020]	16
Wykres 6. Pracujący zdalnie w służbie cywilnej wg kategorii urzędów [30.04.2020.]	17
Wykres 7. Struktura pracujących, którzy w związku z sytuacją epidemiczną pracowali zdalnie, wg wielkości jednostek [marzec 2020].....	18
Wykres 8. Odsetek pracowników jednostek administracji publicznej wyposażonych w urządzenia przenośne pozwalające na mobilne łączenie się z Internetem w celach służbowych [2018].....	20
Wykres 9. Odsetek jednostek administracji publicznej udostępniających pracownikom zdalny dostęp [2018] ..	21
Wykres 10. Urządzenia wykorzystywane do łączenia się z Internetem w ciągu ostatnich 3 miesięcy [2018]	26
Wykres 11. Osoby, które kiedykolwiek wykonywały wybrane czynności w ciągu ostatnich 12 miesięcy [2018] .	26
Wykres 12. Czynności wykonywane w pracy; osoby korzystające z dowolnego sprzętu ICT w pracy [2018].....	27
Wykres 13. Opis umiejętności związanych z korzystaniem ze sprzętu ICT w pracy [2018].....	28
Wykres 14. Odsetek osób wykonujących pracę z domu; aktywni zawodowo w wieku 15-64 lata; EU-28	30
Wykres 15. Odsetek osób wykonujących pracę z domu; aktywni zawodowo w wieku 15-64 lata.....	32
Wykres 16. „Praca zdalna: zgadzam się ze zdaniem, że...”	50
Wykres 17. Odczucia badanych związane z pracą zdalną	50
Wykres 18. Udział pracowników zdalnych w firmach	51
Wykres 19. „Najważniejsze rozwiązania umożliwiające dobre wykonywanie obowiązków przy pracy zdalnej to...”	52
Wykres 20. Najważniejsze rozwiązania umożliwiające wykonywanie pracy zdalnej przez rodziców; skala <1;5>	53
Wykres 21. Stosowane narzędzia do zapewnienia komunikacji pracowników zdalnych/rozproszonych.....	54

Wykres 22. Z jakich narzędzi ułatwiających komunikację najczęściej korzystasz pracując zdalnie?.....	54
Wykres 23. W jaki sposób firmy motywują pracowników zdalnych?	55
Wykres 24. „Możliwość w pełni zdalnego procesu rekrutacyjnego sprawia, że jestem...”	56
Wykres 25. „Jak oceniasz możliwość udziału w rozmowie rekrutacyjnej przez połączenie wideo?”	56
Wykres 26. Predyspozycje i cechy pracowników istotne dla utrzymania efektywności pracy zdalnej.....	58
Wykres 27. Wykorzystywane narzędzia do monitorowania i rozliczania pracy zdalnej	59
Wykres 28. „W jaki sposób Twój przełożony monitoruje Twoją pracę podczas zdalnego wykonywania obowiązków?”	60
Wykres 29. Korzyści wprowadzenia pracy zdalnej dla pracodawcy	61
Wykres 30. Korzyści wprowadzenia pracy zdalnej dla pracowników	62
Wykres 31. Największe zalety pracy zdalnej w opinii menadżerów	62
Wykres 32. Jakie wg Ciebie są największe korzyści z pracy zdalnej?	63
Wykres 33. Zmiany częstości wyszukiwania haseł "wideo-konferencja" i "telekonferencja" w minionym roku... ..	64
Wykres 34. Zmiany częstości wyszukiwania haseł związanych z opieką nad dzieckiem w domu w minionym roku	65
Wykres 35. Wskazywane trudności z rekrutacją pracowników, którzy mają pracować zdalnie.....	66
Wykres 36. Największe wady pracy zdalnej.....	67
Wykres 37. „Czego Ci brakuje najbardziej podczas pracy zdalnej?”	68
Wykres 38. Rodzaje nowoczesnych technologii wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa przed, w trakcie i po pandemii	71
Wykres 39. „Czy po zniesieniu ograniczeń chciałbyś pracować zdalnie?”	72
Wykres 40. Jak według Ciebie jest wysokie prawdopodobieństwo, że w przyszłości (po zakończeniu epidemii) możliwości pracy zdalnej się zwiększą w Twojej organizacji?	73
Wykres 41. „Jak sądzisz, kiedy praca zdalna stanie się normą w większości firm?”	74
Wykres 42. Struktura wielkości przedsiębiorstw w badaniu jakościowym; n=64	103
Wykres 43. Struktura sektora własności przedsiębiorstw w badaniu jakościowym; n=64	103
Wykres 44. Struktura lokalizacji przedsiębiorstw w badaniu jakościowym; n=64	104

Spis źródeł

- Antal, *Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmiany*, Wrocław, lipiec 2020
- Asseco Business Solutions, Łukasik R., *Organizacja pracy zdalnej krok po kroku*;
<https://blog.assecobs.pl/organizacja-pracy-zdalnej-krok-po-kroku/>
- Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2006
- Business Insider, *Jak ekspresowo wdrożyć pracę zdalną w firmie*; <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/jak-ekspresowo-wdrozyc-prace-zdalna-w-firmie/w64svw8>
- Ciupa S., *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy według Kodeksu Pracy*, Monitor Prawa Pracy 2007, Nr 12
- Deloitte, *Praca zdalna a telepraca w czasie COVID-19*
- Dobre Programy, Stando A., *Praca zdalna – niezbędny. Zbiór aplikacji polecanych do pracy w domu*;
<https://www.dobreprogramy.pl/Praca-zdalna-niezbednik.-Zbior-aplikacji-polecanych-do-pracy-w-domu,News,106782.html>
- Ekran System, *Wdrożenie pracy zdalnej w firmie - o tym pamiętaj!*;
<https://www.ekransystem.com/pl/blogpolska/wdrozenie-pracy-zdalnej-w-firmie>
- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- Eurostat, *Who can telework today? The teleworkability of occupations in the EU*
- Eurostat, *Working from home in the EU*
- Filary Biznesu, *Dlaczego firmy nie wprowadzają pracy zdalnej?*; <https://filarybiznesu.pl/dlaczego-firmy-nie-wprowadzaja-pracy-zdalnej-przeprowadzono-sondaz/a3230>
- Fly On The Cloud, Lasek K., *Narzędzia do pracy zdalnej: 15 propozycji dla Twojej firmy*;
<https://flyonthecloud.com/pl/blog/narzedzia-do-pracy-zdalnej-dla-firm/>
- Główny Inspektorat Pracy, Departament Prawny, GPP-401-4560-/07/PE
- Główny Urząd Statystyczny, *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*
- Główny Urząd Statystyczny, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.*
- Google Trends
- GoWork.pl, *Praca zdalna – wady i zalety z punktu widzenia pracownika i pracodawcy*;
<https://www.gowork.pl/blog/praca-zdalna-wady-i-zalety-z-punktu-widzenia-pracownika-i-pracodawcy/>
- Gry Online, Świątek B., *TOP 10 programów do pracy zdalnej*; <https://www.gry-online.pl/S018.asp?ID=2331>
- Harris-Kosior N., *Wdrożenie pracy zdalnej w obliczu zagrożenia koronawirusem*;
<https://kjarocka.pl/zarzadzanie-projektami/wdrozenie-pracy-zdalnej-koronawirus/>
- HR Press, *Zdalni pracownicy – korzyści dla pracodawcy*; <http://hrpress.pl/artykuly/rekrutacja/zdalni-pracownicy-korzysci-pracodawcy/>
- IC Project, *Narzędzia do pracy zdalnej – 8 najlepszych aplikacji*; <https://icproject.com/blog/pl/narzedzia-do-pracy-zdalnej-8-najlepszych-aplikacji/>

Infor, *Jak przygotować firmę do wdrożenia pracy zdalnej?*;
https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/odpowiedzialnosc_prawa_i_obowiazki/3627063,Jak-przygotowac-firme-do-wdrozenia-pracy-zdalnej.html

IT-Leaders, *Narzędzia pracy zdalnej – czyli jak pozbyć się trudności?*; <https://it-leaders.com.pl/narzedzia-pracy-zdalnej/>

Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R., *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, PARP, Warszawa 2006

Just Join IT, Zamczała A., *Najlepsze narzędzia do pracy zdalnej – programy i aplikacje*;
<https://geek.justjoin.it/najlepsze-narzedzia-programy-aplikacje-do-pracy-zdalnej>

Kantar TNS, *The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników. Edycja polska 2018*, Warszawa 2018

Komisja Europejska, *Indeks gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) na 2020 r.*

Komputer Świat, Kurzak T., *Kolejne firmy decydują się na pracę zdalną. Oto najlepsze programy, które ją ułatwią*; <https://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/najlepsze-programy-do-pracy-zdalnej-home-office-pracy-z-domu/ejt20td>

Kryczka S., *Bezpieczna praca osób świadczących pracę w formie telepracy - krok po kroku*;
<https://sip.lex.pl/#/publication/470046519>

Nationale-Nederlanden, *Rodzina Przyszłości*, Warszawa 2020

Państwowa Inspekcja Pracy, *Praca zdalna - przeciwdziałanie COVID-19*

Polityka, Solska J., *Praca zdalna nieregulowana*;
<https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1966848,1,praca-zdalna-nieregulowana>

Polski Instytut Ekonomiczny, *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID 19*, Warszawa 2020

Poradnik Pracownika, Szymczyk J., *Praca zdalna - poznaj jej plusy i minusy*; <https://poradnikpracownika.pl/praca-zdalna-poznaj-jej-plusy-i-minusy>

Portal Samorządowy, Wroński M., *Urzednicy chcą pracować zdalnie. Dlaczego więc nie mogą?*;
<https://www.portalsamorzadowy.pl/spoleczenstwo-informacyjne/urzednicy-chca-pracowac-zdalnie-dlaczego-wiec-nie-moga,132094.html>

Praca.pl, *Praca zdalna – dla kogo?*; https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/praca-zdalna-dla-kogo_pr-4618.html

Pracuj.pl, *Praca w dobie koronawirusa. Nowa normalność zawodowa*, Warszawa 2020

Pracuj.pl, *Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków*, Warszawa 2020

Puls Biznesu, Konkel M., *Praca zdalna nie dla każdego*; <https://www.pb.pl/praca-zdalna-nie-dla-kazdego-987611>

Remote-How, *The Remote Managers 2020*

Serwis Służby Cywilnej, *Praca zdalna coraz bardziej powszechna w służbie cywilnej*;
<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/praca-zdalna-coraz-bardziej-powszechna-w-sluzbie-cywilnej>

Szluz B., *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?* [w:] *Modern Management Review*, vol. XVIII, 20 (4/2013)

Talent Place, Kublik I., *Czy firma może zyskać na wprowadzeniu pracy zdalnej?*; <https://talentplace.pl/blog/dla-pracodawcow/zyski-pracy-zdalnej-dla-firmy>

Talent Place, *Praca Zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard? Raport z badania dużych firm w Polsce*, Warszawa 2019

Trziszka M.J., *Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT*, Poznań 2019

Uchwała SN z 10 września 1976 r. I PZP 48/76

Urząd Ochrony Danych Osobowych, *Ochrona danych osobowych podczas pracy zdalnej*

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

Ustawa z 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2007, nr 181, poz. 1288, art. 67)

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

Zeszyt Informacyjny: Telepraca, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2016

Zielona Linia, Sędziak K., *Praca zdalna – wady i zalety*; <https://zielonalinia.gov.pl/-/praca-zdalna-wady-i-zalety>

Załącznik 1: Regulacje prawne

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy

DZIAŁ DRUGI STOSUNEK PRACY

Rozdział IIb Zatrudnianie pracowników w formie telepracy

Art. 675. § 1. Praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca).

§ 2. Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Art. 676. § 1. Warunki stosowania telepracy przez pracodawcę określa się w porozumieniu zawieranym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową, a w przypadku, gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa - w porozumieniu między pracodawcą a tymi organizacjami.

§ 2. Jeżeli nie jest możliwe uzgodnienie treści porozumienia ze wszystkimi zakładowymi organizacjami związkowymi, pracodawca uzgadnia treść porozumienia z organizacjami związkowymi reprezentatywnymi w rozumieniu art. 241 25a.

§ 3. Jeżeli w terminie 30 dni od dnia przedstawienia przez pracodawcę projektu porozumienia nie dojdzie do zawarcia porozumienia, zgodnie z § 1 i 2, pracodawca określa warunki stosowania telepracy w regulaminie, uwzględniając ustalenia podjęte z zakładowymi organizacjami związkowymi w toku uzgadniania porozumienia.

§ 4. Jeżeli u danego pracodawcy nie działają zakładowe organizacje związkowe, warunki stosowania telepracy określa pracodawca w regulaminie, po konsultacji z przedstawicielami pracowników wyłonionymi w trybie przyjętym u danego pracodawcy.

Art. 677. § 1. Uzgodnienie między stronami umowy o pracę, że praca będzie wykonywana w warunkach określonych w art. 675, może nastąpić:

- 1) przy zawieraniu umowy o pracę albo
- 2) w trakcie zatrudnienia.

§ 2. Jeżeli do uzgodnienia dotyczącego wykonywania pracy w formie telepracy dochodzi przy zawieraniu umowy o pracę, w umowie dodatkowo określa się warunki wykonywania pracy, zgodnie z art. 675.

§ 3. W trakcie zatrudnienia zmiana warunków wykonywania pracy, na określone zgodnie z art. 675, może nastąpić na mocy porozumienia stron, z inicjatywy pracownika lub pracodawcy. Pracodawca powinien, w miarę możliwości, uwzględnić wniosek pracownika dotyczący wykonywania pracy w formie telepracy.

§ 4. Nie jest dopuszczalne powierzenie wykonywania pracy w formie telepracy na podstawie art. 42 § 4.

Art. 678. § 1. W terminie 3 miesięcy od dnia podjęcia pracy w formie telepracy, zgodnie z art. 677 § 1 pkt 2, każda ze stron może wystąpić z wiążącym wnioskiem o zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy i przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy. Strony ustalają termin, od którego nastąpi przywrócenie poprzednich warunków wykonywania pracy, nie dłuższy niż 30 dni od dnia otrzymania wniosku.

§ 2. Jeżeli wniosek telepracownika zostanie złożony po upływie terminu określonego w § 1, pracodawca powinien - w miarę możliwości - uwzględnić ten wniosek.

§ 3. Po upływie terminu określonego w § 1 przywrócenie przez pracodawcę poprzednich warunków wykonywania pracy może nastąpić w trybie art. 42 § 1-3.

Art. 679. Brak zgody pracownika na zmianę warunków wykonywania pracy, w przypadku określonym w art. 677 § 3, a także zaprzestanie wykonywania pracy w formie telepracy na zasadach określonych w art. 678, nie mogą stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie przez pracodawcę umowy o pracę.

Art. 6710. § 1. Jeżeli podjęcie pracy w formie telepracy następuje zgodnie z art. 677 § 1 pkt 1, informacja, o której mowa w art. 29 § 3, obejmuje dodatkowo co najmniej:

- 1) określenie jednostki organizacyjnej pracodawcy, w której strukturze znajduje się stanowisko pracy telepracownika,
- 2) wskazanie osoby lub organu, o których mowa w art. 3 1, odpowiedzialnych za współpracę z telepracownikiem oraz upoważnionych do przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy.

§ 2. W przypadku, o którym mowa w art. 677 § 1 pkt 2, pracodawca przekazuje na piśmie telepracownikowi informacje określone w § 1 pkt 1 i 2, najpóźniej w dniu rozpoczęcia przez niego wykonywania pracy w formie telepracy.

Art. 6711. § 1. Pracodawca jest obowiązany:

- 1) dostarczyć telepracownikowi sprzęt niezbędny do wykonywania pracy w formie telepracy, spełniający wymagania określone w rozdziale IV działu dziesiątego,
- 2) ubezpieczyć sprzęt,
- 3) pokryć koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu,
- 4) zapewnić telepracownikowi pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi sprzętu - chyba że pracodawca i telepracownik postanowią inaczej, w odrębnej umowie, o której mowa w § 2.

§ 2. Pracodawca i telepracownik mogą, w odrębnej umowie, określić w szczególności:

- 1) zakres ubezpieczenia i zasady wykorzystywania przez telepracownika sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy w formie telepracy, stanowiącego własność telepracownika, spełniającego wymagania określone w rozdziale IV działu dziesiątego,
- 2) zasady porozumiewania się pracodawcy z telepracownikiem, w tym sposób potwierdzania obecności telepracownika na stanowisku pracy,
- 3) sposób i formę kontroli wykonywania pracy przez telepracownika.

§ 3. W przypadku, o którym mowa w § 2 pkt 1, telepracownikowi przysługuje ekwiwalent pieniężny w wysokości określonej w porozumieniu lub regulaminie, o których mowa w art. 676, lub w umowie, o której mowa w § 2. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu bierze się pod uwagę w szczególności normy zużycia sprzętu, jego udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość wykorzystanego materiału na potrzeby pracodawcy i jego ceny rynkowe.

Art. 6712. § 1. Pracodawca określa zasady ochrony danych przekazywanych telepracownikowi oraz przeprowadza, w miarę potrzeb, instruktaż i szkolenie w tym zakresie.

§ 2. Telepracownik potwierdza na piśmie zapoznanie się z zasadami ochrony danych, o których mowa w § 1, oraz jest obowiązany do ich przestrzegania.

Art. 6713. Telepracownik i pracodawca przekazują informacje niezbędne do wzajemnego porozumiewania się za pomocą środków komunikacji elektronicznej albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość.

Art. 6714. § 1. Pracodawca ma prawo kontrolować wykonywanie pracy przez telepracownika w miejscu wykonywania pracy.

§ 2. Jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę:

1) wykonywania pracy,

2) w celu inwentaryzacji, konserwacji, serwisu lub naprawy powierzonego sprzętu, a także jego instalacji,

3) w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

- za uprzednią zgodą telepracownika wyrażoną na piśmie, albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość.

§ 3. Pracodawca dostosowuje sposób przeprowadzania kontroli do miejsca wykonywania pracy i charakteru pracy. Wykonywanie czynności kontrolnych nie może naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych, w sposób zgodny z ich przeznaczeniem.

§ 4. Pierwszą kontrolę, w zakresie określonym w § 2 pkt 3, przeprowadza się, na wniosek telepracownika, przed rozpoczęciem przez niego wykonywania pracy.

Art. 6715. § 1. Telepracownik nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy, uwzględniając odrębności związane z warunkami wykonywania pracy w formie telepracy.

§ 2. Pracownik nie może być w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu podjęcia pracy w formie telepracy, jak również odmowy podjęcia takiej pracy.

Art. 6716. Pracodawca umożliwia telepracownikowi, na zasadach przyjętych dla ogółu pracowników, przebywanie na terenie zakładu pracy, kontaktowanie się z innymi pracownikami oraz korzystanie z pomieszczeń i urządzeń pracodawcy, z zakładowych obiektów socjalnych i prowadzonej działalności socjalnej.

Art. 6717. Jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, pracodawca realizuje wobec niego, w zakresie wynikającym z rodzaju i warunków wykonywanej pracy, obowiązki określone w dziale dziesiątym, z wyłączeniem:

1) obowiązku dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy, określonego w art. 212 pkt 4,

2) obowiązków określonych w rozdziale III tego działu,

3) obowiązku zapewnienia odpowiednich urządzeń higienicznosanitarnych, określonego w art. 233.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

Art. 60a. prom. zatrudn.

Grant na utworzenie stanowiska w formie telepracy

1. Starosta może, na podstawie zawartej umowy, przyznać pracodawcy lub przedsiębiorcy środki Funduszu Pracy, zwane dalej „grantem”, na utworzenie stanowiska pracy w formie telepracy w rozumieniu art. 675 pojęcie telepracy i telepracownika ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy dla skierowanego bezrobotnego rodzica powracającego na rynek pracy, posiadającego co najmniej jedno dziecko w wieku do 6 lat lub bezrobotnego sprawującego opiekę nad osobą zależną, który w okresie 3 lat przed rejestracją w urzędzie pracy jako bezrobotny zrezygnował z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej z uwagi na konieczność wychowywania dziecka lub sprawowania opieki nad osobą zależną.

2. Grant nie może zostać przyznany na utworzenie stanowiska pracy dla bezrobotnego:

1) małżonka pracodawcy lub przedsiębiorcy;

2) rodzica pracodawcy lub przedsiębiorcy;

3) rodzeństwa pracodawcy lub przedsiębiorcy;

4) dziecka własnego lub przysposobionego: pracodawcy lub przedsiębiorcy, małżonka pracodawcy lub przedsiębiorcy, rodzeństwa pracodawcy lub przedsiębiorcy.

3. Grant przysługuje w kwocie określonej w umowie zawartej ze starostą, nie wyższej jednak niż 6-krotność minimalnego wynagrodzenia za pracę obowiązującego w dniu zawarcia umowy, za każdego skierowanego bezrobotnego.

4. Pracodawca lub przedsiębiorca są obowiązani, stosownie do zawartej umowy, do utrzymania zatrudnienia skierowanego bezrobotnego przez okres 12 miesięcy w pełnym wymiarze czasu pracy lub przez okres 18 miesięcy w połowie wymiaru czasu pracy.

5. Niewywiązanie się z warunku, o którym mowa w ust. 4, lub wykorzystanie grantu niezgodnie z umową, lub jego niewykorzystanie powoduje obowiązek zwrotu grantu wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania grantu, w terminie 30 dni od dnia doręczenia wezwania starosty.

6. Zwrot grantu następuje:

1) w kwocie proporcjonalnej do okresu, w którym warunek określony w ust. 4 nie został spełniony, wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania grantu – w przypadku niewywiązania się z tego warunku;

2) w całości wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia otrzymania grantu – w przypadku wykorzystania grantu niezgodnie z umową lub jego niewykorzystania.

7. W przypadku rozwiązania umowy o pracę przez skierowanego bezrobotnego, rozwiązania z nim umowy o pracę na podstawie art. 52 rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy lub wygaśnięcia stosunku pracy skierowanego bezrobotnego przed upływem okresu odpowiednio 12 lub 18 miesięcy, o którym mowa w ust. 4, starosta kieruje na zwolnione stanowisko pracy innego bezrobotnego.

8. W przypadku odmowy przyjęcia skierowanego bezrobotnego na zwolnione stanowisko pracy pracodawca lub przedsiębiorca zwraca grant w kwocie określonej w ust. 6 pkt 1. W przypadku braku możliwości skierowania odpowiedniego bezrobotnego przez urząd pracy na zwolnione stanowisko pracy pracodawca lub przedsiębiorca nie zwraca grantu za okres zatrudniania skierowanego bezrobotnego.

9. Grant jest udzielany zgodnie z warunkami dopuszczalności pomocy de minimis.

[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](#)

Art. 3. [Polecenie wykonywania pracy zdalnej]

1. 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).

2. Przepis ust. 1 stosuje się odpowiednio do funkcjonariuszy służb wymienionych w przepisach o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Wojskowego, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Straży Granicznej, Służby Ochrony Państwa, Państwowej Straży Pożarnej, Służby Celno-Skarbowej i Służby Więziennej oraz ich rodzin.

3. Wykonywanie pracy zdalnej może zostać polecane, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. W szczególności praca zdalna może być wykonywana przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub dotyczyć wykonywania części wytwórczych lub usług materialnych.
4. Narzędzia i materiały potrzebne do wykonywania pracy zdalnej oraz obsługę logistyczną pracy zdalnej zapewnia pracodawca.
5. Przy wykonywaniu pracy zdalnej pracownik może używać narzędzi lub materiałów niezapewnionych przez pracodawcę pod warunkiem, że umożliwi to poszanowanie i ochronę informacji poufnych i innych tajemnic prawnie chronionych, w tym tajemnicy przedsiębiorstwa lub danych osobowych, a także informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę.
6. Na polecenie pracodawcy, pracownik wykonujący pracę zdalną ma obowiązek prowadzić ewidencję wykonanych czynności, uwzględniającą w szczególności opis tych czynności, a także datę oraz czas ich wykonania.
7. Pracownik sporządza ewidencję wykonywanych czynności w formie i z częstotliwością określoną w poleceniu, o którym mowa w ust. 6.
8. Pracodawca może w każdym czasie cofnąć polecenie wykonywania pracy zdalnej.

Załącznik 2: Stosowane narzędzia teleinformatyczne (TDI)

Tabela 11. Stosowane rozwiązania - technologie informacyjno-komunikacyjne w pracy zdalnej

Oprogramowanie	Częstość wskazań
MS Teams	31
Skype, Skype for Business	22
Zoom	11
telefon	10
e-mail	7
systemy wewnętrzne	5
Webex	5
Whereby	4
brak narzędzi	3
ClickMeeting	3
Google Hangouts	2
Google Meet	2
Messenger	2
Slack	2
TeamViewer	2
WhatsApp	2
Bitrix24	1
Facebook live streaming	1
GUESS	1
iVote	1
Jitsi	1
Mattermost	1
Nextcloud	1
Noodle	1
ShoreTel	1
Workplace by Facebook	1

Tabela 12. Stosowane rozwiązania - komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, audio i wideo

Oprogramowanie	Częstość wskazań
MS Teams	31
Skype, Skype for Business	22
Zoom	11
telefon	10
e-mail	7
system wewnętrzny	5
Webex	4
brak narzędzi	3
ClickMeeting	3

Whereby	3
Google Hangouts	2
Google Meet	2
Messenger	2
Slack	2
TeamViewer	2
WhatsApp	2
Bitrix24	1
Facebook live streaming	1
GUESS	1
iVote	1
Jitsi	1
Mattermost	1
Nextcloud	1
Noodle	1
ShoreTel	1
Workplace by Facebook	1

Tabela 13. Organizacja wideokonferencji - popularne narzędzia

Oprogramowanie	Częstość wskazań
MS Teams	29
Skype, Skype for Business	22
Zoom	11
system wewnętrzny	5
telefon	5
brak narzędzia	4
Whereby	4
Google Hangouts	3
Messenger	3
ClickMeeting	2
Google Meet	2
Webex	2
Bitrix24	1
Cisco Telepresence	1
GUESS	1
iVote	1
Jitsi	1
Line	1
Mattermost	1
Nextcloud	1
Noodle	1
Poly	1
TeamViewer	1

telemosty	1
WhatsApp	1
Workplace by Facebook	1

Tabela 14. Stosowane rozwiązania - kanały komunikacji bieżącej, programy do rozmów, chatów itp.

Oprogramowanie	Częstość wskazań
Skype, Skype for Business	25
MS Teams	24
e-mail	11
Messenger	10
telefon	8
WhatsApp	8
Zoom	6
aplikacja wewnętrzna	5
Facebook - grupy	4
brak narzędzi	2
Cisco Jabber	2
ClickMeeting	2
Google Meet	2
Slack	2
SMS, MMS	2
Bitrix24	1
Google Hangouts	1
GUESS	1
Jitsi	1
Line	1
Motion	1
Nextcloud	1
Noodle	1
TeamViewer	1
Whereby	1
Workplace by Facebook	1

Tabela 15. Stosowane rozwiązania - organizacja wspólnej przestrzeni na pliki, foldery, dokumenty

Oprogramowanie	Częstość wskazań
serwer wewnętrzny	27
MS Office	9
MS OneDrive	9
MS SharePoint	9
e-mail	8
MS Teams	8
Google Drive	6

wirtualna chmura	6
brak narzędzi	5
Confluence	3
Dropbox	3
Google	2
intranet	2
Skype, Skype for Business	2
WeTransfer	2
ClickMeeting	1
ePUAP	1
Google Clasroom	1
Google Cloud	1
Google Suit	1
GUESS	1
Motion	1
NAS	1
Nextcloud	1
Płatnik	1
PNM	1
Slack	1
Teamspace	1
Zoom	1

Tabela 16. Stosowane rozwiązania - narzędzia do zarządzania projektami

Oprogramowanie	Częstość wskazań
brak oprogramowania	20
aplikacja wewnętrzna	13
JIRA	9
MS Teams	4
Confluence	3
Todoist	3
Altice	2
Google Calendar	2
MS Excel	2
MS Office	2
MS Outlook	2
MS Project	2
Slack	2
Allplan	1
Bitrix24	1
Calamari	1
Campban	1
Cisco	1

ClickUp	1
Comarch ERP XL	1
Crucible	1
Flex	1
GiveHub	1
Google Sheets	1
Google Suit	1
MS Planner	1
Nextcloud	1
SAP	1
Smartsheet	1
TeamViewer	1
telefon	1
Webex	1

Matryca materiałów źródłowych

Tytuł źródła, autor, rok wydania	Zagadnienie badawcze	Wniosek częściowy	Numer strony w źródle
Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy	Praca zdalna a telepraca	Polski system prawny reguluje wyłącznie zasady świadczenia telepracy; jej definicja została ujęta w Kodeksie pracy.	Rozdz. II b
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	Praca zdalna a telepraca	Pojęcie pracy zdalnej zostało wprowadzone do systemu prawnego w warunkach sytuacji kryzysowej, bez dokładnych regulacji. Przepisy obowiązują w stanie zagrożenia epidemicznego lub epidemii oraz do 3 miesięcy po jego zakończeniu.	Art. 3
Porozumienie ramowe w sprawie telepracy z dn. 16 lipca 2002 r.	Praca zdalna i telepraca w prawodawstwie UE	<i>Europejskie porozumienie ramowe w sprawie telepracy</i> reguluje warunki zatrudnienia i pracy, BHP, szkoleń oraz praw zbiorowych telepracowników. Wdrażana była w poszczególnych krajach członkowskich wg tzw. ścieżki autonomicznej.	-
Raport Talent Place, <i>Praca Zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard? Raport z badania dużych firm w Polsce</i> , Warszawa 2019	Korzyści, jakie osiągać mogą przedsiębiorstwa wdrażające pracę zdalną	Kluczowa korzyść, jaką pracodawcy osiągają po wdrożeniu pracy zdalnej to rozszerzenie puli kandydatów do pracy i zniesienie barier geograficznych podczas rekrutacji.	41-42
Raport Talent Place, <i>Praca Zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard? Raport z badania dużych firm w Polsce</i> , Warszawa 2019	Korzyści, jakie osiągać mogą przedsiębiorstwa wdrażające pracę zdalną	Istotną korzyścią z wdrożenia pracy zdalnej jest ograniczenie kosztów utrzymania i redukcja przestrzeni biurowej w siedzibie pracodawcy.	41-42
HR Press, <i>Zdalni pracownicy – korzyści dla pracodawcy</i>	Korzyści, jakie osiągać mogą przedsiębiorstwa wdrażające pracę zdalną	Redukcja kosztów pracy w granicach 30-40%.	www
Raport Talent Place, <i>Praca Zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard? Raport z badania dużych firm w Polsce</i> , Warszawa 2019	Korzyści, jakie osiągać mogą przedsiębiorstwa wdrażające pracę zdalną	Pracodawcy zauważają, że wdrożenie systemu pracy zdalnej pozytywnie wpływa na efektywność pracowników, przez wzrost poziomu ich satysfakcji z pracy i motywacji.	41-42
GoWork.pl, <i>Praca zdalna – wady i zalety z punktu widzenia pracownika i pracodawcy</i>	Korzyści, jakie osiągać mogą przedsiębiorstwa wdrażające pracę zdalną	Rozliczanie pracowników zdalnych według kryteriów efektywności (w oparciu o cele) powoduje wzrost wydajności i generuje dla pracodawcy korzyści finansowe.	www
GoWork.pl, <i>Praca zdalna – wady i zalety z punktu widzenia pracownika i pracodawcy</i>	Korzyści, jakie osiągać mogą przedsiębiorstwa wdrażające pracę zdalną	Pracownicy zdalni rzadziej wykorzystują świadczenia chorobowe.	www

Raport Antal, <i>Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmiany</i> , Wrocław 2020	Narzędzia wspomagające pracę na odległość	Główne narzędzia komunikacji w zespołach rozproszonych to poczta elektroniczna i telefon.	27
Raport Antal, <i>Elastyczność specjalistów i menedżerów w dobie zmiany</i> , Wrocław 2020	Narzędzia wspomagające pracę na odległość	Najpopularniejsze narzędzia softwarowe w polskich firmach to oprogramowanie wydawane przez Microsoft: komunikator Skype for Business oraz aplikacja MS Teams.	27
Raport Remote-How, <i>The Remote Managers 2020</i>	Narzędzia wspomagające pracę na odległość	Rozwiązania teleinformatyczne stosowane w Polsce różnią się od globalnych; w krajach wysokorozwiniętych zespoły rozproszone komunikują się głównie za pomocą komunikatorów Zoom oraz Slack.	23
Raport Talent Place, <i>Praca Zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard? Raport z badania dużych firm w Polsce</i> , Warszawa 2019	Narzędzia wspomagające pracę na odległość	Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw ma świadomość konieczności inwestycji w obszarze nowoczesnych technologii, szczególnie zdalnego dostępu do zasobów przedsiębiorstwa oraz organizacji spotkań wirtualnych.	28-29
Trziszka M.J., <i>Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT</i> , Poznań 2019	Identyfikacja procesów związanych z wdrożeniem pracy zdalnej	Podstawowe cechy przedsiębiorstwa mogącego z sukcesem wdrożyć pracę zdalną to zaufanie pomiędzy członkami zespołów i przełożonymi, wydajność, otwartość na innowacje oraz dobrze zorganizowany przepływ informacji.	207-210
Trziszka M.J., <i>Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT</i> , Poznań 2019	Identyfikacja procesów związanych z wdrożeniem pracy zdalnej	Przygotowanie do wdrożenia pracy zdalnej powinno obejmować: <ul style="list-style-type: none"> – Decentralizację procesu zarządzania, – Weryfikację i poprawę metod komunikacji, – Synchronizację i ustalenie godzin pracy, – Ustalenie zasad i narzędzi prowadzenia spotkań wirtualnych, – Wymianę wiedzy i informacji – stworzenie intranetu, – Określenie zakresu pracy, – Określenie obowiązków oraz wynagrodzenia, – Weryfikację sprzętu komputerowego, – Określenie formy zatrudnienia. 	219
Trziszka M.J., <i>Model organizacji i zarządzania systemem pracy zdalnej w branży IT</i> , Poznań 2019	Identyfikacja procesów związanych z wdrożeniem pracy zdalnej	Proces wdrożeniowy pracy zdalnej powinien obejmować: <ul style="list-style-type: none"> – Określenie składników wynagrodzenia, – Ustalenie rozkładu czasu pracy, – Podpisanie umowy o pracę lub kontraktu, – Weryfikację miejsca wykonywania pracy telepracownika, – Weryfikację sprzętu komputerowego oraz łącza internetowego w miejscu wykonywania pracy, – Szkolenie BHP, – Szkolenie z zakresu narzędzi komunikacji, 	229

		<ul style="list-style-type: none"> – Udzielenie dostępu do sieci intranet oraz narzędzi komunikacji. 	
Harris-Kosior N., <i>Wdrożenie pracy zdalnej w obliczu zagrożenia koronawirusem</i>	Identyfikacja procesów związanych z wdrożeniem pracy zdalnej	<p>W sytuacji kryzysowej, gdy wdrożenie pracy zdalnej musi odbyć się bardzo szybko, podstawowe działania ze strony pracodawcy to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Przygotowanie pracowników – przedstawienie kluczowych informacji o stosowanych narzędziach oraz zasadach pracy, – Utrzymanie kontaktu z pracownikami – regularne śledzenie postępów, umożliwienie komunikacji w zespołach rozproszonych, – Monitorowanie efektywności z zastosowaniem odpowiedniego oprogramowania. 	www
Praca.pl, <i>Praca zdalna – dla kogo?</i>	Możliwości zastosowania pracy zdalnej	Stosowanie pracy zdalnej jest możliwe przede wszystkim w przypadku pracowników umysłowych, mogących świadczyć pracę przy użyciu nowoczesnych technologii informatycznych.	www
Puls Biznesu, Konkul M., <i>Praca zdalna nie dla każdego</i>	Ograniczenia systemu pracy zdalnej	Cztery piąte polskich pracowników w dobie pandemii nie mogło pracować zdalnie; ograniczony dostęp do pracy na odległość mają przede wszystkim pracownicy handlu, produkcji, branży transportowej oraz administracji publicznej, ze względu na charakter pełnionych obowiązków.	www
Puls Biznesu, Konkul M., <i>Praca zdalna nie dla każdego</i>	Ograniczenia systemu pracy zdalnej	Obok specyfiki wykonywanej pracy, główną przeszkodą wdrożenia pracy zdalnej w polskich firmach był brak odpowiednich technologii i procedur (komputery przenośne, zdalne dostępy do zasobów przedsiębiorstwa, elektroniczny obieg dokumentów, itp.)	www
Zielona Linia, Sędziak K., <i>Praca zdalna – wady i zalety</i>	Ograniczenia systemu pracy zdalnej	Barierą wobec wprowadzenia pracy zdalnej może być kultura organizacyjna przedsiębiorstwa – brak relacji opartych na zaufaniu – oraz nieprzygotowanie firmy w zakresie narzędzi teleinformatycznych umożliwiających monitoring pracy świadczonej poza siedzibą firmy.	www
Polityka, Solska J., <i>Praca zdalna nieregulowana [11.08.2020.]</i>	Ograniczenia systemu pracy zdalnej	Ograniczeniem wdrażania pracy zdalnej jest brak odpowiednich regulacji w polskim systemie prawnym. <i>Specustawa</i> kryzysowa, związana z COVID-19, straciła moc prawną po 180 dniach od wdrożenia. Brak również regulacji dotyczących szczególnych warunków pracy zdalnej, odpowiedzialności pracownika oraz pracodawcy.	www