



Rekomendacje przygotowane w ramach projektu „Praca zdalna 2.0 – analiza rozwiązań legislacyjnych, ekonomicznych i społecznych związanych z zastosowaniem pracy zdalnej jako odpowiedzi na sytuację epidemiologiczną COVID-19” nr POWR.02.20.00-00-0027/20

REALIZATOR: **Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej**

# SPIS TREŚCI

■	Przedmowa	str. <b>5</b>
■	Wprowadzenie	str. <b>6</b>
■	Nota metodologiczna	str. <b>8</b>
■	Ekspertyzy	
	1. Rola i znaczenie pracy zdalnej dla gospodarki, firm oraz pracowników	str. <b>10</b>
	2. Regulacje prawne jako jedna z przyczyn (nie)stosowania pracy zdalnej i wyzwanie na przyszłość	str. <b>20</b>
	3. Praca zdalna – już nie benefit, jeszcze nie codzienność	str. <b>26</b>
	4. Zdalne zarządzanie pracownikami	str. <b>32</b>
	5. Zapotrzebowanie na nowe kompetencje IT	str. <b>38</b>
	6. Bezpieczeństwo i higiena pracy podczas pracy zdalnej	str. <b>44</b>
	7. Cyberbezpieczeństwo w pracy zdalnej	str. <b>52</b>
	8. Aspekt zdrowotny i psychologiczny w kontekście pracy zdalnej	str. <b>58</b>
	9. Ekologiczny aspekt pracy zdalnej	str. <b>64</b>
■	Rekomendacje	str. <b>72</b>
■	Podsumowanie	str. <b>80</b>
■	Spis wykresów	str. <b>82</b>
■	Spis tabel	str. <b>82</b>



# PRZEDMOWA



**dr Andrzej Malinowski**

**Prezydent Pracodawców RP**

*Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, doktorem nauk ekonomicznych. Od 2001 roku Prezydent Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, najstarszej i największej organizacji pracodawców w Polsce, skupiającej ponad 19 tysięcy przedsiębiorstw, zatrudniających przeszło 5 milionów pracowników.*

*Od października 2019 do października 2020 roku przewodniczący Rady Dialogu Społecznego.*

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej są przyzwyczajeni do wyzwań. Nie dajemy się niepowodzeniom, kryzysom, zawirowaniom gospodarczym – trwamy i idziemy do przodu. Muszę jednak przyznać, że rok 2020 nawet mnie zaskoczył. Sądziłem, że doświadczyłem już wielu trudnych sytuacji, a wszelkie zmiany to kolejny etap rozwoju.

Szerząca się pandemia sprawia, że słowo „odporność” nabiera nowego, nieznanego dotąd znaczenia. Nie chodzi już jedynie o immunologiczną wytrzymałość, ale również o przetrwanie na rynku. Przedsiębiorcy stoją przed nową rzeczywistością i dylematem – poddać się i zamknąć firmę, czy próbować sprostać wyzwaniom, które przynosi wirus.

Jednym z ważniejszych rozwiązań w walce z pandemią jest praca zdalna. Gdy cały kraj jest sparaliżowany kwarantanną, to właśnie praca zdalna pozwala wielu przedsiębiorcom zachować ciągłość funkcjonowania. Bez niej koszty kryzysu byłyby o wiele wyższe. Kto wie, może nawet zbyt wysokie, by polska gospodarka zdołała je w ogóle ponieść.

Dla pracodawców i pracowników praca zdalna wciąż jest wyzwaniem, któremu staramy się sprostać. Nie jest to oczywiście rozwiązanie idealne, bo każda ze stron widzi różne niedogodności. Nie zamierzamy się jednak poddać i próbujemy usprawnić tę formę pracy.

Pracodawcy nie oddają walki walkowerem. Dlatego podjęliśmy się zbadania pracy zdalnej na wielu płaszczyznach. Efektem tego jest Księga Rekomendacji, którą przedkładam do wykorzystania.

Powstało wiele opracowań dotyczących pracy zdalnej. My jednak jako pierwsi zbadaliśmy wpływ pandemii na

stosowanie tego rodzaju formy pracy. W Księdze Rekomendacji znaleźć można odpowiedzi na wiele pytań. Co o pracę zdalną sądzą pracownicy? Jak ją oceniają pracodawcy? Na ile pozwala nam na nią polski system prawny? Czy posiadamy odpowiednie kompetencje, by w tym systemie pracować długofalowo?

Na te i inne pytania odpowiadają nasi eksperci, posiadający zarówno wiedzę merytoryczną, jak i praktyczną. Zależało nam na tym, by opracowanie to zostało przygotowane przez specjalistów, którzy wiedzą, co i o czym mówią. Aby było ono wiarygodną, kompleksową i rzetelną bazą wiedzy na temat pracy zdalnej. Księdze Rekomendacji dodatkową wartość nadaje wsparcie prof. dr. hab. Jerzego Hausnera, który jest niekwestionowanym autorytetem w budowaniu rozwiązań na rzecz silnej polskiej ekonomii i gospodarki.

Jestem przekonany, że Księga Rekomendacji odpowiadać będzie Waszym oczekiwaniom. Mam także nadzieję, że po jej lekturze, dojdziecie do wniosku, że zdalnie damy radę także pracować wydajnie!

# WPROWADZENIE



## **prof. dr hab. Jerzy Hausner**

### **Przewodniczący Rady Programowej Open Eyes Economy Summit, Fundacja GAP**

*Profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, przewodniczący Rady Programowej Open Eyes Economy Summit oraz Rady Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej, były wicepremier i minister gospodarki, pracy i polityki społecznej, poseł na Sejm 2001–2005, członek Rady Polityki Pieniężnej III kadencji, członek korespondent Polskiej Akademii Umiejętności, laureat nagród: Kisiela, Władysława Grabskiego i Edwarda Lipińskiego, doktor honoris causa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.*

To opracowanie – przygotowane z inicjatywy Pracodawców RP – jest bardzo potrzebnym i aktualnym studium ukazującym polskie doświadczenia z upowszechnieniem się pracy zdalnej w następstwie pandemii COVID-19. Przed wybuchem epidemii w formule home office pracowało w Polsce tylko kilka procent pracowników. Stosowały ją głównie małe przedsiębiorstwa, przede wszystkim ze względu na potrzebę obniżenia kosztów. W 2020 roku udział tej formy organizacji pracy objął już kilkanaście procent zatrudnionych. Ale to ciągle wyraźnie mniejszy odsetek niż w bardziej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej.

Upowszechnienie się pracy zdalnej było w pierwszej fazie epidemii dostosowaniem się wielu pracodawców do narzuconych przez rząd restrykcji. Dopiero z czasem, choć relatywnie szybko, pracodawcy zorientowali się, że to, co początkowo uznawali za wymuszone, jest faktycznie pod wieloma względami korzystnym rozwiązaniem, które warto trwale wprowadzić i stosować. Ale oczywiście minie jeszcze sporo czasu, zanim każda zainteresowana tym organizacja dopracuje odpowiednią dla siebie formułę pracy zdalnej. Niewątpliwie będzie to o wiele łatwiejsze, jeśli w naszym ustawodawstwie przyjęte zostaną na stałe właściwe uregulowania, określające zasady i wymogi jej stosowania. Na razie mamy w związku z tym przejściowe, bo covidowe przepisy, które nie odnoszą się do wielu istotnych kwestii, np. odpowiedzialności za wypadki i urazy psychiczne. Generalnie dopasowanie przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy [BHP] do organizacji pracy zdalnej jest jednym z pilnych zagadnień ustawodawczych i organizacyjnych.

Wyniki badań przedstawione w tej pracy pokazują, że szerokie wprowadzenie pracy zdalnej zasadniczo nie na-

potkało na barierę techniczną. Sprzęt i oprogramowanie nie stanowiły przeszkody ani dla pracowników, ani dla przedsiębiorstw. Trudności wiązały się ewentualnie z odczuwalnie niższym poziomem kompetencji cyfrowych starszych pracowników.

Warto zwrócić uwagę na narastające problemy z cyberbezpieczeństwem, które wiążą się z formułą pracy zdalnej. Większość organizacji dotychczas lekceważyła to zagadnienie. Sprzęt, z którego w większości korzystają pracujący zdalnie, nie spełnia elementarnych wymogów cyfrowego bezpieczeństwa.

Jednak dużo poważniejsze okazują się konsekwencje psychologiczne stosowania tej formy organizacji pracy. Dla wielu pracowników przejście od pracy stacjonarnej do zdalnej jest łatwe i przyjazne. Jednak równie wielu źle się w tej formule odnajduje. Z jednej strony decydują o tym warunki domowe i rodzinne, i tak skomplikowane w okresie nasilania restrykcji i przymusowej izolacji. To w szczególności może dotyczyć kobiet, gdyż ich praca z domu może wiązać się z uaktywnieniem kulturowego modelu ich jednostronnej odpowiedzialności za sprawy domowe.

Z drugiej strony waży obciążenie związane z izolacją i brakiem bezpośrednich kontaktów z zespołem współpracowników. Pracodawcy muszą zatem zwrócić baczną uwagę na psychologiczny wymiar pracy zdalnej. Zwłaszcza na monotonię z nią związaną, szczególnie jeśli długie wideokonferencje stają się dominującą formą kontaktu przełożonych z pracownikami i służą głównie ich codziennemu i rutynowemu kontrolowaniu.

Poważnym problemem staje się równocześnie konieczność modyfikacji systemu motywowania pracowników. W tym zakresie niezbędne są nowe metody i formy

motywacji. Chodzi generalnie o to, aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu, które występuje szybciej w przypadku pracy zdalnej niż stacjonarnej. To w konsekwencji będzie negatywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstw. W szczególności zanikać mogą coraz ważniejsze w zaawansowanych technologicznie organizacjach kompetencje miękkie. Tym samym też słabnie świadomość ich znaczenia i zespołowa umiejętność ich rozwijania. A bez tego nie będzie dobrze działać system rekrutacji, adaptacji i zawodowej promocji (coaching) nowych pracowników.

Jednym z ważnych sposobów zapobiegania negatywnym psychologicznym i społecznym konsekwencjom pracy zdalnej – opisanych w tej pracy – jest dobry system komunikacji i informacji w układzie przełożeni – pracownicy oraz między pracownikami. Ważne jest zwłaszcza, aby przepływ w tym systemie był dwustronnie pobudzany. Bez tego nie można będzie dobrze dopracować systemu łączącego pracę zdalną z pracą stacjonarną (system hybrydowy), który z pewnością zostanie powszechnie wdrożony. Trzeba pamiętać, że w większości organizacji forma pracy zdalnej została wprowadzona nagle, pod presją okoliczności, po omacku. Nie było czasu na jej testowanie i korygowanie. Dlatego tak ważna jest krytyczna ocena własnych doświadczeń i błędów. Jestem przekonany, że wnikliwa lektura tej pracy, jej przemyślenie i przedyskutowanie będzie pod tym względem bardzo pomocne.

Już teraz dostrzegamy, że możliwości stosowania pracy zdalnej w różnych działach i gałęziach gospodarki są bardzo zróżnicowane. W jednych może być ona dominującą formą organizacji pracy, w innych marginalną. Co jednak równie ważne, podczas gdy w przypadku jednych rodzajów działalności korzyści pracodawców i pracowników są wyraźne, to inne sektory będą narażone na znaczące ograniczenie popytu. Przywiązanie dużej części pracowników do miejsca zamieszkania spowoduje, że odczuwalnie rzadziej będą oni korzystać z usług transportowych, gastronomicznych, hotelarskich, rekreacyjnych czy rozrywkowych. Wobec takiego wyzwania staną też np. przemysły motoryzacyjny czy paliwowy. Należy uznać, że praca zdalna jest przejawem zasadniczej zmiany strukturalnej, jaką jest cyfryzacja, a jednocześnie sama będzie prowadziła do wielu złożonych zmian strukturalnych.

Zarówno w tej pracy – jej autorzy, jak i w bieżących dyskusjach eksperckich dotyczących pracy zdalnej, specjaliści koncentrują się na bieżących problemach z nią związanych i jej krótkookresowych następstwach. Jednak

warto już teraz podjąć refleksję nad długofalowymi konsekwencjami jej rozpowszechnienia. W tym opracowaniu czytelnik znajdzie wiele inspirujących do tego spostrzeżeń. Jedno z nich dotyczy możliwej erozji funkcji przedstawicielstw pracowniczych – rad pracowników, związków zawodowych.

Praca zdalna stanie się w większości organizacji normą, a nie wyjątkiem. Dlatego powinny one już teraz wypracować własną strategię jej wdrażania i rozwijania.

Być może jednym z najtrudniejszych obecnie do wyobrażenia i uchwycenia długofalowych następstw przejścia do pracy zdalnej będzie wykreowanie wielu nowych segmentów społecznej czasoprzestrzeni. Praca zdalna odczuwalnie rzutuje na lokalizację aktywności jednostek i organizacji oraz na rytm i rozkład czasu. Dzisiaj dostrzegamy tylko niewielki fragment tego zjawiska. Szczególnie ten, który polega na zakłóceniu utrwalonych relacji i sekwencji między aktywnością zawodową a niezawodową, co jest opisywane jako zacieranie się granicy w układzie praca–życie osobiste; na to uskarża się ponad połowa pracujących zdalnie. Uproszczeniem jest utożsamianie pracy zdalnej z pracą domową (home office). W przyszłości praca zdalna możliwa będzie do wykonywania z różnych lokalizacji, w tym z centrów coworkingowych, położonych w pobliżu dużych osiedli mieszkaniowych i powoływanych w następstwie porozumienia grupy pracodawców i samorządu terytorialnego. W pobliżu takich centrów powinny być lokalizowane żłobki, przedszkola i szkoły.

# NOTA METODOLOGICZNA

Na potrzeby opracowania niniejszej ekspertyzy organizacja Pracodawców RP zleciła badanie, które zostało zrealizowane na próbie N = 1512 respondentów. Miało ono charakter ogólnopolski i objęło N = 1012 pracowników pracujących zdalnie lub mających doświadczenie z tą formą pracy oraz N = 500 pracodawców reprezentujących mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. W grupie pracodawców 30,5% to właściciele firm, 49,8% to przedstawiciele kadry zarządzającej, a pozostałe 19,7% to pracownicy działu HR. Natomiast wśród pracowników biorących udział w badaniu 63,5% stanowili pracownicy

biurowi, 22,2% – pracownicy fizyczni, a pozostałe 14,2% to pracownicy na innych stanowiskach.

Dobór próby miał charakter warstwowo-losowy w firmach o różnej wielkości. Wśród uczestników badania 28,3% stanowili przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw, 25,0% – przedstawiciele małych przedsiębiorstw, 23,2% – pracownicy i pracodawcy średnich, a 23,4% – dużych przedsiębiorstw.





# 1. ROLA I ZNACZENIE PRACY ZDALNEJ DLA GOSPODARKI, FIRM ORAZ PRACOWNIKÓW



## **Marcin Cetnarowicz**

*Radca prawny, partner liderujący w praktyce prawa pracy w kancelarii SSW Pragmatic Solutions. Legitymuje się piętnastoletnim doświadczeniem w doradztwie w zakresie prawa pracy z uwzględnieniem aspektów korporacyjnych i procesowych. Uczestnik i prelegent konferencji poświęconych zagadnieniom prawa pracy. Autor artykułów i wypowiedzi eksperckich w prasie branżowej. Aktywny uczestnik prac legislacyjnych nad aktami prawnymi z zakresu prawa pracy.*

Mija rok od momentu dotarcia pandemii COVID-19 do Polski, od kiedy to znaczna część osób zatrudnionych musiała błyskawicznie przestawić się na tryb pracy z domu. Wprowadzie dalszy rozwój sytuacji pozostaje mocno niepewny, to jednak upływ kilkunastu miesięcy daje pewną perspektywę, aby przyrzeć się temu, jaki wpływ praca zdalna wywiera na pracowników, firmy oraz gospodarkę.

## **Wprowadzenie**

Pandemia COVID-19 wyrzuciła przysłowiowy stółki niemal we wszystkich aspektach naszego życia, także – a może przede wszystkim – w zakresie wykonywania pracy zarobkowej. Praca zdalna upowszechniła się bardzo gwałtownie i od razu na szeroką skalę. Do tej pory kojarzona jako forma benefitu pracowniczego, stała się dla większości osób zatrudnionych codziennością. Można przyjąć, że w Polsce – podobnie zresztą jak w wielu innych krajach – nastąpiło to w połowie marca 2020 roku wraz z pierwszym lockdownem. Proces ten trwa nadal. W okresie tym obserwowaliśmy istotny i wieloaspektowy wpływ pracy zdalnej na zmiany nie tylko samego procesu pracy, ale także naszych zachowań, przyzwyczajzeń oraz szerzej – trybu życia.

Praca zdalna jest jednym z wielu zjawisk, które wystąpiły po raz pierwszy lub uległy gwałtownej intensyfikacji wskutek pandemii COVID-19 (obok np. ograniczeń prowadzenia działalności gospodarczej, przemieszczania się czy nauki

zdalnej]. Warto podkreślić, że przedmiotem opracowania jest wpływ pracy zdalnej, a nie stricte pandemii COVID-19, aczkolwiek oba te zjawiska występują w tak ścisłej zbieżności czasowej i funkcjonalnej, że wyraźne oddzielenie oddziaływania samego zjawiska pracy zdalnej od oddziaływania innych czynników towarzyszących pandemii jest w praktyce trudne.

Celem opracowania jest zarysowanie kierunków wpływu pracy zdalnej na trzech poziomach:

- pracownik,
- pracodawca i firma,
- gospodarka.

Wpływ pracy zdalnej na sytuację pracowników i firm wystąpił stosunkowo najszybciej, jest on też najbardziej zauważalny i uchwytany. Na poziomie gospodarki wpływ ten jest siłą rzeczy stosunkowo rozłożony w czasie i obecnie trudny do zbadania i oceny.

## **Opis problematyki**

### **Wpływ na pracowników**

Praca zdalna oraz jej wpływ na gospodarkę i proces pracy były przedmiotem zainteresowania badaczy już przed

wybuchem pandemii COVID-19. Ówczesne opracowania polskich autorów odnosiły się głównie do instytucji telepracy, która została uregulowana w Kodeksie pracy w 2007

roku, jednak można odnieść je także do szerzej ujmowanego zjawiska pracy zdalnej (pracy z domu).

Autorzy zwracali uwagę na problemy i zagrożenia, jakie praca zdalna niesie przede wszystkim dla pracowników – mniejsze możliwości awansowania, ograniczony dostęp do szkoleń czy zasobów organizacji. Wskazano na konieczność równoważenia korzyści i wad tej formuły pracy chociażby poprzez zastosowanie pracy hybrydowej, łączącej pracę w formule tradycyjnej i zdalnej. Wskazywano na stosunkowo niewysoki poziom kompetencji miękkich w postaci samoorganizacji, zarządzania czasem, klarownego komunikowania się osób z pokolenia cyfrowego wchodzących na rynek pracy [Jeran, 2016, s. 54, 59–60]. Z drugiej strony dostrzeżono także wiele korzyści wynikających ze zdalnego wykonywania pracy przez pracownika [Wyrwich, 2014, s. 14]:

- zwiększenie wydajności pracy,
- możliwość zatrudnienia osób niepełnosprawnych i korzystających z urlopu wychowawczego,
- obniżenie kosztów dojazdu,
- efektywniejsze zarządzanie czasem,
- zwiększona możliwość zatrudnienia osób z małych miejscowości,
- dostosowanie pracy do własnego biologicznego trybu życia.

Badania na temat wpływu pracy zdalnej upowszechnionej wskutek pandemii COVID-19 są aktualnie podejmo-

### **Wpływ na firmy**

Na poziomie firmy (pracodawcy) upowszechnienie się pracy zdalnej pociąga za sobą nowe wyzwania dotyczące zarządzania obszarami HR i IT, strategii i kultury organizacyjnej oraz odpowiedzialności społecznej [Ślązak, 2012, s. 224].

W dłuższej perspektywie pracodawcy będą musieli wypracować nowe narzędzia i formuły dla takich aspektów, jak kontrola pracowników, rozliczanie efektów pracy, ocena pracowników, zasady awansowania, metody motywacji, utrzymywania integracji zespołów, komunikacji, dostępu do zasobów i wymiany wiedzy.

### **Wpływ na gospodarkę**

Przyglądając się wpływowi pracy zdalnej na gospodarkę, warto zaznaczyć, że istotnym czynnikiem w tym aspekcie jest nie tyle samo upowszechnienie pracy z domu, ale towarzysząca temu zjawisku radykalna zmiana naszych co-

wane przez różne ośrodki badawcze na świecie. Badacze z Harvard University i New York University [DeFilippis, Impink i in., 2020] porównali dane dotyczące aktywności i komunikacji elektronicznej ponad 3 milionów użytkowników sieci z ponad 21 tysiącami firm w 16 metropoliach Ameryki Północnej, Europy i Bliskiego Wschodu w okresie ośmiu tygodni bezpośrednio przed oraz ośmiu pierwszych tygodni po wprowadzeniu pierwszego lockdownu (połowa marca 2020 roku). Na podstawie tych danych badacze stwierdzili m.in.:

- wzrost liczby spotkań online o 0,8 dziennie (+ 12,9%) oraz wzrost liczby uczestników spotkania o 2,1 osoby (+13,5%), przy jednoczesnym skróceniu średniego czasu trwania spotkania o 12,1 minuty (-20,1%);
- wydłużenie średniego dziennego czasu pracy użytkownika (rozumianego jako czas od wysyłki pierwszego do ostatniego e-maila w danym dniu) o 48,5 minuty (+8,2%), a także wzrost intensywności mailingu poza normalnymi godzinami pracy (+8,3%).

Wydłużenie czasu świadczenia pracy przy zachowaniu dotychczasowych poziomów wynagrodzeń może skutkować realnym spadkiem efektywnego wynagrodzenia pracowników zdalnych w przeliczeniu na godzinę pracy.

Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego [WEF, 2020, s. 5] 84% pracodawców planuje szybką digitalizację procesu pracy, którego istotnym elementem jest upowszechnienie pracy zdalnej. Pracodawcy szacują, że 44% osób zatrudnionych przejdzie na stałe na tryb pracy zdalnej. Około jedna trzecia pracodawców przewiduje podjęcie działań nakierowanych na wzmocnienie poczucia wspólnoty, więzi i przynależności wśród pracowników z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, jak również dostrzeżga wyzwania w kwestii utrzymania u swoich pracowników dobrostanu (well-being), na który zdalny tryb pracy wpływa negatywnie.

dziennych zachowań. Związana z tym przymusowa izolacja pracowników ogranicza ich mobilność, w tym codzienne przejazdy dom–praca–dom, podróże służbowe, udział w targach czy konferencjach itd. Uderza to najmocniej przede wszystkim w takie branże, jak gastronomia, transport

osób, hotelarstwo, organizacja eventów, turystyka, rozrywka masowa. Nie pozostaje także bez wpływu na popyt w przemyśle motoryzacyjnym czy paliwowym. Praca zdalna pociąga za sobą intensyfikację elektronicznego obrotu dokumentami, rozwój podpisów elektronicznych, rozwój e-learningu i e-usług w administracji publicznej, co w dalszej perspektywie może odbić się na kondycji chociażby przemysłu papierniczego.

Z drugiej strony można wskazać branże, którym upowszechnienie pracy zdalnej niewątpliwie będzie sprzyjało. Nowe możliwości i perspektywy otwierają się przed sektorem e-commerce, telekomunikacją czy szeroko rozumianą branżą IT (usługi chmurowe, cyberbezpieczeństwo, budowa i rozwój oprogramowania, produkcja gier komputerowych). W zupełnie nowy wymiar mogą wkroczyć stosunkowo niszowe do tej pory dziedziny, jak np. e-sport.

## Omówienie wyników badania

### Ocena wpływu pracy zdalnej na rozwój krajowej gospodarki

W przeprowadzonym badaniu poproszono respondentów o ustosunkowanie się do tezy, iż praca zdalna pozytywnie wpływa na rozwój krajowej gospodarki. Stanowiska respondentów okazują się być podzielone [wykres 1].

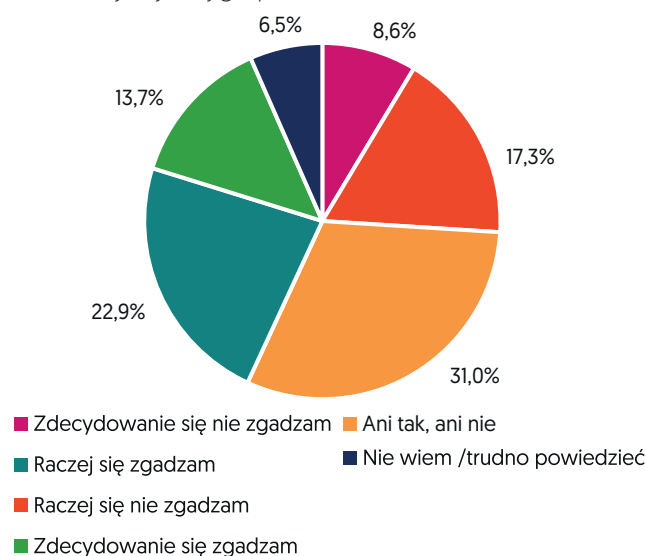
Z postawioną tezę zgodziło się w sposób mniej lub bardziej zdecydowany w sumie 36,6% respondentów, przeciwnego zdania było 25,9% osób, a w sumie aż 37,5% badanych nie dostrzegło wpływu pracy zdalnej na rozwój gospodarki albo nie miało na ten temat zdania. Większość osób badanych dostrzega lub przewiduje pewne zagrożenia i minusy związane z pracą zdalną, które w dłuższej perspektywie mogą mieć negatywny wpływ na gospodarkę.

### Ocena wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na sytuację w firmie

Podobny rozkład odpowiedzi respondentów można zaobserwować przy pytaniu o ocenę wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na sytuację w firmie [wykres 2].

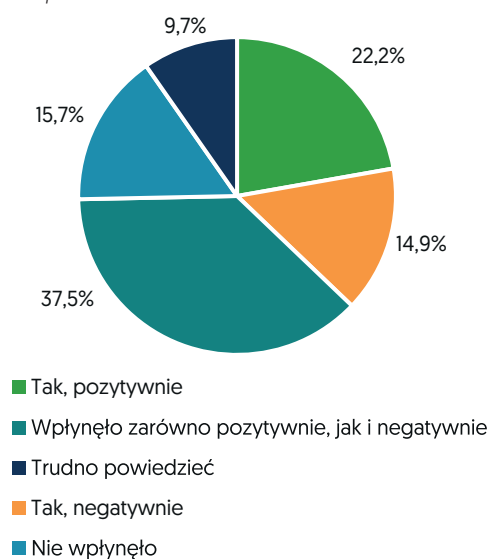
Pozytywny wpływ zadeklarował co piąty badany [22,2%], a na wpływ negatywny wskazało 14,9% osób. Co dziesiątemu respondentowi [9,7%] trudno było odnieść się do zadanej kwestii. Ponad połowa badanych [53,2%] jest zdania, że praca zdalna albo w ogóle nie wpłynęła na sytuację w ich firmach, albo wpłynęła zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Jak widać, respondenci byli mocno podzieleni w ocenie wpływu pracy zdalnej na sytuację w ich firmach. Dominuje grupa dostrzegająca zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty analizowanego zjawiska.

Wykres 1. Praca zdalna pozytywnie wpływa na rozwój krajowej gospodarki



Źródło: badanie CAWI.

Wykres 2. Wpływ wprowadzenia pracy zdalnej na firmę w okresie pandemii COVID-19



Źródło: badanie CAWI.

## Przykłady pozytywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę

Na prośbę o wskazanie konkretnych przykładów pozytywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę uzyskano rozkład odpowiedzi przedstawiony na wykresie 3.

Najczęściej wskazywane odpowiedzi dotyczyły pozytywnego wpływu pracy zdalnej w następujących aspektach:

1. Wdrożenie nowych rozwiązań ułatwiających pracę [59,9% odpowiedzi].

Niewątpliwie respondenci mieli tu na myśli przede wszystkim wszelkiego rodzaju rozwiązania informatyczne, które ułatwiają zespołowe wykonywanie pracy zdalnej. Zdaniem autora w wielu przypadkach określone rozwiązania zostały wprowadzone w firmach jeszcze przed pandemią, a jej pojawienie się jedynie zmusiło pracowników do wykorzystywania ich na szerszą skalę. Na omawiany przykład pozytywnego wpływu pracy zdalnej najczęściej wskazywali przedstawiciele dużych firm (68,5%), które – co do zasady – dysponują większymi zasobami i przy wdrożeniach rozwiązań ułatwiających pracę korzystają z efektu skali.

2. Nabycie przez pracowników nowych umiejętności [43,6% odpowiedzi].

W tym przypadku również można założyć, że respondenci mieli na myśli przede wszystkim tzw. umiejętności digitalowe, z zakresu obsługi nowych aplikacji wspierających pracę zdalną. Ankietowani najczęściej wskazywali na zwiększenie kompetencji w zakresie obsługi platform komunikacyjnych (np. Microsoft Teams, Zoom, Skype)

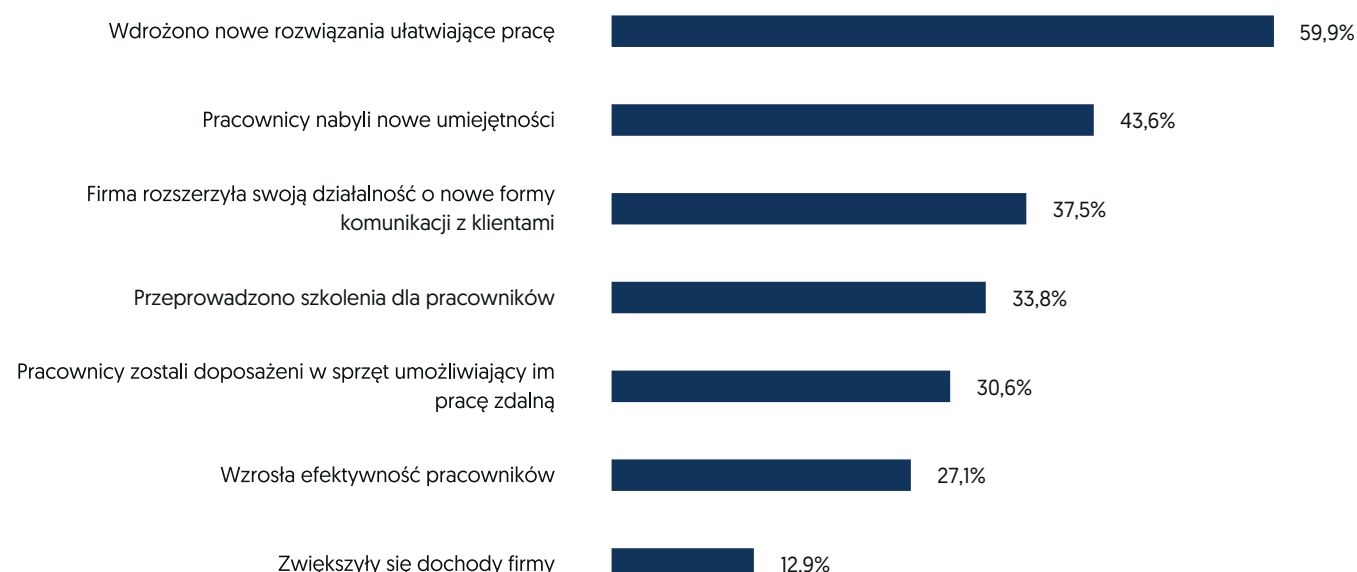
– 54,8%, korzystania z chmury (np. OneDrive) – 39%, obsługi kamery – 32,6%, instalowania oprogramowania lub oprzyrządowania – 30,7%. Praca zdalna może być bodźcem do rozwoju także kompetencji miękkich, takich jak umiejętność samoorganizacji, komunikacji czy zdalnego zarządzania zespołem.

3. Firma rozszerzyła swoją działalność o nowe formy komunikacji z klientami [37,5% odpowiedzi].

Ten rodzaj pozytywnego wpływu pracy zdalnej jest najbardziej widoczny w przypadku firm, których działalność opierała się dotychczas w przeważającym zakresie na bezpośredniej obsłudze klienta w fizycznych placówkach (np. banki). Uelastycznienie form komunikacji z klientem w tego rodzaju podmiotach jest nie tyle przejawem pozytywnego wpływu pracy zdalnej, co wręcz warunkiem koniecznym do tego, aby istotna część pracowników odpowiedzialnych za obsługę klienta mogła w ogóle funkcjonować w tej formule.

Zdaniem autora pod pojęciem nowych form komunikacji z klientami ankietowani mogli rozumieć także nowe (zdalne) kanały sprzedaży produktów lub usług. Pandemia wpłynęła na dynamiczny rozwój e-commerce w wielu wymiarach – począwszy od mikro- i małych firm, dla których przeniesienie handlu do internetu okazało się warunkiem przetrwania na rynku, po liderów branży e-commerce, których biznesy dzięki pandemii wyraźnie rosły (np. Allegro, inPost, Answer.com).

Wykres 3. Przykłady pozytywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę



Źródło: badanie CAWI.

## Przykłady negatywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę

Na prośbę o wskazanie konkretnych przykładów negatywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę uzyskano rozkład odpowiedzi przedstawiony na wykresie 4.

Najczęściej wskazywane odpowiedzi dotyczyły negatywnego wpływu w następujących aspektach:

1. Brak możliwości świadczenia pracy z domu przez część pracowników [49,2% odpowiedzi].

Formuła pracy zdalnej jest siłą rzeczy wykluczona przy pewnych rodzajach pracy. Można przyjąć, że w większości przypadków respondentom chodziło właśnie o obiektywny brak możliwości pracy w trybie zdalnym z uwagi na charakter wykonywanej pracy wymagający obecności pracownika. Ekspertki szacują, że około 60% pracowników nie może pracować zdalnie, co w połączeniu z generalnym ograniczeniem mobilności stwarza zagrożenie dla miejsc pracy w wielu sektorach – transporcie, gastronomii, usługach sprzątanania i utrzymania obiektów, handlu i części innych usług [BBC Worklife, 2020].

Część respondentów mogła mieć także na myśli sytuacje, gdy praca wprawdzie może być wykonywana zdalnie, ale wiąże się to z określonymi trudnościami i ograniczeniami. Do głównych czynników utrudniających pracę w trybie zdalnym ankietowani zaliczyli: trudność z zachowaniem stałych, regularnych godzin pracy [49,2%], brak pełnego nadzoru nad pracownikami [48,1%], trudności komunikacyjne [zakłócenia na linii, przerwane połączenia, odgłosy życia domowego] [45,2%], brak kontaktów społecznych wynikające z odizolowania [45,1%], brak możliwości wydzielenia przestrzeni do pracy w miejscu zamieszkania [44,4%], ograniczenia wynikające z dostępu do internetu [43,4%] czy brak bieżącej komunikacji ze współpracownikami [40,7%].

2. Spadek efektywności pracowników [38,6% odpowiedzi].

Zdaniem znacznej części respondentów praca zdalna niesie ze sobą zagrożenie spadku wydajności. W innym pytaniu ze stwierdzeniem, że praca zdalna jest mniej efek-

tywna niż praca w siedzibie firmy, zdecydowanie zgodziło się 24% ankietowanych, a „raczej tak” odpowiedziało 19,7% osób. Z poglądem, że wprowadzenie pracy zdalnej wpłynęło na wzrost efektywności pracowników, zgodził się tylko co czwarty badany [27,1%].

Podobne dane wynikają z raportu Światowego Forum Ekonomicznego [WEF, 2020, s. 18], gdzie wskazano, że 78% liderów biznesu [business leaders] przewiduje negatywny wpływ pracy zdalnej na produktywność, w tym 22% przewiduje, że wpływ ten będzie silnie negatywny.

Zdaniem autora główne czynniki zagrażające produktywności pracowników w formule pracy zdalnej to:

- problemy w utrzymaniu koncentracji ze względu na występowanie w domowym miejscu pracy czynników rozpraszających uwagę,
- duża łatwość przerwania pracy i podjęcia zajęcia pozazawodowego [które normalnie można byłoby podjąć dopiero po powrocie z pracy],
- ograniczona kontrola ze strony pracodawcy i przełożonego skutkująca spadkiem dyscypliny i motywacji,
- brak wystarczającej samodyscypliny, umiejętności planowania i zarządzania czasem,
- utrudniona komunikacja ze współpracownikami i dostęp do zasobów firmy.

3. Redukcja etatów [27% odpowiedzi].

Jako przykład negatywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę co czwarty badany wskazał redukcję etatów. Wydaje się, że sam fakt wprowadzenia pracy zdalnej nie jest bezpośrednią przyczyną zwolnień. Redukcja etatów została wskazana przez respondentów zapewne dlatego, że wprowadzenie na szerszą skalę pracy zdalnej nastąpiło już w okresie pandemii i zbiegło się w czasie z zamknięciem lub ograniczeniem działalności w wielu branżach, co rzeczywiście powodowało zwolnienia pracowników w wielu firmach.

Wykres 4. Przykłady negatywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę



Źródło: badanie CAWI.

## Korzyści, jakie praca zdalna przynosi pracownikom

Warto zwrócić uwagę, że na pytanie o wskazanie korzyści, jakie praca zdalna przynosi pracownikom, w bardzo zbliżony sposób odpowiadali zarówno pracownicy, jak i przedstawiciele pracodawców. Rozkład odpowiedzi ankietowanych przedstawiono na wykresie 5.

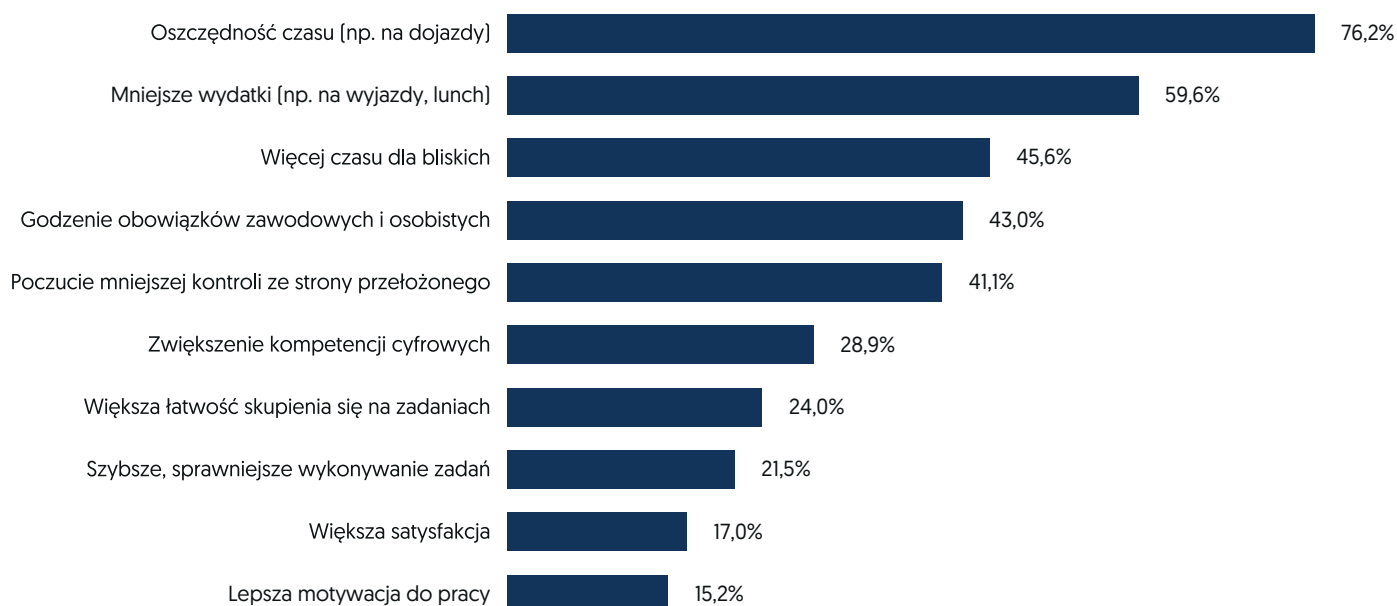
Najczęściej wskazywane odpowiedzi dotyczyły następujących korzyści z perspektywy pracowników:

1. Oszczędność czasu, np. na dojazdy [76,2% odpowiedzi].

Nie powinno być dla nikogo zaskoczeniem, że aż trzy na cztery osoby badane wskazały oszczędność czasu. Pracownicy oszczędzają przede wszystkim na samym dojeździe do pracy, ale w pewnym zakresie także na czasie niezbędnym do przygotowania się do wyjścia do pracy. Pokazuje to, jak ważnym czynnikiem dla większości osób stał się czas i jego efektywne wykorzystywanie.

2. Mniejsze wydatki, np. na wyjazdy, lunch [59,6% odpowiedzi].

Wykres 5. Główne korzyści z pracy zdalnej dla pracowników



Źródło: badanie CAWI.

## Korzyści, jakie praca zdalna przynosi pracodawcom

Na pytanie o korzyści z pracy zdalnej dla pracodawców uzyskano rozkład odpowiedzi przedstawiony na wykresie 6.

Najczęściej wskazywane odpowiedzi dotyczyły następujących korzyści z perspektywy pracodawców:

1. Niższe koszty utrzymania biur, np. energii, wody itd. [71,7% odpowiedzi].

Poza niższymi kosztami utrzymania biura wielu pracodawców rozważa redukcję powierzchni biurowej lub wdrożenie rozwiązań typu hot desk.

Upowszechnienie się pracy zdalnej może wyrzucić

Praca zdalna to z pewnością mniejsze wydatki na komunikację – zwłaszcza dla osób dojeżdżających do pracy samochodami. Pracując z domu, mamy także znacznie mniej okazji do wydawania pieniędzy na jedzenie na mieście oraz inne wydatki, które zazwyczaj ponosimy przy okazji przemieszczania się [np. prasa, kawa itp.].

3. Więcej czasu dla bliskich [45,6% odpowiedzi].

Oszczędność czasu na przygotowaniu się do pracy oraz na przejazdach dom–praca–dom z reguły przekłada się na większą ilość czasu, którą możemy poświęcić bliskim. Ponadto w okresach pandemicznych lockdownów (zwłaszcza w sferze opieki i oświaty) praca zdalna jest realizowana przy obecności innych domowników. Zdaniem autora okoliczność ta mogła zostać oceniona przez ankietowanych także jako umożliwiająca spędzenie więcej czasu z bliskimi, aczkolwiek trzeba pamiętać, że ich obecność w trakcie wykonywania pracy z domu może stanowić istotny czynnik rozpraszający koncentrację i tym samym może negatywnie wpływać na wydajność.

istotny wpływ na cały rynek wynajmu powierzchni biurowych. Eksperti prognozują m.in. skrócenie standardowego okresu trwania umów najmu z dziesięciu do trzech lat, z zapewnieniem najemcom szerszych możliwości zmiany warunków w trakcie umówionego okresu. Przewiduje się spadek popularności przestrzeni typu open space na rzecz układu gabinetowego, zapewniającego dystans i większe bezpieczeństwo sanitarne. Zwiększeniu może ulec średnia powierzchnia przypadająca na jednego pracownika [Białas, 2020, s. 45].

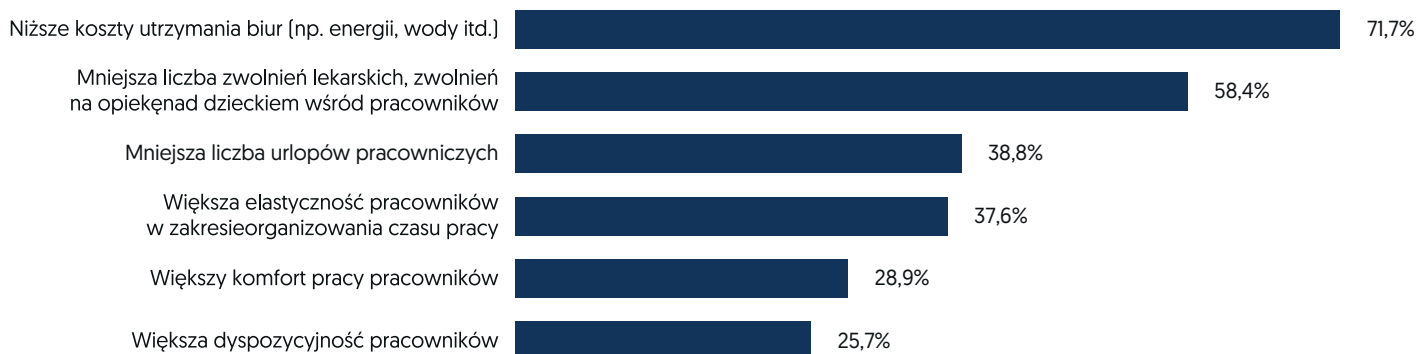
2. Mniejsza liczba zwolnień lekarskich, zwolnień na opiekę nad dzieckiem wśród pracowników [58,4% odpowiedzi].

Osoba pracująca z domu wydaje się bardziej skłonna do kontynuowania pracy mimo choroby [której dolegliwość nie przekracza określonego poziomu]. Podobnie można założyć, że osoba sprawująca opiekę nad dziećmi (np. w razie zamknięcia przedszkola lub szkoły) będzie mimo wszystko starała się połączyć opiekę ze świadczeniem pracy zdalnej.

Na pierwszy rzut oka rozwiązania te wydają się korzystne dla pracodawców, jednak trzeba pamiętać, że praca w takich warunkach będzie z dużym prawdopodobieństwem trudniejsza i bardziej stresująca dla pracownika oraz mniej efektywna.

3. Mniejsza liczba urlopów pracowniczych [38,8% odpowiedzi].

Wykres 6. Główne korzyści z pracy zdalnej dla pracodawców



Źródło: badanie CAWI.

### Negatywne skutki pracy zdalnej dla pracowników

Na pytanie o negatywne skutki pracy zdalnej dla pracowników uzyskano rozkład odpowiedzi przedstawiony na wykresie 7.

Respondenci najczęściej wskazywali na następujące negatywne skutki pracy zdalnej dla pracowników:

1. Zacieranie się granicy praca–życie osobiste [53% odpowiedzi].

Jako negatywny aspekt pracy zdalnej badani najczęściej wskazywali na zatarcie się granicy praca–życie osobiste [53%]. Zjawisko to jest w literaturze określane jako work-life integration [Godlewska-Bujok, 2020, s. 6] i polega na zaburzeniu zdrowej granicy między aktywnością zawodową a niezawodową w wyniku realizowania ich w tym samym miejscu i czasie.

W ocenie autora główną przyczyną tego zjawiska jest wspomniana wcześniej konieczność świadczenia pracy zdalnej w warunkach obecności innych domowników [zwłaszcza w przypadku łączenia pracy zdalnej ze sprawowaniem opieki nad dziećmi] w związku z ograniczonymi możliwościami lokalowymi. Szczególnie wyraźnie zjawisko to zarysowało się w początkowym okresie lockdownu, gdy znaczna liczba pracowników została zobowiązana do pracy w trybie zdalnym w sytuacji jednoczesnego za-

Zdaniem autora istnieją dwie główne przyczyny mniejszej liczby urlopów w okresie pandemii. Po pierwsze, pracownicy mniej chętnie korzystają z urlopów z uwagi na ograniczenia przemieszczenia się oraz lockdown branży turystycznej. Po drugie, pracodawcy muszą z ostrożnością podchodzić do udzielania urlopów z uwagi na braki kadrowe spowodowane obowiązkowymi kwarantanami, izolacją czy korzystaniem przez pracowników ze zwolnień na opiekę nad dziećmi.

Trudno jednak przyjąć, aby mniejszy wymiar urlopów wypoczynkowych w trakcie pandemii stanowił dla pracodawcy szczególną korzyść. Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy i tak będzie on musiał udzielić urlopu w późniejszym czasie albo wypłacić ekwiwalent.

mknięcia żłobków, przedszkoli i szkół oraz rekomendacją ograniczenia kontaktów dzieci z osobami z grup ryzyka [jak np. opiekunowie, dziadkowie].

2. Trudności ze skupieniem się, np. przez obecność innych domowników [51,9% odpowiedzi].

Praca w domu, realizowana w ciszy i spokoju, powinna teoretycznie umożliwiać lepszą koncentrację na wykonywanych zadaniach w porównaniu np. z pracą na powierzchniach biurowych typu open space.

Problem w tym, że w warunkach pandemii praca zdalna jest zazwyczaj realizowana w warunkach, w których występuje wiele dodatkowych czynników rozpraszających uwagę pracownika oraz obowiązków do wykonania równoległe z pracą. Konieczność wielozadaniowości w połączeniu z dużą łatwością przerywania pracy na rzecz podjęcia czynności pozazawodowych mogą faktycznie skutkować problemami z koncentracją.

Według różnych badań na przełączaniu się między zadaniami traci się za każdym razem 10–25 minut [Humanpower 2017, s. 30–31].

3. Konieczność wdrożenia samodyscypliny [45,5%]

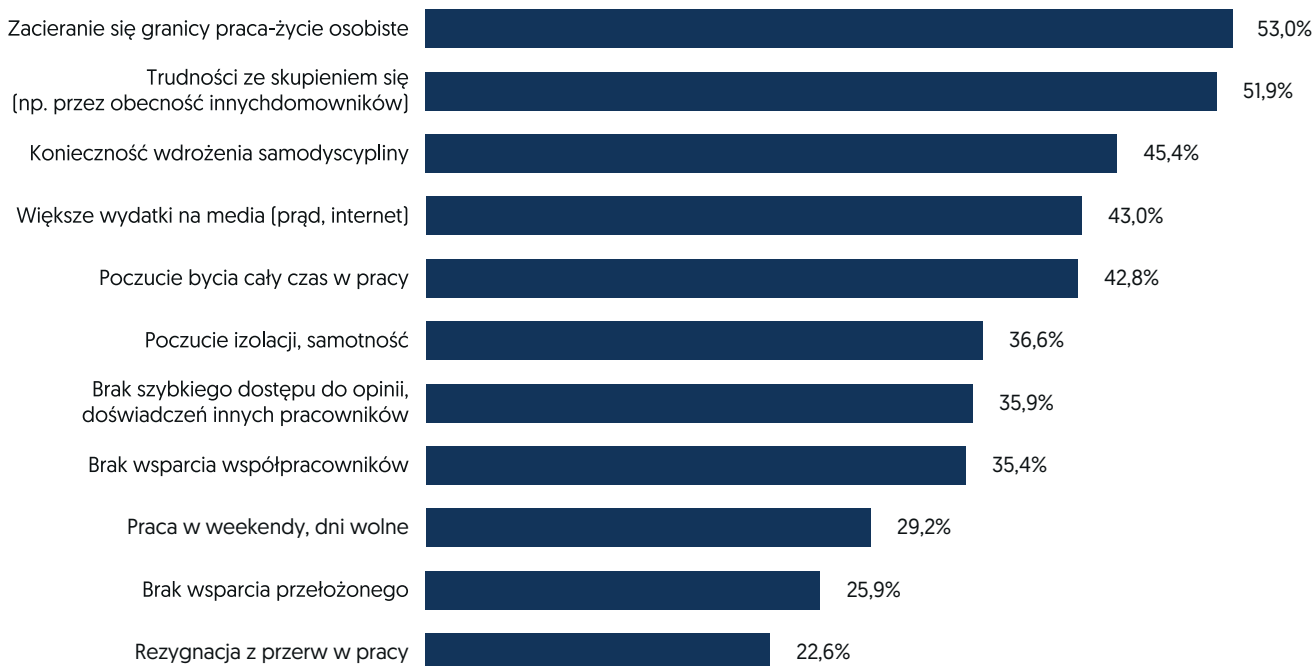
Formuła pracy zdalnej nie jest odpowiednia dla każdego pracownika. Problem z efektywną pracą w tym trybie mogą mieć osoby słabiej zdyscyplinowane, dla których



brak bezpośredniego nadzoru przełożonego czy codziennego wsparcia zespołu działa demotywująco.

Warto podkreślić, że wszystkie trzy najczęściej wskazywane przez ankietowanych przejawy negatywnego wpływu pracy zdalnej na pracownika [zacieranie się granicy praca–życie osobiste, problemy z koncentracją, samodyscyplina] mają podłoże psychologiczne.

Wykres 7. Negatywne skutki pracy zdalnej dla pracowników



Źródło: badanie CAWI.

### Negatywne skutki pracy zdalnej dla pracodawców-

Na pytanie o negatywne skutki pracy zdalnej dla pracodawców uzyskano rozkład odpowiedzi przedstawiony na wykresie 8.

Za najpoważniejsze negatywne skutki dla pracodawców zostały uznane:

1. Mniejsza kontrola nad pracownikami [68,5% odpowiedzi].

Ograniczona kontrola nad pracownikiem była najczęściej wskazywana przez respondentów jako przejaw negatywnego wpływu na sytuację pracodawców [68,5%]. Jednocześnie w innym pytaniu 41,1% osób badanych wskazało na poczucie mniejszej kontroli ze strony przełożonego jako korzyść dla pracownika. Wyniki te mogą wskazywać na niedostateczny poziom zaufania pomiędzy stronami stosunku pracy. Pracodawcy nie ufają pracownikom, że ci będą sumiennie i efektywnie pracować poza biurem. Pracownicy nie są przekonani, że stały nadzór nad ich pracą jest konieczny i uzasadniony.

W razie ugruntowania się pracy zdalnej w dłuższym okresie pracodawcy staną przed dużym wyzwaniem, jakim będzie przededefiniowanie koncepcji i narzędzi kontroli nad pracownikiem, rozliczalności wykonanej pracy oraz oceny pracowników. Możliwym kierunkiem może być

Jeżeli praca zdalna w aktualnie praktykowanym formacie miałaby upowszechnić się w dłuższym okresie, wówczas pracodawcy staną przed dużym wyzwaniem, jak wesprzeć pracowników i zneutralizować negatywne aspekty pracy zdalnej.

odejście od bieżącej kontroli na rzecz rozliczania pracownika z efektów pracy [Jeran, 2016, s. 54–55].

2. Trudności komunikacyjne [52% odpowiedzi].

Trudności komunikacyjne mogą być spowodowane różnymi czynnikami. Problemem może być brak odpowiedniego sprzętu [np. niewydajny komputer przenośny, brak kamery], przeciążenie łącza internetowego [np. w razie równoczesnego korzystania przez dzieci z nauki zdalnej] czy słaby sygnał [np. w razie świadczenia pracy zdalnej w miejscu z ograniczonym zasięgiem sieci]. Komunikacja dość często bywa zakłócana przez środowisko domowe pracownika zdalnego [innych domowników, zwierzęta, osoby trzecie]. Na przeszkodzie mogą stać także ograniczone kompetencje komunikacyjne [Jeran, 2016, s. 52–53]. Klarowne komunikowanie się wyłącznie lub w przeważającym zakresie w formie pisemnej wymaga od uczestników wyższych kompetencji w porównaniu z komunikacją bezpośrednią, wspieraną elementami niewerbalnymi.

3. Ponoszenie kosztów związanych z utrzymaniem pustych biur [41,6% odpowiedzi].

Ponoszenie przez firmy kosztów utrzymania nie w pełni obłożonych biur zostało spowodowane nagłym, nieprzewidywanym lockdownem i koniecznością wprowadzenia

pracy zdalnej bez wcześniejszego przygotowania organizacyjnego. Wydaje się, że wraz z procesem ugruntowania się pracy zdalnej pracodawcy będą odpowiednio

dostosowywać formaty swoich biur, w związku z czym ten negatywny aspekt powinien tracić na znaczeniu.

Wykres 8. Skutki pracy zdalnej dla pracodawców



Źródło: badanie CAWI.

## Główne wnioski

- Ocena wpływu pracy zdalnej na sytuację pracownika jest mieszana. Zjawisko to niesie ze sobą dla pracownika zarówno korzyści [oszczędność czasu, swobodę, elastyczność], jak i określone niedogodności oraz zagrożenia [ryzyko spadku wydajności i wydłużenia realnego czasu pracy, ryzyko związane z work-life integration].
- Na poziomie pracodawcy [firmy] zorganizowanie pracy w formule zdalnej z jednej strony może przynieść określone oszczędności [zwłaszcza w zakresie kosztów posiadania i utrzymania infrastruktury biurowej], jednak z drugiej – powoduje konieczność ponoszenia dodatkowych, znacznych nakładów na sprzęt, oprogramowanie i rozwiązania teleinformatyczne, jak również szkolenia pracowników, dzięki którym możliwe będzie płynne i bezpieczne wykonywanie pracy w tej formule.
- Skala wpływu samego zjawiska pracy zdalnej

[w oderwaniu od lockdownu] na całą gospodarkę jest dziś trudna do oceny. Raptowne i masowe upowszechnienie się pracy zdalnej wpływa na gospodarkę w tym sensie, że powoduje radykalną zmianę zachowań i przyzwyczajęń ogromnej rzeszy ludzi, co z kolei przekłada się na zaburzenia popytu i przychodów w określonych branżach, stanowiąc dla nich fundamentalne zagrożenie.

- Bardzo prawdopodobne, że praca zdalna zostanie z nami na dłużej. Mając jednak na uwadze negatywne jej aspekty, można zakładać, że wraz z neutralizacją pandemii i łagodzeniem obostrzeń nastąpi powrót w mniejszym lub większym stopniu do klasycznych formuł świadczenia pracy z szerszym udziałem pracy hybrydowej [Dolot, 2020, s. 42; Sliz, 2020, s. 9].

## Bibliografia

- Adamczyk, S., Surdykowska, B. [2020]. Świat pracy na bezdrożach. Refleksje wokół możliwych skutków pandemii COVID-19, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 4, 3–10.
- BBC Worklife [2020]. Coronavirus: How the world of work may change forever. Pobrane z: <https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work> [23.02.2021].
- Białas, A. [2020]. Jak pandemia zmieniła rynek wynajmu powierzchni biurowych?, *Nieruchomości*, 11, 45–46.
- DeFilippis, E., Impink, S. i in. [2020]. Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper No. 21-006, Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 21-006, Pobrane z SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3654470> [23.02.2021].
- Dolot, A. [2020]. Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika, *E-Mentor*, 1(83), 35–43, DOI: 10.15219/em83.1456.
- Godlewska-Bujok, B. [2020]. Work-life balance i koronakryzys. Kilka uwag o procesach i ich konsekwencjach, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, 5, 3–8.
- Humanpower [2017]. Raport z badania „Praca, moc, energia w polskich firmach. Sześć obszarów, które wpływają na efektywność organizacji”. Pobrane z: <https://humanpower.pl/raport-praca-moc-energia/> [23.02.2021].
- Jeran, A. [2016]. Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy, *Opuscula Sociologica*, 2(16), 49–61.
- Sliz, P. [2020]. Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego, *E-Mentor*, 3(85), 50–65, DOI: 10.15219/em85.1474 [23.02.2021].
- Świążak, A. [2012]. Przegląd badań dotyczących telepracy, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 219–232. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- World Economic Forum [WEF] [2020]. The Future of Jobs Report. October 2020. Pobrane z: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> [23.02.2021].
- Wyrwich, S. [2014]. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle rozwoju wirtualnej pracy, *Społeczeństwo i Ekonomia*, 1(1), s. 102–116.



## 2. REGULACJE PRAWNE JAKO JEDNA Z PRZYCZYN (NIE)STOSOWANIA PRACY ZDALNEJ I WYZWANIE NA PRZYSZŁOŚĆ



### **Bartosz Tomanek**

*Adwokat, Senior Associate w Praktyce Prawa Pracy w kancelarii SSW Pragmatic Solutions. Wspiera pracodawców z różnych sektorów i branż na każdym etapie zatrudnienia: od zawarcia umowy, przez doradztwo w sprawach bieżących, aż do rozwiązania stosunku pracy. Opracowuje i wdraża wewnętrzne regulacje, w tym w szczególności rozwiązania dotyczące pracy zdalnej oraz wpływu COVID-19 na codzienną działalność pracodawców. Ponadto bierze udział w prowadzeniu postępowań wewnętrznych związanych z zarzutami mobbingu, molestowania oraz nadużyć kadry menedżerskiej.*

Pandemia COVID-19 stała się katalizatorem zmian w zakresie świadczenia pracy zdalnej. O ile przed jej wybuchem jedynie niewielki odsetek pracowników wykonywał pracę spoza biura, o tyle od wiosny 2020 roku dla wielu osób stało się to nową rzeczywistością. Przyczyn (nie)stosowania pracy zdalnej jest wiele, a wśród nich wymienia się ograniczone regulacje prawne. Wprowadzenie nowych przepisów może stać się swoistym game changerem pozwalającym na rozwiązanie wielu problemów z nią związanych.

### **Wprowadzenie**

W ramach niniejszej ekspertyzy zostanie przeprowadzona analiza przyczyn (nie)stosowania pracy zdalnej z uwzględnieniem ewolucji dotyczącej jej regulacji prawnych. Ekspertyza rozpoczyna się od przedstawienia zarysu problematyki związanej z (nie)stosowaniem pracy zdalnej w Polsce oraz ewolucji przepisów prawa regulujących to zagadnienie. Zostaną wskazane także główne wyzwania, z którymi będą musieli zmierzyć się pracownicy i pracodawcy, aby praca zdalna mogła być powszechnie stosowana po zakończeniu pandemii COVID-19.

### **Opis problematyki**

#### **Kwestie definicyjne**

Wbrew pozorom termin „praca zdalna” nie jest jednoznaczny. Za ILO [2020] można wyróżnić m.in. takie pojęcia jak remote work [praca zdalna rozumiana ogólnie], teleworking [telepraca, czyli praca zdalna wykonywana za pomocą takich urządzeń, jak komputer, telefon czy tablet], working at home [praca faktycznie wykonywana z domu z różną częstotliwością, w sposób regularny lub nieregularny], home-based work [praca wykonywana w przeważającej mierze z domu]. Zakresy tych pojęć częściowo nakładają się na

Dalsza część ekspertyzy poświęcona zostanie omówieniu wybranych wyników badania CAWI, które zostało przygotowane na potrzeby niniejszego opracowania. Uwagde czytelników zostaną przedstawione kwestie dotyczące przyczyn (nie)stosowania pracy zdalnej oraz wpływu na to regulacji prawnych. Na koniec zostaną przedstawione rekomendacje na przyszłość w zakresie tego, co należałoby zrobić, aby praca zdalna w najbliższej przyszłości stała się jedną z powszechnych form świadczenia pracy.

siebie, stąd dobranie najbardziej odpowiedniego zwrotu na potrzeby niniejszego opracowania nie było łatwe. Ostatecznie posłużono się pojęciem „pracy zdalnej” [takim też pojęciem posługuje się ustawodawca w art. 3 ustawy covidowej z 2020 roku] oraz zamiennie pojęciem „pracy z domu”, przy czym należy przez to rozumieć pracę, która w całości lub w istotnej części jest wykonywana z miejsca zamieszkania lub [rzadziej] z innego miejsca aktualnego pobytu pracownika [hotel, przestrzeń coworkingowa itp.].

## **(Nie)popularność pracy zdalnej**

Przed wybuchem pandemii COVID-19 praca wykonywana była zwykle na terenie zakładu pracy danego pracodawcy, a praca z domu nie była dość popularna. Najczęściej wykonywali ją pracownicy, których zadania nie wymagały współpracy z innymi lub nadzoru [np. specjaliści IT, doradcy, zawody kreatywne].

Z badań na temat stosowania pracy zdalnej w Unii Europejskiej wynika, że w 2019 roku tylko około 4,5% osób zatrudnionych w Polsce zwykle świadczyło pracę z domu. Był to wynik lekko poniżej średniej dla Unii Europejskiej [5,4%]. Dla porównania najwyższy odsetek pracowników zdalnych [14,1%] został zarejestrowany w Holandii i Finlandii.

W związku z pandemią COVID-19 znacznie zwiększyła się liczba osób pracujących zdalnie. Udział pracowników zdalnych w rynku pracy różni się w zależności od kraju. Szacuje się, że w Polsce, a także w Chorwacji, Bułgarii, Słowacji czy na Węgrzech około 20% pracowników świadczy pracę w trybie zdalnym. Natomiast we Francji, Hiszpanii,

## **Ograniczone regulacje prawne pracy zdalnej**

Przedcovidowe przepisy dotyczące pracy spoza zakładu pracy były ograniczone jedynie do telepracy [art. 675 – 6715 Kodeksu pracy]. Telepraca zakłada, że pracownik regularnie [np. przez ustalone trzy dni w tygodniu] wykonuje pracę poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Telepraca nie była powszechna z uwagi na jej zbyt niską elastyczność i dodatkowe obowiązki nałożone na pracodawców.

Powszechniejszym rozwiązaniem w praktyce było home office, czyli incydentalne świadczenie pracy spoza zakładu pracy, np. przez kilka wybranych dni w miesiącu lub dołącznie. Home office nie zostało wprawdzie uregulowane w przepisach prawa, ale pracodawcy wprowadzali taką możliwość w wewnętrznych regulacjach. Takie rozwiązanie zapewniało większą swobodę i elastyczność niż telepraca.

Dotychczas podobne podejście do regulacji pracy z domu stosowane było także w innych krajach Unii Europejskiej, np. we Francji czy Bułgarii.

## **Podstawowe wyzwania związane z pracą zdalną**

### **Utrzymanie chęci do pracy zdalnej**

Po początkowym bardzo dobrym przyjęciu możliwości pracy z domu wśród pracowników pojawiają się [na razie na niewielką skalę] oznaki, iż praca ta ma jednak wady. Pracownicy podkreślają, że powoduje ona pogorszenie ich relacji

Irlandii czy we Włoszech odsetek ten przekracza nawet 40%. Z danych dotyczących USA wynika, że praca zdalna na pełen etat dotyczy już aż 42% pracowników. Na koniec warto przytoczyć wyniki badań w Norwegii – tam tuż po zanotowaniu pierwszych przypadków COVID-19 [marzec 2020] aż 49% ankietowanych pracowało w trybie zdalnym.

Odczytując te dane, należy wziąć pod uwagę, że istnieje wiele przyczyn niestosowania pracy zdalnej – zarówno obiektywnych [np. specyfika branży, brak możliwości technicznych], jak i subiektywnych [np. niechęć pracodawców, niskie kompetencje cyfrowe pracowników].

Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy spodziewają się, że nawet w erze postcovidowej praca zdalna będzie cieszyć się dużą popularnością, choć raczej w formie hybrydowej [1–3 dni w tygodniu poza biurem] niż w 100% zdalnie.

Do momentu wybuchu pandemii COVID-19 termin „praca zdalna” nie funkcjonował w polskim prawie. Został wprowadzony dopiero w ustawie covidowej. Zgodnie z jej treścią praca zdalna to „wykonywanie pracy wynikającej z umowy o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania przez określony czas na polecenie pracodawcy”. Świadczenie pracy zdalnej obwarowane jest spełnieniem dodatkowych przesłanek, np. posiadaniem odpowiednich umiejętności, warunków technicznych oraz lokalowych przez pracownika oraz zapewnieniem mu sprzętu. Regulacje te mają charakter tymczasowy i będą obowiązywać przez okres pandemii COVID-19 w Polsce oraz trzech miesięcy po jego zakończeniu.

Aktualnie trwają prace legislacyjne nad istotną nowelizacją przepisów Kodeksu pracy, które zakładają kompleksowe i stałe uregulowanie pracy zdalnej, która ma w całości zastąpić telepracę.

ze współpracownikami, a także to, że brakuje im kontaktów międzyludzkich. W tych okolicznościach obie strony stosunku pracy będą musiały wykazać się zaangażowaniem, aby dotychczasowy zapał do pracy zdalnej nie zniknął.

## Dalsza możliwość stosowania pracy zdalnej

Postrzeganie pracy zdalnej przez pracodawców ulega poprawie. Ważne, aby na koniec pandemii COVID-19 i po powrocie do w miarę normalnej rzeczywistości po pierwsze wśród pracodawców pozostało przekonanie, że świadcze-

### Nowa, stała regulacja

W stosunku do aktualnych przepisów kierowane są zastrzeżenia – wskazuje się na niedoskonałości tymczasowej regulacji pracy zdalnej zawartej w art. 3 ustawy covidowej. Wyrażono oczekiwanie trwałego, kompleksowego uregulowania pracy zdalnej bezpośrednio w Kodeksie pracy, w sposób wyważony, z uwzględnieniem niezbędnej ingerencji w stosunek pracy, ale z lepszym zabezpieczeniem pozycji pracownika i większym wsparciem ze strony państwa [Pisarczyk, 2020, s. 79]. Ponadto zakwestionowano dalsze utrzymywanie wymogu określania w umowie o pracę miejsca pracy, zachowania formy pisemnej dla umowy o pracę czy bezwarunkowej odpowiedzialności pracodawcy za stan bez-

## Podstawowe wyzwania związane z pracą zdalną

### Utrzymanie chęci do pracy zdalnej

Po początkowym bardzo dobrym przyjęciu możliwości pracy z domu wśród pracowników pojawiają się [na razie na niewielką skalę] oznaki, iż praca ta ma jednak wady. Pracow-

nie pracy z domu ma sens, a po drugie by przepisy prawa w jasny sposób to umożliwiały. Bez obu tych czynników nie będzie możliwe dalsze stosowanie nowoczesnych rozwiązań wypracowanych w tym trudnym, pandemicznym okresie.

pieczeństwa i higieny pracy w odniesieniu do pracowników zdalnych [Książek, 2020].

Aktualnie trwają prace legislacyjne nad nowymi, stałymi regulacjami w tym zakresie. Ścierają się tutaj dwa odmienne podejścia do ukształtowania nowych zasad pracy zdalnej: z jednej strony pojawiają się głosy za ścisłą regulacją na poziomie ustawowym (na co naciskają głównie związki zawodowe), a z drugiej – za większą elastycznością ustawy i umożliwieniem kształtowania zindywidualizowanych rozwiązań na poziomie zakładowym (co jest preferowane przez pracodawców). Czas pokaże, która z koncepcji okaże się przeważająca.

nicy podkreślają, że powoduje ona pogorszenie ich relacji ze współpracownikami, a także to, że brakuje im kontaktów międzyludzkich. W tych okolicznościach obie strony stosunku pracy będą musiały wykazać się zaangażowaniem, aby dotychczasowy zapał do pracy zdalnej nie zniknął.

## Omówienie wyników badania

### Przyczyny niestosowania pracy zdalnej

Jak wynika z przeprowadzonej ankiety, przyczyn niestosowania pracy zdalnej jest co najmniej kilka. Co najważniejsze, wielu ankietowanych wskazywało więcej niż jedną przyczynę niestosowania pracy zdalnej w jego/jej przypadku, co ukazuje wykres 9.

Podstawowa przyczyna niekorzystania z pracy zdalnej wynika z rodzaju świadczonej pracy – nie we wszystkich zawodach jest to obiektywnie możliwe. To dotyczy przede wszystkim pracowników fizycznych, zatrudnionych np. w zakładach produkcyjnych, a także kierowców, sprzedawców w sklepach stacjonarnych, kurierów czy kucharzy lub fryzjerów. Na taką przyczynę niestosowania pracy zdalnej wskazuje aż 65,3% ankietowanych. Kwestii tej nie rozwiążą nawet najdokładniejsze regulacje prawne.

Kolejną istotną przyczyną niestosowania pracy zdalnej jest brak obiektywnej możliwości wykonywania jej w domu [30,4%]. Wynika to po części z niemożliwości wyodrębnienia miejsca do pracy (brak warunków lokalowych, obecność innych domowników) czy organizacji opieki nad dziećmi na czas świadczenia pracy. Trudności te leżą po stronie pra-

owników i ich warunków mieszkaniowych oraz sytuacji rodzinnej. To spowodowało, że osoby te podejmowały decyzję o pozostaniu na stacjonarnym stanowisku pracy lub zdecydowały się skorzystać z zasiłku na opiekę nad dzieckiem. Negatywny stosunek pracowników do pracy zdalnej może wynikać m.in. ze złych doświadczeń w przeszłości [np. nieodpowiednio zorganizowana praca zdalna, brak odpowiedniego sprzętu, brak kontaktu ze współpracownikami itp.], ale również z obawy przed nową sytuacją i wyzwaniami – w szczególności dotyczy to osób, które do tej pory nie miały jeszcze okazji pracować z domu lub mają świadomość, że ich kompetencje IT nie będą wystarczające, aby samodzielnie poradzić sobie w nowej rzeczywistości.

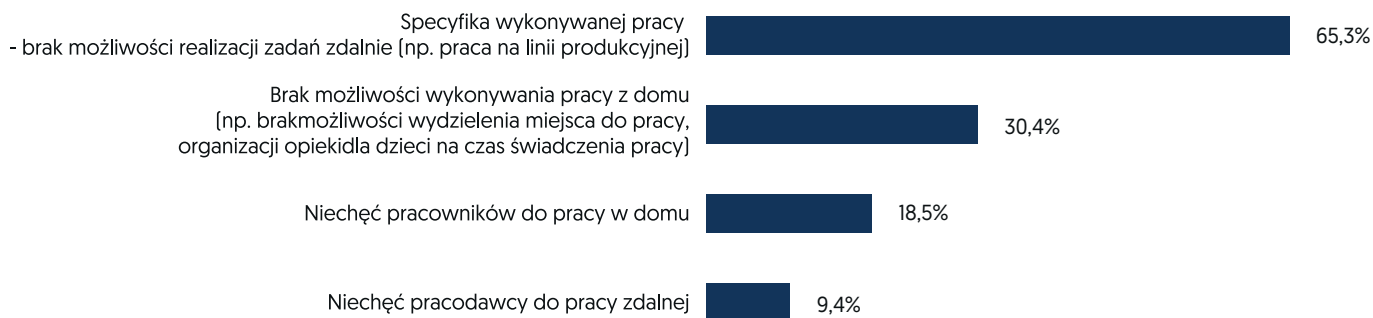
Niemniej jednak ogólna ocena pracy zdalnej uległa poprawie w stosunku do okresu przedcovidowego – pozytywnie ocenia ją obecnie aż 66,7% pracowników (wzrost o 19,5%).

Natomiast tylko 9,4% pracodawców przejawiało niechęć do pracy zdalnej. Może to wynikać z wielu przyczyn, w tym z obawy o efektywność pracy z domu (kryzys zaufania) czy ze świadomości, że pracownicy nie są wyposażeni w od-

powiednie urządzenia lub kompetencje IT niezbędne do świadczenia pracy poza siedzibą firmy.

Pracodawcy przekonują się jednak, że znaczną część zadań można wykonywać poza biurem. Pozytywny stosunek

Wykres 9. Przyczyny niestosowania przez pracowników pracy zdalnej w okresie pandemii



Źródło: badanie CAWI.

### Regulacje prawne a niestosowanie pracy zdalnej

Jak wynika z badania CAWI, jedną z potencjalnych przeszkód w stosowaniu pracy zdalnej były niejasne i nieszczerogółowe przepisy prawa w tym zakresie.

Blisko 30% pracodawców uważało, że mieli dostęp do jasnych i szczegółowych przepisów prawnych przed wybuchem pandemii COVID-19. Jak zostało to opisane wcześniej, wielu z nich stosowało już rozwiązania prawne dotyczące pracy zdalnej w formie home office, wprowadzając odpowiednie polityki lub regulaminy. Rozwiązanie to, choć niewynikające wprost z przepisów prawa, nie było kwestionowane ani przez sądy pracy, ani przez Państwową Inspekcję Pracy. Ponadto, choć w mniejszym stopniu, na rynku funkcjonowała także telepraca, wprost uregulowana w przepisach Kodeksu pracy.

Mając to na uwadze, warto zauważyć, że aż 40,6% respondentów uznało jednak, że nie mieli dostępu do jasnych i szczegółowych przepisów dotyczących pracy zdalnej przed pandemią COVID-19.

Wątpliwości może budzić przyczyna takiej oceny – czy wynikało to z faktu, że pracodawcy ci nie mieli wiedzy o stosowanej na rynku praktyce home office lub nie mieli świadomości możliwości wykorzystania uregulowanej w przepisach telepracy? A może uznali, że funkcjonujące do tej pory przepisy i praktyka są niewystarczająco jasne, aby mogły zostać zastosowane? Wydaje się, że znaczna część z tych pracodawców mogła nie zdecydować się na konsultację prawną i z tego powodu nie mieli pełnej świadomości, jak kształtowały się możliwości skorzystania z tych rozwiązań w praktyce. To mogłoby tłumaczyć ewentualne decyzje o niewdrożeniu pracy zdalnej w jakiegokolwiek formie.

Ważnym punktem odniesienia jest także fakt, iż 26,6% pracodawców w ogóle nie poszukiwało żadnej informacji na ten temat. Pokazuje to, że ponad jedna czwarta pra-

do pracy zdalnej sprzed pandemii COVID-19 uległ obecnie zwiększeniu o 28,3% (do poziomu 67,6%).

codawców w Polsce była zupełnie nieprzygotowana do wdrożenia pracy zdalnej w jakimkolwiek stopniu z chwilą wybuchu pandemii COVID-19. Pracodawcy ci – z perspektywy operacyjnej – zostali zaskoczeni lockdownem i koniecznością przeorganizowania trybu świadczenia pracy przez swoją załogę.

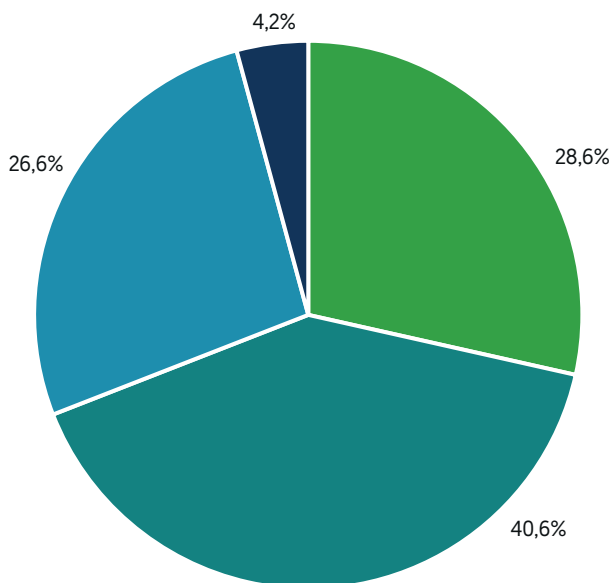
Wraz z rozwojem wypadków oraz coraz większą liczbą stwierdzonych zakażeń COVID-19 w marcu 2020 roku ustawa covidowa wprowadziła pierwsze rozwiązania dotyczące pracy zdalnej, które były następnie doprecyzowywane w kolejnych nowelizacjach tego aktu prawnego. Jak się wydaje, dzięki tym działaniom ocena dostępu do jasnych i szczegółowych regulacji prawnych uległa poprawie.

Obecnie 50,4% pracodawców uznaje przepisy o pracy zdalnej za jasne i szczegółowe (wzrost o blisko 22%). Należy zgodzić się z tym, że nowe, uzupełnione przepisy ustawy covidowej wprost regulują podstawowe zasady pracy zdalnej. Warto jednak pamiętać, że regulacje te są jedynie tymczasowe i nie obejmują wszystkich kwestii, z którymi mierzą się pracodawcy i pracownicy w trakcie świadczenia pracy z domu. Wiele z nich wciąż wynika z ogólnych przepisów Kodeksu pracy lub z dodatkowych regulacji, jakie wprowadzili pracodawcy (np. regulaminy/polityki pracy zdalnej).

Na ten moment tylko 23% pracodawców nie zgadza się z twierdzeniem o dostępności jasnych i szczegółowych rozwiązań prawnych (spadek o 17,6%). Może to wynikać z tego, że pracodawcy ci oczekują kompleksowych regulacji, które będą wyczerpywać istotne zagadnienia, jakie wiążą się z wykonywaniem pracy w domu. Wydaje się, że planowane zmiany w obowiązujących przepisach mogą wyjść naprzeciw takim oczekiwaniom, gdyż prace legislacyjne zakładają znaczne doprecyzowanie wielu kwestii pracy zdalnej.

Co zaskakujące, w obecnej rzeczywistości aż 17,5% pracodawców wciąż nie szukało informacji na ten temat. Może to wynikać m.in. z faktu, że są to pracodawcy, którzy

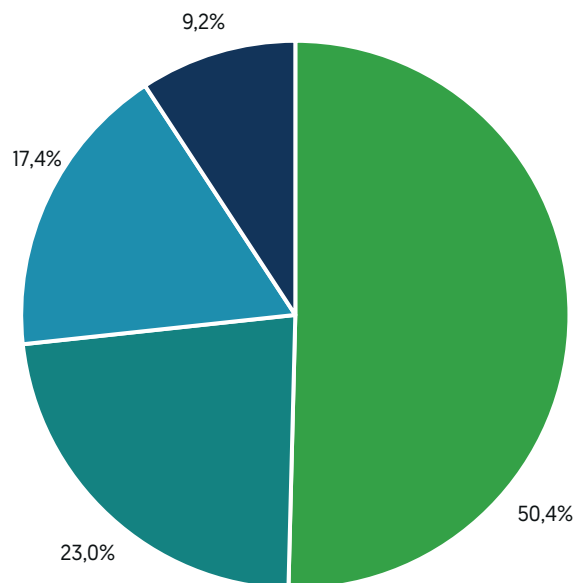
Wykres 10. Dostęp do jasnych i szczegółowych przepisów dotyczących pracy zdalnej przed pandemią COVID-19



Źródło: badanie CAWI.

nie są w ogóle zainteresowani takim trybem świadczenia pracy z uwagi na charakterystykę ich biznesu (restauracje, salony fryzjerskie, dostawcy itp.).

Wykres 11. Dostęp do jasnych i szczegółowych przepisów dotyczących pracy zdalnej obecnie



## Główne wnioski

- Z uwagi na charakter niektórych branż w najbliższym czasie praca zdalna nie stanie się nowym standardem pracy dla wszystkich pracowników. Natomiast tam, gdzie jest to możliwe, nastąpiła już daleko idąca zmiana w postrzeganiu pracy z domu.
- Regulacje prawne pracy zdalnej sprzed pandemii COVID-19 budziły niepewność pracodawców. Przepisy znajdujące się w Ustawy covidowej uznawane są za jaśniejsze i łatwiejsze w dostępnym. W niedalekiej przyszłości można oczekiwać zmian legislacyjnych i wprowadzenia nowych, jeszcze dokładniejszych przepisów dotyczących pracy zdalnej.
- Brak kontaktu ze współpracownikami, a także proble-

my z wyznaczeniem miejsca pracy w domu [z uwagi na konieczność opieki nad dziećmi lub obecność innych domowników] stanowiąc będą kluczowe przeszkody w powszechnym stosowaniu pracy zdalnej w dłuższej perspektywie czasu, niezależnie od zmian legislacyjnych.

- Postrzeganie pracy zdalnej przez pracodawców stopniowo ewoluuje i jest oceniane coraz lepiej. Z biegiem czasu pracodawcy zdają sobie sprawę, że duża część obowiązków pracowniczych może być wykonywana poza biurem.

## Rekomendacje

### 1. Wprowadzenie odpowiednich regulacji prawnych dotyczących pracy zdalnej

Praca zdalna wymaga wprowadzenia nowych, jasnych regulacji prawnych, które zapewnią pracodawcom i pracownikom odpowiedni poziom elastyczności przy jedno-

czesnym wyważeniu interesów obu stron stosunku pracy.

Aktualne regulacje prawne dotyczące pracy zdalnej przewidziane w ustawie covidowej przewidują jedynie tymczasowe rozwiązanie tej kwestii. Praca zdalna uregulowana w tym akcie prawnym może być wykonywana w czasie epi-



demii lub zagrożenia epidemicznego spowodowanego COVID-19 oraz przez okres trzech miesięcy po odwołaniu tego stanu. Po upływie tego okresu powróciłibyśmy do legislacyjnego punktu wyjścia sprzed pandemii.

Aktualnie trwają prace legislacyjne w zakresie wprowadzenia nowych, stałych rozwiązań w zakresie pracy zdalnej do Kodeksu pracy.

Nowa regulacja kodeksowa pracy zdalnej powinna regulować kwestie fundamentalne i wprowadzać minimalne standardy. Jednocześnie powinna jednak zachować maksymalną elastyczność, dając możliwość doregulowania w aktach zakładowych lub umowach o pracę kwestii szczegółowych, takich jak częstotliwość lub miejsce pracy zdalnej, wyposażenie stanowiska pracy zdalnej czy wysokość ekwiwalentu na pokrycie kosztów mediów. Jest to kluczowy czynnik, który zdecyduje, czy praca zdalna będzie przez pracodawców wykorzystywana nie tylko w czasie COVID-19, ale także po zakończeniu pandemii.

## 2. Dostosowanie innych regulacji Kodeksu pracy do powszechnego stosowania pracy zdalnej

W celu ułatwienia stosowania pracy zdalnej, warto zmodyfikować niektóre wymogi dotyczące treści i formy zawierania umów o pracę. Dotychczasowe rozwiązania nie nadążają za zmieniającą się rzeczywistością i mogą stanowić barierę w stosowaniu pracy zdalnej w przyszłości.

Przy założeniu, że praca zdalna upowszechni się i utrwali na dobre w dłuższej perspektywie, wówczas – poza samym wprowadzeniem tej instytucji do Kodeksu pracy – należałoby rozważyć odpowiednie dostosowanie także niektórych innych przepisów Kodeksu pracy. Wskazać można tutaj na następujące podstawowe kwestie.

Po pierwsze, rekomendowane jest zniesienie wymogu określania w umowie o pracę miejsca pracy. Pracownicy powinni mieć możliwość świadczenia pracy zdalnej w dowolnie wybranym przez siebie miejscu, w tym np. z

W związku ze świadczeniem pracy zdalnej pracownicy ponoszą wyższe koszty za media (prąd, woda, internet) i twierdzą, że pracodawca powinien współfinansować te koszty. W praktyce pomysł ten wydaje się nietrafiony z kilku powodów. Po pierwsze, wyliczenie takich kosztów dla indywidualnego pracownika może okazać się bardzo trudne, a ustanowienie odgórnego ryczałtu może spowodować, że pracodawcy będą ponosić wyższe koszty, niż wynikałoby to z indywidualnych rozliczeń. Po drugie, orędownicy tego rozwiązania nie dostrzegają jednocześnie, że pracownicy oszczędzają znaczne kwoty na dojazdach do pracy oraz stołowaniu się „na mieście” – co pokazało badanie CAWI. Wydaje się zatem, że nawet bez współfinansowania kosztów pracy zdalnej przez pracodawcę bilans korzyści finansowych pracownika będzie „na plus”. W niektórych jurysdykcjach rekompensata dodatkowych kosztów uzależniona jest od porozumienia pomiędzy pracownikiem i pracodawcą [np. Finlandia, Bułgaria czy Francja].

działki za miastem, przestrzeni coworkingowej czy kawiarni. Sztuczne ograniczenie pracy zdalnej do pracy z domu nie będzie dobrym rozwiązaniem – nie każdy pracownik ma niezbędne warunki techniczne i lokalowe do pracy zdalnej. Umowne określanie miejsca pracy jest nieuzasadnione i niepotrzebnie ogranicza swobodę pracownika. W wielu krajach pracodawca i pracownik ustalają, w jakich miejscach praca zdalna może być świadczona, co należy uznać za dobre rozwiązanie, które powinno zostać wprowadzone także w Polsce.

Po drugie, pożądane jest, aby złagodzić wymóg formy pisemnej dla zawarcia umowy o pracę. Utrzymywanie tego wymogu w dobie powszechnej pracy zdalnej wydaje się nadmierne i przysparzające pracodawcom i pracownikom dodatkowych trudności organizacyjnych i logistycznych. Ma to szczególne znaczenie dla zatrudniania osób z innych miast lub w trakcie covidowego lockdownu.

## Bibliografia

- Bloom, N. [2020]. How working from home works out. Policy Brief, 6. Stanford Institute for Economic Policy Research.
- Choudhury, P., Koo, W., Li, X. [2020]. Working [From Home] During a Crisis: Online Social Contributions by Workers During the Coronavirus Shock, Working Paper 20-096. Harvard Business School.
- Dey, M., Frazis, H., Loewenstein, M.A., Sun, H. [2020]. Ability to work from home: evidence from two surveys and implications for the labor market in the COVID-19 pandemic, Monthly Labor Review, 6. US Bureau of Labor Statistics.
- Eurofound [2020]. Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union.
- Eurostat [2020]. How usual is to work from home? Pobrane z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1> [23.02.2021].
- Gładoch, M. [2020]. Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawne. Warszawa: Pedagogium.
- International Labor Organization (ILO) [2020a]. An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19, ILO Bureau for Employers' Activities. Pobrane z: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_745024/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_745024/lang-en/index.htm) [23.02.2021].
- International Labor Organization [2020b]. COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work [5 June 2020]. International Labour Office. Pobrane z: [https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS\\_747075/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang-en/index.htm) [23.02.2021].
- Książek, D. [2020]. Wpływ nowych technologii na kształtowanie warunków pracy. Monitor Prawniczy, dodatek Prawo nowych technologii – dane osobowe i prywatność, cyberbezpieczeństwo, handel elektroniczny, innowacje, internet i media, prawo IT, X. Konarski [red.], 20.
- Pisarczyk, Ł. [2020]. Prawo pracy wobec kryzysu, Państwo i Prawo, 12, 73–91.
- Ustawa covidowa [2020]. Ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Dz.U. z 2020 r. poz. 1842 ze zm.

# 3. PRACA ZDALNA JUŻ NIE BENEFIT, JESZCZE NIE CODZIENNOŚĆ

**ASPEKT STOSOWANIA W FIRMACH PRACY ZDALNEJ – PORÓWNANIE 3 FAZ:  
PRZED COVID-19, W TRAKCIE PANOWANIA COVID-19 ORAZ PLANÓW PO USTANIU PANDEMII**



## **Krzysztof Inglot**

*Prezes Zarządu Personnel Service S.A. oraz Przewodniczący Platformy HR Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. Ekspert HR z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem zawodowym. Prowadzi projekty restrukturyzacyjne z zakresu zasobów ludzkich dla kluczowych firm w Polsce. Autor licznych komentarzy i wypowiedzi eksperckich w mediach, dotyczących bieżącej sytuacji na rynku pracy.*

Praca zdalna na naszych oczach przechodzi błyskawiczną transformację – z pożądanego i dostępnego dla wybranych benefitu zmienia się w element codziennej praktyki biznesowej tak samo zwykły, jak dotąd praca w biurze od 9 do 17. Czy rzeczywistość się zmieniła, czy też obserwujemy niewielką różnicę dotyczącą małej grupy firm? Jak zmieniło się nastawienie pracowników i pracodawców do pracy zdalnej? Czy chcemy z niej korzystać także po zakończeniu pandemii? A może wolimy pracować zwyczajnie, w biurze?

## **Wprowadzenie**

Praca zdalna nie pojawiła się na polskim rynku pracy wraz z wybuchem pandemii COVID-19, ale to właśnie wtedy doszło do upowszechnienia się tego zjawiska w praktyce gospodarczej. Nagłe odesłanie większości pracowników biurowych do pracy w systemie zdalnym i utrzymanie w praktyce tego stanu – jak dotąd – przez prawie rok to wydarzenia bezprecedensowe. Jak wykorzystać dotychczasowe doświadczenia? Jak spożytkować sukces powszechnej mobilizacji mimo zaskoczenia i braku przygotowania?

Za główny zakres zainteresowania tej ekspertyzy obrana została transformacja zdalnej formuły pracy z formy benefitu pracowniczego do zwykłej praktyki biznesowej. Analizie poddano wyniki badań dotyczących zmian w nastawieniu

pracowników i pracodawców do zdalnego świadczenia pracy, jej częstotliwości oraz funkcjonowania w firmach zależnie od ich wielkości. Warto zaznaczyć, że ogólna tendencja wskazuje na coraz bardziej pozytywne nastawienie do home office. Na bazie przykładów z życia gospodarczego sformułowano rekomendacje dotyczące przejścia pracy zdalnej ze sfery działań ad hoc do narzędzi dostępnych do wykorzystania w codzienności biznesowej. Uwzględnione zostały zarówno warunki organizacyjne, których spełnienie jest niezbędne do prawidłowego usankcjonowania pracy zdalnej w organizacji, jak i konieczność pojawienia się nowych kompetencji menedżerskich, aby sprawnie realizować zadania w zespołach hybrydowych.

## **Opis problematyki**

Gdy praca zdalna pojawiła się w Polsce wraz z wejściem na rynek firm zachodnich, głównie amerykańskich, home office postrzegano jako coś pomiędzy dodatkowym dniem urlopu, aby odetchnąć od biura, a czasem, w którym będzie można pracować kreatywnie [w domu, gdyż tam panuje większy spokój]. Wielokrotnie podejmowane próby ujęcia tego zjawiska w ramy prawne nie przynosiło efektu, a w Kodeksie pracy pojawiła się jedynie telepraca.

Home office jednak nie zniknęło – firmy dawały pracownikom możliwość pracy z domu, co obie strony traktowały raczej jako pozapłacowy benefit.

**Marzec 2020 roku.** Wchodzi w życie ustawa z dnia 2 marca 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych – i niemożliwe stało się możliwe.

Odnosząc się ponownie do kwestii prawnych poruszanych w części drugiej niniejszego opracowania, warto przytoczyć art. 3 ust 1 ustawy: „W okresie obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, oraz w okresie trzech miesięcy po ich odwołaniu, w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna)”. Praca zdalna uzyskała zatem ramy prawne, a zaraz za nimi realizację faktyczną. Pracodawcy zaczęli odsyłać wszystkich możliwych pracowników do pracy zdalnej, nie zawsze bacząc na to, czy ci ostatni są do tego przygotowani, czy mają jak, gdzie i na czym pracować. Ważne stało się, aby biura, a także urzędy, jednostki służb państwowych czy jednostki samorządu terytorialnego opustoszały. Wszyscy, poza pracującymi na liniach produkcyjnych, w kopalniach, służbie zdrowia i jeszcze w kilkunastu branżach, w których praca z domu jest trudna do zrealizowania, stali się pracownikami zdalnymi. W większości bez przygotowania.

**Marzec 2016 roku.** Z raportu IDC Future People: Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation (2016) wynika, że w tym czasie w Polsce pracę zdalną dopuszczają 50% firm [podczas gdy w Skandynawii 87%]. Ponad 40% polskich pracowników nie było nią w ogóle zainteresowanych i traktowało jako odstępstwo od reguły stosowanej w

odniesieniu do informatyków i grafików komputerowych. Innymi słowy, zaledwie cztery lata przed wybuchem pandemii COVID-19 praca zdalna była czymś niepopularnym i niezbyt pożądanym.

**Październik 2019 roku.** Gdy zapytano o pracę zdalną uczestników VIII Forum Dyrektorów HR, 56% decydentów stwierdziło, że przed jej wprowadzeniem do swojej organizacji woleliby zapoznać się z doświadczeniami innych firm. Hipotetycznymi jak na razie przygotowaniami zajmowano się na cztery miesiące przed pojawieniem się COVID-19.

**Listopad 2019 roku.** W raporcie z badania Talent Place i Keralla Research [Jagosz, 2019] stwierdzono, że 66% firm zatrudniających powyżej 100 osób nie stosuje jakichkolwiek narzędzi do monitorowania i rozliczania pracy zdalnej, a 41% z nich uważa, że najefektywniejszym sposobem na weryfikację pracownika zdalnego jest spotkanie z nim w siedzibie firmy.

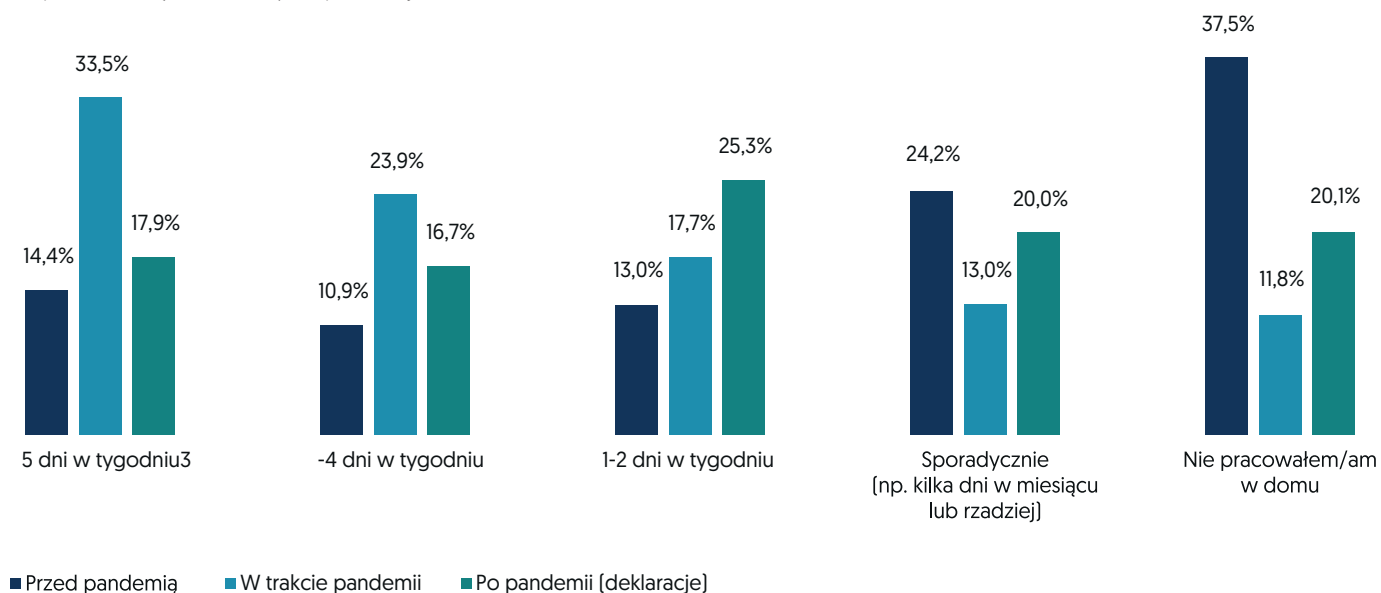
Traktowanie pracy zdalnej jako benefitu dla wybranych, najczęściej menedżerów, wysokiej klasy ekspertów lub specjalistów IT, brak przygotowania firm, zarówno narzędziowego, jak i menedżerskiego, do realizacji zadań w trybie zdalnym – tak weszliśmy w 2020 rok, najdziwniejszy w historii świata po II wojnie światowej, rok przełomu, po którym normalność, jaką znaliśmy dotychczas, nie będzie już istniała.

## Omówienie wyników badania

Obserwowany w praktyce gospodarczej gwałtowny wzrost liczby osób pracujących zdalnie podczas pandemii znalazł swoje potwierdzenie w badaniu przeprowadzonym na zlecenie Pracodawców RP. O ile przedtem 37,5% pracowników w ogóle nie pracowało w tym systemie,

o tyle po wybuchu pandemii odsetek ten spadł do 11,8%. Przed pandemią prawie 25% osób pracowało zdalnie tylko sporadycznie, kilka dni w miesiącu lub rzadziej. Po marcu 2020 roku wymiar czasu pracy zdalnej wzrósł do 3–5 dni w tygodniu dla 57,4% osób badanych.

Wykres 12. Częstotliwość pracy zdalnej



Źródło: badanie CAWI.

Może zaskakiwać, że największy odsetek osób badanych, które nie korzystały nigdy z pracy zdalnej, obejmuje 53% pracowników dużych firm (niecałe 21% robiło to sporadycznie). Wydawać by się mogło, że dojrzała organizacja, korzystająca często z procesowego modelu zarządzania, o jasno określonej odpowiedzialności oraz dobrze rozwiniętych i zarządzanych systemach IT, będzie najlepsza do wdrożenia pracy zdalnej. Okazuje się jednak, że jednocześnie duża bezwładność i powolność wielkich firm we

wprowadzaniu zmian tworzy środowisko organizacyjne nieprzychylnie innym formom świadczenia pracy. Zdecydowanie najbardziej elastyczne okazały się mikrofirmy, które po części z rozsądku (brak uzasadnienia dla wynajmowania biura dla kilku osób), a po części z przymusu (konieczność szukania oszczędności) korzystały z pełnego wymiaru pracy zdalnej w odniesieniu do 25% pracowników.

Tabela 1. Zakres pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 a wielkość przedsiębiorstwa

Częstotliwość pracy zdalnej	Mikrofirmy	Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy
5 dni w tygodniu	24,7%	10,6%	11,6%	8,5%
3–4 dni w tygodniu	14,2%	10,3%	11,4%	7,1%
1–2 dni w tygodniu	13,8%	13,2%	14,2%	10,8%
Sporadycznie (np. kilka dni w miesiącu lub rzadziej)	23,8%	28,6%	23,6%	20,7%
Brak pracy zdalnej	23,5%	37,3%	39,2%	53,0%

Źródło: badanie CAWI.

Konieczność funkcjonowania w czasie pandemii wymusiła na wszystkich typach przedsiębiorstw wprowadzenie pracy zdalnej. Mikroprzedsiębiorstwa wykazały się ponownie największą elastycznością – ponad 84% pracowników pracowało regularnie z domu [od jednego do pięciu dni w tygodniu], z czego 40,6% przeszło w 100% na pracę zdal-

ną. Znaczącą zmianę zanotowały także duże firmy, które z przedpandemicznych 8,5% pracowników w pełni zdalnych odeszło do pracy z domu na pełen etat 30% załogi. Przy podmiotach o tak dużej bezwładności organizacyjnej skala dokonanej zmiany jest czymś wyjątkowym.

Tabela 2. Zakres pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19 a wielkość przedsiębiorstwa

Częstotliwość pracy zdalnej	Mikrofirmy	Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy
5 dni w tygodniu	40,6%	30,2%	32,1%	30,0%
3–4 dni w tygodniu	23,5%	27,2%	26,4%	18,1%
1–2 dni w tygodniu	20,0%	19,0%	17,6%	13,6%
Sporadycznie (np. kilka dni w miesiącu lub rzadziej)	11,0%	13,8%	12,5%	15,3%
Brak pracy zdalnej	4,9%	9,9%	11,4%	22,9%

Źródło: badanie CAWI.

Pracownicy dużych firm deklarują, iż po ustaniu pandemii będą chcieli nadal pracować zdalnie. Z 53% tych, którzy przed wybuchem pandemii nie korzystali z pracy zdalnej, chce wrócić do tej praktyki jedynie 27,2%, zaś 27,5% chce pracować z domu chociażby sporadycznie. 28,6% pracowników dużych firm chciałoby pracować w systemie hybrydowym, uwzględniającym co najmniej trzy dni pracy zdalnej w tygodniu. W odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw

także można zauważyć tendencję do pracy zdalnej. Tylko 11,7% pracowników nie chce pracować zdalnie. O ile odsetek zainteresowanych pracą zdalną w pełnym wymiarze nie zmienił się znacząco [z 24,7% na 27,3%], o tyle do blisko 40% wzrosła grupa pracowników zainteresowanych pracą hybrydową, uwzględniającą od jednego do czterech dni pracy w domu.

Tabela 3. Zakres pracy zdalnej po pandemii COVID-19 a wielkość przedsiębiorstwa

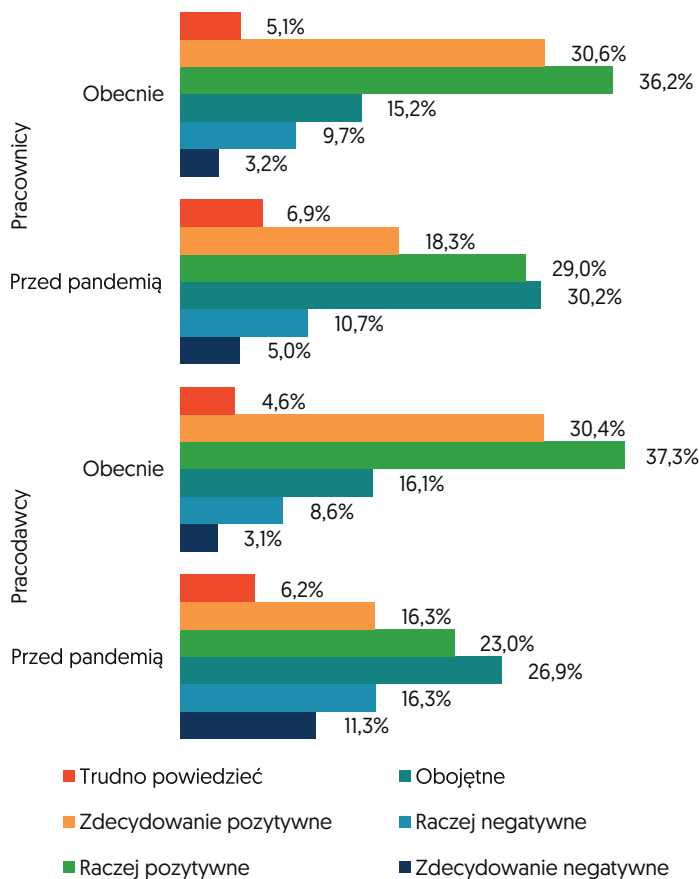
Częstotliwość pracy zdalnej	Mikrofirmy	Małe firmy	Średnie firmy	Duże firmy
5 dni w tygodniu	27,3%	13,0%	14,2%	15,3%
3–4 dni w tygodniu	20,7%	15,3%	16,8%	13,3%
1–2 dni w tygodniu	18,9%	29,1%	26,7%	27,5%
Sporadycznie [np. kilka dni w miesiącu lub rzadziej]	21,4%	21,7%	19,9%	16,7%
Brak pracy zdalnej	11,7%	20,9%	22,4%	27,2%

Źródło: badanie CAWI.

Przed pandemią nastawienie pracowników do pracy zdalnej było co najwyżej obojętne, z lekkim zabarwieniem pozytywnym. Niemal 60% z nich, niezależnie od wielkości firmy, wskazywało, że są obojętni lub raczej pozytywnie nastawieni do pracy zdalnej. Po wybuchu pandemii COVID-19 nastawienie osób badanych przesunęło się w stronę bardziej pozytywnego. Podobny odsetek ponad 60% pracowników wskazuje teraz, że są raczej pozytywnie lub zdecydowanie pozytywnie nastawieni do zdalnej formy wykonywania obowiązków zawodowych.

Analogicznie zmienił się stosunek pracodawców do pracy zdalnej. Przed pandemią 27,6% z nich prezentowało zdecydowanie negatywne nastawienie do wykonywania przez pracowników obowiązków zawodowych z domu. Dobre doświadczenia odnośnie do zaangażowania i efektywności pracowników korzystających z home office pozwoliły im zmienić zdanie i aktualnie postawę negatywną prezentuje tylko 12,7% pracodawców. W grupie tej wyraźnie wzrósł także odsetek osób pozytywnie oceniających pracę zdalną. Przed pandemią zdecydowanie na tak i raczej na tak było 39,3% pracodawców. Aktualnie jest to 67,7%.

Wykres 13. Podejście pracowników i pracodawców do pracy zdalnej przed pandemią i obecnie



Źródło: badanie CAWI.

Gwałtowna zmiana postaw pracowników i pracodawców wobec pracy zdalnej pozwala mówić o rewolucji w podejściu do sposobu świadczenia pracy w Polsce. Dotychczasowa codzienność od 9 do 17 przy biurku w biurze przestaje być jedyną obowiązującą. Coraz więcej i głośniejszy mówi się o związanych z pracą zdalną oszczędności czasu na dojazdy i zmniejszeniu negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Bardziej zwraca się uwagę na bezpieczeństwo [w tym cyfrowe] realizacji zadań zawodowych z domu. Rzadziej pojawia się zdziwienie w stosunku do osób, które swoje firmowe biurko mają w domu.

## Główne wnioski

- W czasie pandemii COVID-19 znacząco wzrósł odsetek osób pracujących zdalnie we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw.
- Duże firmy odnotowały największy wzrost liczby osób pracujących zdalnie w pełnym wymiarze czasu pracy.
- Najbardziej elastycznie do kwestii wykorzystania pracy zdalnej, zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie, podeszły mikroprzedsiębiorstwa. Ich plany

Widoczna zmiana podejścia pracowników do pracy zdalnej zaowocowała deklaracjami jej realizacji także po zakończeniu pandemii. Dla ponad 25% z nich akceptowany wymiar pracy zdalnej to jeden do dwóch dni w tygodniu, ponad 34% osób badanych zadeklarowało chęć pracy zdalnej w wymiarze powyżej trzech dni w tygodniu, zaś tylko dla 20% forma ta jest akceptowalna nie częściej niż kilka razy w miesiącu. Co interesujące, około 20% badanych wskazało, że chce w 100% czasu pracy być w firmie. Tym samym ponad połowa ankietowanych zadeklarowała chęć podjęcia obowiązków zawodowych w systemie pracy hybrydowej.

dotyczące wykorzystania tego sposobu pracy po pandemii także są najszersze.

- W okresie od marca do grudnia 2020 roku wzrosło pozytywne nastawienie do pracy zdalnej zarówno wśród pracowników, jak i wśród pracodawców.
- Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy deklarują chęć korzystania z pracy zdalnej po wygaśnięciu pandemii.

## Rekomendacje

### 1. Skorzystanie z doświadczeń innych krajów

Wiele krajów, zarówno w Unii Europejskiej, jak i poza nią, od wielu lat umożliwia pracownikom wypełnianie obowiązków służbowych poza siedzibą firmy. Wiele z tych rozwiązań wdrożonych zostało na długo przed pandemią COVID-19 i sprawdziło się w różnych sytuacjach gospodarczych. Szczególną uwagę warto zwrócić na rozwiązania wdrożone w Finlandii, umożliwiające każdemu pracownikowi świadczenie pracy w trybie zdalnym przez 50% czasu pracy. Rozwiązanie niderlandzkie obejmuje natomiast możliwość złożenia przez pracownika wniosku o zmianę miejsca świadczenia pracy na dom, na dowolny okres lub na stałe. Pracodawca jest natomiast zobligowany do rozpatrzenia go, a w razie odmowy – do wskazania jej przyczyn na piśmie. W Wielkiej Brytanii umożliwia się pracownikom pra-

cę elastyczną, obejmującą nie tylko pracę zdalną, ale także elastyczne godziny rozpoczęcia i kończenia pracy oraz przerw, dzielenie się pracą czy też indywidualne roczne rozliczenie czasu pracy. W znanej z bardzo propracowniczego prawa Francji uelastycznienie zapisów dokonane we wrześniu 2017 roku umożliwiło oferowanie pracownikom pracy zdalnej na stałe lub okazjonalnie, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Proponowane w tych i innych krajach rozwiązania systemowe idą w kierunku zapewnienia jak najszerszego dostępu do pracy zdalnej. Rekomenduje się podążanie w Polsce podobną drogą – zapewnienie pracownikom możliwości pracy zdalnej analogicznej do wdrożonej w Finlandii. Niech każdy pracownik ma możliwość pracy zdalnej w wymiarze do 50% czasu pracy, na zasadach uzgodnionych indywidualnie.

### 2. Zapobieganie wypaleniu zawodowemu związanemu z pracą zdalną i hybrydową

Pracownicy chcieliby także po pandemii pracować zdalnie lub hybrydowo. Taka sytuacja wymagała będzie od organizacji wzmożonej czujności wobec mogących się poja-

wić symptomów wypalenia zawodowego. W trybie pracy zdalnej mogą być one zdecydowanie trudniejsze do wychwycenia. Wdrażając pracę zdalną na skalę powszechną musimy być świadomi, że pracujący w tym trybie pracownicy tracą częściowo przynależność do zespołu. Taka utra-

ta wiąże się z daleko idącymi skutkami społecznymi i psychologicznymi. Skutki te zostały szerzej opisane w dalszych częściach publikacji, poświęconych aspektowi zarządczemu, kompetencyjnemu czy zdrowotnemu. W tym ostatnim kontekście wdrażanie programów wsparcia pracowników [typu EAP – employee assistance program] staje się warunkiem sine qua non skutecznego wdrożenia zmian w zakresie

sposobu wykonywania obowiązków służbowych. Dzięki ich zastosowaniu zmniejsza się ryzyko ujawnienia się objawów wypalenia zawodowego, co z kolei generuje negatywne konsekwencje zarówno dla pracodawcy, jak i danego pracownika i osób z jego otoczenia.

## Bibliografia

Czyż, A. [2020]. Pandemia wpływa na kondycję psychiczną pracowników, Hays. Pobrane z: <https://www.hays.pl/blog/insights/pandemia-wplywa-na-kondycje-psychiczna-pracownikow> [4.01.2021].  
Future People: Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation [2016]. IDC. Pobrane z: <https://b2binfodaily.com/future-people-workplace-evolution-in-the-age-of-digital-transformation/> [23.02.2021].  
Jagosz, M. [2019]. Raport: Praca zdalna 2019. Przywilej czy nadchodzący standard?, Talentplace. Pobrane z: <https://talentplace.pl/blog/dla-pracodawcow/raport-praca-zdalna-2019-przywilej-czy-nadchodzacy-standard> [4.01.2021].

# 4. ZDALNE ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI



## Robert T. Nowakowski

Konsultant i Partner w międzynarodowej firmie Spencer Stuart zajmującej się doбором kadry wysokiego szczebla oraz doradztwem z zakresu przywództwa i kultury organizacyjnej. Jego ponadczternastoletnie doświadczenie obejmuje współpracę z globalnymi koncernami, polskimi przedsiębiorstwami oraz firmami właścicielskimi w Polsce i za granicą. Wcześniej zdobył praktyczne doświadczenie biznesowe w firmie PepsiCo, gdzie pracował na stanowisku Dyrektora Personalnego na Europę Wschodnią oraz Dyrektora Personalnego PepsiCo w Rosji.

Zarządzanie pracownikami i zespołami na odległość wymaga nowych umiejętności, innego podejścia do kierowania ludźmi i motywowania ich, większego zrozumienia i elastyczności co do indywidualnych uwarunkowań, w jakich pracownicy świadczą pracę. Oprócz solidnego warsztatu menedżerskiego zastosowanego w nowym kontekście pracy zdalnej niezwykle ważne są także dobrze rozwinięte umiejętności miękkie kadry kierowniczej, takie jak empatia i inteligencja emocjonalna, zwinność, odporność na stres, umiejętność budowania zaufania i relacji na odległość. Równocześnie liderzy powinni podnieść zdolność budowania kultury osiągania wyników i motywowania pracowników do wykonywania swoich obowiązków bez bezpośredniego, codziennego nadzoru.

## Wprowadzenie

Wraz z wprowadzeniem pracy zdalnej na niespotykaną dotąd skalę w następstwie pandemii COVID-19 liderzy i menedżerowie spotkali się z nie lada wyzwaniem. Przełożeni z dnia na dzień musieli przystosować się do nowej sytuacji i zacząć organizować pracę swoich zespołów w inny sposób, często za pomocą narzędzi teleinformatycznych, i niejednokrotnie musieli także przebudować sposoby pracy, procesy oraz hierarchię podejmowania decyzji. Chociaż według badania CAWI niemal 44% pracodawców i pracowników uważa pracę zdalną za mniej efektywną w porównaniu z pracą w siedzibie firmy, niewątpliwie model pracy oparty na zwiększonym udziale pracy zdalnej na stałe wpisze się w rzeczywistość postpandemiczną.

Niniejsza ekspertyza skupia się na omówieniu głównych wyzwań związanych z zarządzaniem pracownikami w środowisku pracy zdalnej, do których należy zaliczyć m.in. następujące zagadnienia:

- organizowanie efektywnej pracy, nadzór nad nią i jej kontrolę,
- zarządzanie wynikami i egzekwowanie rezultatów,

- komunikację i przepływ informacji w zespole,
- przygotowanie pracowników do pracy zdalnej,
- zarządzanie motywacją i zaangażowaniem pracowników,
- kultywowanie kultury organizacyjnej.

Warto wykorzystać potencjał tego wyjątkowego momentu do odświeżenia metod zarządzania, jak i sposobów działania, procesów oraz procedur. Dobrze jest również zadbać o nową energię i poczucie wpływu na zespół, który za moment będzie przechodził kolejną zmianę – czyli powrót do zwykłego trybu pracy, ale gdzie element pracy zdalnej lub hybrydowej pozostanie zapewne na stałe.

Przedstawione na końcu rekomendacje oparte zostały w dużej mierze na międzynarodowych doświadczeniach i praktykach konsultantów Spencer Stuart oraz siostrzanej firmy Kincentric, a także – oraz na własnych doświadczeniach z pracy doradczej autora w ramach firmy Spencer Stuart na rzecz polskich przedsiębiorstw i międzynarodowych korporacji w Polsce i za granicą.



## Opis problematyki

Głównym celem zarządzania jest osiągnięcie wyników w przedsiębiorstwie poprzez kadre kierowniczą, która posługuje się narzędziami, procesami i procedurami do definiowania celów i dostarczania wyników. Choć koncept zarządzania zdalnego może wydawać się całkiem nowy, to de facto występuje on już bardzo powszechnie od lat w pewnych grupach zawodowych, np. w sprzedaży. Tam często zespoły przedstawicieli handlowych – sprzedawców są rozrzucone na terenie całego kraju, a ich przełożeni zazwyczaj nie mają z nimi codziennego osobistego kontaktu. Kierownicy regionu, obszaru itp. od dawna zarządzali zdalnie osiąganiem wyników, definiowaniem priorytetów handlowych i akcji promocyjnych, rozliczaniem wskaźników wykonania (key performance indicators – KPI), komunikowali się na odległość z podwładnymi, budowali ducha zespołu i motywowali pracowników, np. poprzez konkursy i współzawodnictwo.

Oczywiście nie da się porównać rozszerzenia modelu pracy zdalnej na całe organizacje (i to w sposób nagły i powszechny) z jej ograniczonym występowaniem we wspomnianych przykładowo działach sprzedaży. Całe rzesze pracowników, którzy przez lata pracowali w modelu tradycyjnym w siedzibie przedsiębiorstwa, nagle zostały rzucone na głęboką wodę bez przygotowania i wsparcia. W takiej samej sytuacji znaleźli się też menedżerowie, z tą różnicą, że oprócz zajęcia się swoją pracą musieli również szybko przystosować się do zarządzania pracownikami i osiągania celów na odległość, najczęściej za pomocą rozwiązań teleinformatycznych. Wkrótce okazało się, że nowe okoliczności trwają i trzeba zmienić podejście z przetrwania na normalne funkcjonowanie w nowej rzeczywistości. Pracodawcy szybko zaczęli zdawać sobie sprawę z tego, jak nowy sposób pracy wpływa na różne aspekty zarządzania, w tym m.in. na:

- zarządzanie kryzysowe,
- zarządzanie procesami biznesowymi,
- sposoby działania, rutyny biznesowe i podejmowanie decyzji,
- angażujące przywództwo na odległość,
- kulturę organizacyjną,
- kontrolę efektywności pracy i wyników oraz zarządzanie nimi,
- budowanie zaufania, ducha zespołu oraz angażowanie pracowników i dbanie o ich dobrostan,
- skuteczne zarządzanie projektami,

- rekrutację i wdrażanie nowych pracowników do pracy,
- zarządzanie talentami i szkolenie kadry oraz rozwój nowych kompetencji,
- sukcesję na kluczowe stanowiska.

Angażujące przywództwo jest najlepszym predykatorem sukcesu organizacji – skuteczni liderzy osiągają wyniki dzięki zmotywowanym pracownikom i efektywnie współpracującym ze sobą zespołom. Pozytywne nastawienie, komunikacja, umiejętność radzenia sobie z niepewnością, szybkie uczenie się i dostosowanie do nowego modelu pracy, dzielenie się odpowiedzialnością i podejmowaniem decyzji oraz autentyczność, empatia i zainteresowanie drugim człowiekiem to umiejętności, które zyskują na znaczeniu w przywództwie na odległość i skutecznym zarządzaniu rozproszonymi zespołami.

Przejście na zarządzanie zdalne było swoistym stress testem dla zarządów i kadry kierowniczej. W czasie pandemii można było zaobserwować wiele przykładów, gdy grupa zarządzająca świetnie sobie poradziła w nowych okolicznościach – menedżerowie pokazali się jako zgrane zespoły, które wzajemnie sobie pomagają i biorą odpowiedzialność za wyniki całej organizacji, a nie tylko swojego wąskiego odcinka. Pojawiły się też tzw. kryzysowe gwiazdy – często nieformalni liderzy, którzy wcześniej nie byli dostrzegani w organizacjach, a w czasie pandemii odegrali dużą rolę we wspieraniu współpracowników, podnoszeniu morale i dbaniu o ducha zespołu.

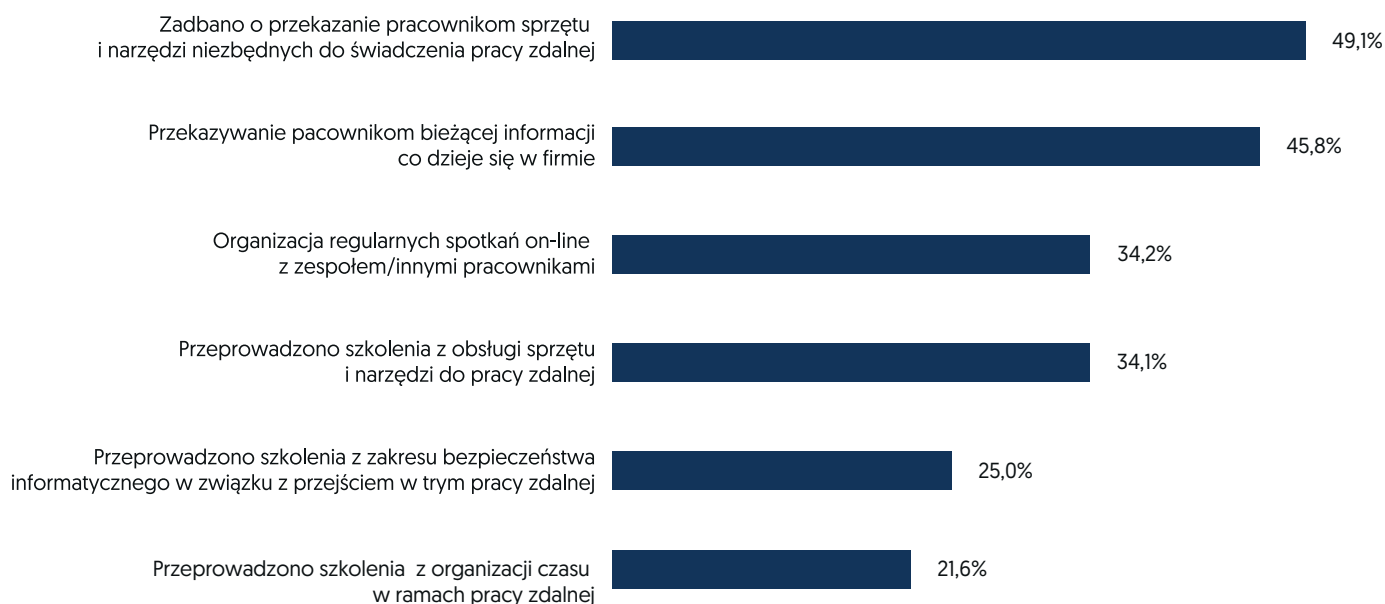
Oczywiście są też zespoły zarządzające, które nie przeszły dobrze przez ten trudny czas. Pandemia jak w soczewce skupiła braki w przywództwie i w umiejętnościach zarządzania, luki w procesach biznesowych oraz nieumiejętność szybkiego uczenia się i dostosowania do nowych okoliczności. Ostatnie kilka lat dobrych warunków gospodarczych i wiatr w plecy nie wymagały od organizacji i kadry kierowniczej drastycznych zmian w metodach zarządzania, więc nawet przeciętni menedżerowie mogli osiągać relatywnie dobre rezultaty. Miniony rok i najbliższe lata, kiedy praca zdalna i hybrydowa na bardziej powszechną skalę stanie się częścią nowej rzeczywistości, zmienią zestaw kompetencji niezbędnych do skutecznego zarządzania zespołami i konsekwentnego osiągnięcia rezultatów.

## Omówienie wyników badania

Powszechne przejście na pracę zdalną spowodowało wiele wyzwań i nowych sytuacji, z którymi musieli się zmierzyć pracodawcy. Na początku skupili się na podstawowym przygotowaniu pracowników do wykonywania pracy z domu oraz ustaleniu jej zasad. Przechodząc na tryb pracy zdalnej, w pierwszej kolejności położyli nacisk na umożliwienie pracownikom realizacji pracy w tej formie poprzez

przekazanie niezbędnych do tego urządzeń i narzędzi. Następnie skierowali swoją uwagę na przepływie informacji pomiędzy pracownikami i podtrzymywaniu kontaktu z firmą. W najmniejszym stopniu zadbano o wyposażenie pracowników w umiejętności i wiedzę niezbędną do realizacji zadań w warunkach domowych.

Wykres 14. Działania podjęte przez firmy w momencie przejścia na pracę zdalną



Źródło: badanie CAWI.

Globalny eksperyment związany z pracą zdalną z dnia na dzień zmusił przedsiębiorstwa, pracodawców i pracowników do innego podejścia do pracy. Pracodawcy musieli się zmierzyć przede wszystkim z poczuciem utraty bezpośredniej kontroli nad sposobem i jakością realizacji pracy przez podwładnych (niemal 70% pracodawców, którzy uczestniczyli w badaniu) oraz utrudnioną komunikacją (ponad 50%

respondentów) – por. wykres 8.

Pracodawcy w większym stopniu niż pracownicy dostrzegają takie rodzaje ryzyka, jak brak kontroli nad czasem pracy pracowników, dezorganizację struktury zespołu, wykonywanie innych czynności niezwiązanych z obowiązkami służbowymi w czasie pracy, niższą efektywność i słabszy kontakt z klientami firmy.

Tabela 4. Główne rodzaje ryzyka pracy zdalnej

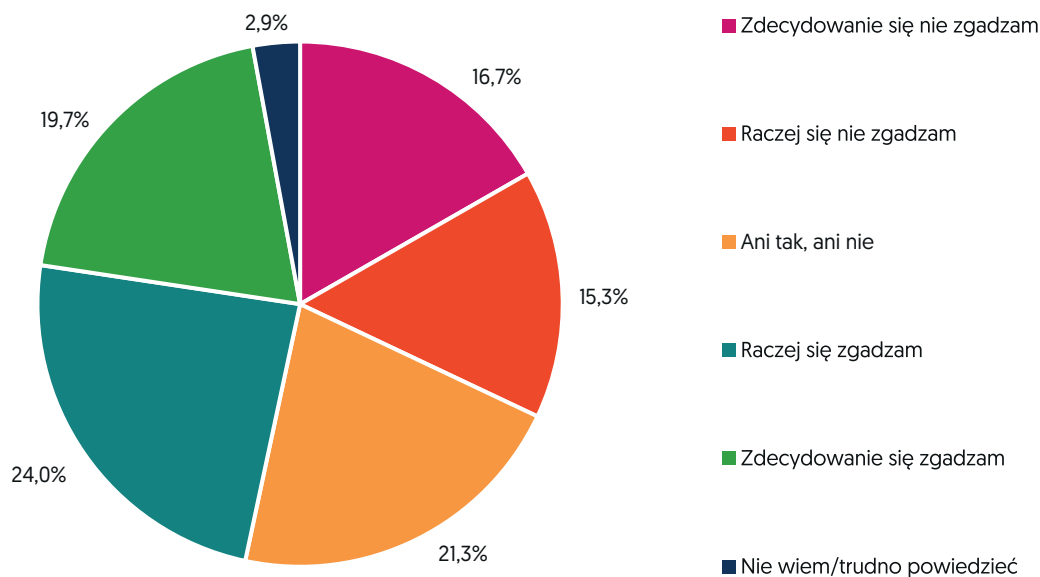
	Pracodawcy	Pracownicy
Brak kontroli nad czasem pracy pracowników	48,6%	46,7%
dezorganizacja struktury zespołu	42,8%	37,0%
Wykonywanie innych czynności niezwiązanych z pracą w czasie pracy	54,4%	51,4%
Niższa efektywność pracy	44,8%	39,6
Słabszy kontakt z klientami firmy	43,4%	37,1%

Źródło: badanie CAWI.

Praca zdalna jest postrzegana jako mniej efektywna w porównaniu z tą wykonywaną w siedzibie firmy. Niemal 44%

badanych zgadza się z tym stwierdzeniem, w tym prawie 20% jest o tym zdecydowanie przekonanych.

Wykres 15. Praca zdalna jest mniej efektywna niż praca w siedzibie firmy



Źródło: badanie CAWI.

Co ciekawe, zarówno pracodawcy, jak i pracownicy postrzegają efektywność pracy zdalnej w podobny sposób, z niewielką przewagą odpowiedzi świadczących o niższej

ocenie efektywności tej formy pracy przez pracodawców.

Tabela 5. Praca zdalna jest mniej efektywna niż praca w siedzibie firmy

Praca zdalna jest mniej efektywna niż praca w siedzibie firmy	Pracodawcy	Pracownicy
Zdecydowanie się nie zgadzam	14,0%	18,1%
Raczej się nie zgadzam	17,0%	14,5%
Ani tak, ani nie	19,8%	22,0%
Raczej się zgadzam	26,8%	22,6%
Zdecydowanie się zgadzam	20,2%	19,5%
Nie wiem/trudno powiedzieć	2,2%	3,3%

Źródło: badanie CAWI.

Oprócz wyzwań, z którymi firmy musiały sobie poradzić, pojawiło się też wiele potencjalnych korzyści, które zostały szerzej opisane w pierwszej części opracowania, dotyczącej roli i znaczenia pracy zdalnej, a wśród nich można wymienić następujące:

- zmniejszenie kosztów związanych z wielkością powierzchni biurowej oraz niższe koszty jej utrzymania, możliwość przeniesienia części tych oszczędności na korzyści dla klientów lub na inwestycje;
- uatrakcyjnienie propozycji pracodawcy dla pracowników z większym naciskiem na elastyczność pracy i tego, skąd praca jest wykonywana;
- dostęp do zasobów pracowniczych i talentów poza siedzibą firmy – zwiększenie możliwości

dotarcia i przyciągnięcia nowych grup pracowników, dotychczas niedostępnych ze względu na miejsce zamieszkania;

- większa dyspozycyjność pracowników;
- przebudowa procesów działania i hierarchii podejmowania decyzji, zwiększenie zwinności organizacyjnej i dyspozycyjności pracowników;
- mniejsza liczba zwolnień lekarskich i na opiekę nad dziećmi.

Niewątpliwie wielu pracodawców będzie chciało wykorzystać wymienione korzyści po ustaniu pandemii i wdrożyć metody działania oraz procesy wypracowane i przetestowane w czasie wymuszonej pracy zdalnej. Pandemia COVID-19 wpłynęła na sposób, w jaki pracownicy pracują, kontaktują się z przełożo-

nymi, i jak menedżerowie zarządzają podległymi im zespołami. Ten okres był na tyle długi, że pozwolił na ukształtowanie nowych nawyków, oduczenie się starych schematów działania i spowodował, że pra-

codawcy, kadra kierownicza oraz pracownicy wyszli poza stare metody pracy.

## Główne wnioski

- Pracodawcy i pracownicy po raz pierwszy w swojej karierze doświadczyli pracy zdalnej na tak dużą skalę i w tak długim okresie. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy oceniają pracę zdalną jako mniej efektywną w porównaniu z pracą w siedzibie firmy.
- 68,5% badanych pracodawców wskazuje, że mieli mniejszą możliwość bezpośredniego nadzorowania i kontrolowania swoich podwładnych. Wyzwania ko-

munikacyjne, rodzinne i logistyczne wymagały innego podejścia do zarządzania i zwiększonego zaufania do pracowników.

- Pracodawcy widzą potencjalne korzyści ekonomiczne, a jednocześnie w większym stopniu niż pracownicy dostrzegają zagrożenia związane z dezorganizacją zespołów oraz brakiem kontroli nad efektywnością pracy [czas, jakość, wydajność].

## Rekomendacje

### 1. Rozwinięcie umiejętności zarządzania pracownikami w kontekście pracy zdalnej i hybrydowej

Technologia umożliwia pracę zdalną, ale obecnie dostępne rozwiązania technologiczne mają swoje ograniczenia w porównaniu z interakcją osobistą. Kluczowym czynnikiem efektywnej współpracy w jakimkolwiek zespole jest zaufanie. Pracując zdalnie, trudniej jest zbudować zaufanie na poziomie interpersonalnym, w związku z tym pracodawcy i liderzy muszą poświęcić dużo uwagi na zbudowanie ducha zespołowego i poczucia wspólnego celu. Należy zaplanować czas na zbudowanie relacji w środowisku wirtualnym, nie przechodzić od razu do sedna sprawy, ale zbadać puls poszczególnych członków zespołu. Przełożeni powinni zapoznać pracowników ze średnio- i długoterminowymi celami i upewnić się, że podwładni rozumieją, jak te cele przekładają się na ich indywidualne zadania. Poza formalnymi kontaktami menedżerowie powinni znajdować powody do mniej formalnych, indywidualnych rozmów z pracownikami poza spotkaniami zespołowymi, co powinno sprzyjać budowaniu więzi międzyludzkich, zaufaniu i zaangażowaniu.

Skuteczne zarządzanie pracownikami zdalnymi wymaga przemodelowania rutyn komunikacyjnych z czasów pracy w siedzibie firmy. Pomocne mogą być codzienne krótkie spotkania wirtualne na początku dnia [15–20 minut], cotygodniowe dłuższe spotkania oraz oddzielnie spotkania projektowe. Podczas spotkań codziennych można posłużyć się metodyką spotkań zaczerpniętą z podejścia agile: „Co wczoraj zrobiłem, co dzisiaj mam do zrobienia, jakie widzę przeszkody, aby osiągnąć zamierzony cel”. Warto też rozważyć spłaszczenie hierarchii komunikacyjnej, aby wiado-

mości z góry docierały do pracowników możliwie efektywnie i szybko, bez ryzyka przypadkowego przeinaczenia lub opóźnień, np. z wykorzystaniem wiadomości wideo czy też spotkań typu town hall. Można też wykorzystać kadre kierowniczą do zbierania pytań od pracowników i które będą zaadresowane przy kolejnej okazji, lub organizować ankietę czy badanie pulsu organizacji.

Istotną stroną skutecznego zarządzania jest osiąganie wyników pracy przez zespół. Oprócz aspektu zaufania poruszonego powyżej, element klasycznej kontroli staje się trudniejszy do zastosowania. W związku z tym należy oprzeć się na przejrzystym i uproszczonym modelu zarządzania wynikami, który docenia raczej rezultat niż ocenia czynności lub czas spędzony nad danym zadaniem. Przełożony powinien zdefiniować zadania i cele dla pracowników, określić terminy i kamienie milowe, ale pozostawić pracownikom wolną rękę co do tego, gdzie i jak będą realizować powierzone zadania. Stawiając cele i zadania, warto przedstawić szerszy kontekst, aby pracownicy rozumieli, że ich praca [„co mają zrobić”] jest częścią większej całości [„po co to mają zrobić”].

Model pracy zdalnej wpłynął na strukturę pracy w zespołach (np. ramy swobody, podejmowanie decyzji). Aby efektywniej funkcjonować w wirtualnym modelu pracy, należy ustalić wspólnie z pracownikami ramy odpowiedzialności i swobody podejmowania decyzji co do ich zadań i stanowisk pracy. Jakie decyzje mogą podejmować sami, a jakie muszą skonsultować z przełożonymi lub współpracownikami? Przełożeni powinni regularnie sprawdzać, czy pracownicy nie mają dylematów decyzyjnych i czy przypadkiem jakieś decyzje pozostają niepodjęte, gdyż pracownicy mieli problem z samodzielną oceną sytuacji i decyzją.

Nie wszyscy menedżerowie dobrze sobie poradzą z no-

wym modelem zarządzania. Z czasem nowe umiejętności i nawyki dadzą im większy komfort pracy oraz skutecznego zarządzania zespołami, niemniej jednak pracodawcy powinni zapewnić menedżerom szkolenia z zakresu efek-

tywnego zarządzania pracownikami zdalnymi, jak również wsparcie coachingowe i mentoringowe bardziej doświadczonych i skutecznych kolegów.

## 2. Stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej pracy zdalnej

Pracodawcy powinni zachęcać kadrę kierowniczą do utrzymywania częstego kontaktu z pracownikami, okazywania im empatii i zainteresowania ich sprawami. Kontakt z pracownikami pozwoli wzmacniać relacje i budować dobrą atmosferę w zespole. Dzięki temu pracodawca może łatwiej odczytać potrzeby pracowników i potencjalne problemy oraz budować przyjazne środowisko pracy. W przypadku gdy przełożeni posiadają w swoim zespole pracowników pracujących zdalnie oraz tych w zakładzie pracy, pracodawcy powinni się upewnić, że obie grupy pracownicze traktowane są podobnie, bez faworyzowania którejkolwiek oraz że pracownicy mają zbliżone możliwości uczestniczenia w zadaniach, projektach i realizacji celów firmy. Będzie to jeszcze ważniejsze po ustaniu pandemii, gdy część pracowników wróci do biura na stałe, a część będzie optować za pracą zdalną lub hybrydową – częściowo w biurze, częściowo na odległość.

Menedżerowie swoim zachowaniem i postawą powinni demonstrować kulturę i wartości firmy, starając się przekazać innym swoją dobrą energię, szukać pozytywów mimo przeciwności, zachowywać optymizm. Przełożeni powinni również doceniać pozytywne postawy, które zauważają u pracowników. Przy kształtowaniu właściwej kultury pracy nawet małe rzeczy mają znaczenie.

Istotnym elementem zaangażowania i motywacji pracowników jest poczucie sensu tego, co robią. Menedże-

rowie powinni zachęcać pracowników do dzielenia się swoimi osiągnięciami z innymi oraz powinni doceniać indywidualne osiągnięcia pracowników na tle grupy i świętować sukcesy zespołowe. W miarę potrzeb (i możliwości) menedżerowie powinni łączyć pracowników w podgrupy robocze, aby podwładni mieli okazję popracować w mniejszych zespołach, lepiej się poznać, podnieść wzajemne zaufanie i motywację. Co jakiś czas można zmieniać składy grup, aby utrzymać wysoką dynamikę współpracy. Jeśli w zespole są pracownicy, którzy źle znoszą izolację lub pracę zdalną, należy zaproponować im inny model pracy (o ile to jest możliwe) lub zorganizować grupę wsparcia złożoną ze współpracowników. Można też włączyć takich pracowników do projektów, które będą wymagać pracy zespołowej i regularnej interakcji społecznej.

W miarę możliwości należy używać do spotkań wideokonferencji (a nie tylko audio) i zachęcać uczestników do włączania kamer, aby zwiększyć zaangażowanie i zminimalizować ryzyko, że pracownicy będą w czasie spotkań robić inne rzeczy [np. pisać e-maile]. Nawet w interakcjach jeden na jeden warto położyć większy nacisk na interakcję przez wideo niż przez e-mail czy komunikator.

Dobry lider jest blisko pracowników, dba o emocje, okazuje swoją empatię, zainteresowanie i zrozumienie dla indywidualnych przypadków poszczególnych pracowników, traktuje ludzi indywidualnie i jest elastyczny.

## Bibliografia

- Adler, S. [2020a]. Cherish the Links: How to Sustain Caring Leadership in a Post-Pandemic World. Kincentric.  
Adler, S. [2020b]. Performance Management in the Year of COVID-19: Carpe Diem. Kincentric.  
Adler, S., Martin, M. [2020]. Managing the new moments that matter: Implications of COVID-19 on the Employee eXperience. Kincentric.  
Adler, S., Martin, M., Matsuzaki, H., Merry, J., Widjaja, A. [2020]. The Leadership Imperative in Managing the Employee Experience of COVID-19. Kincentric.  
Citrin, J., Vad, M. [2020]. CEO Succession: Managing a Successful Outcome — Virtually. Spencer Stuart.  
DeRossa, D. [2020]. Leading from a Distance: 5 Lessons for Successful Virtual Teaming. Spencer Stuart.  
Frangos, C., Stone, M.L. [2020]. Now Is the Time to Revisit Your Emergency Succession Plan, Leadership Continuity and the COVID-19 Pandemic. Spencer Stuart.  
Human Resources Research Team [2020a]. How the Remote Work Revolution Will Change the Employer-Employee Relationship. Gartner.  
Human Resources Research Team [2020b]. Remote Work After COVID-19. Gartner.  
Leventhal, E., Copp, S.H., Frangos, C., Stadolnik, E.M. [2020]. Managing Technology-Enabled Executive Onboarding and Transitions. Spencer Stuart.  
Rozwell, C. [2018]. How to Cultivate Effective „Remote Work” Programs. Gartner.  
Spencer Stuart’s Greater China Team [2020]. COVID-19: Early Leadership Lessons from Executives in China. Spencer Stuart.  
Zhu, A., Smith, J. [2020]. Leadership in a COVID-19 World: The Power of Humility. Spencer Stuart.

# 5. ZAPOTRZEBOWANIE NA NOWE KOMPETENCJE IT



## Piotr Wolejko

*Prawnik, ekspert w Centrum Monitoringu Legislacji Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, gdzie zajmuje się m.in. procesem legislacyjnym, otoczeniem prawnym biznesu, cyfryzacją i rozwojem e-administracji. Członek Komitetu Monitorującego Program Operacyjny Polska Cyfrowa. Przedstawiciel Pracodawców RP w Zespole Problemowym Rady Dialogu Społecznego ds. Polityki Gospodarczej i Rynku Pracy.*

Pandemia koronawirusa wymusiła błyskawiczne dostosowanie się przedsiębiorstw do nowych warunków. Jedną z tego rodzaju reakcji było wprowadzenie pracy zdalnej, która przed pandemią była raczej wyjątkiem niż regułą. Refleksji wymaga to, czy pracownicy, pod względem kompetencji cyfrowych, byli gotowi na podjęcie pracy zdalnej? Czy pracodawcy wyposażyli pracowników w odpowiednie umiejętności oraz zaznajomili ich z niezbędnym oprogramowaniem? A może to pracownicy w trakcie wykonywania pracy zdalnej sami nabyli niezbędne umiejętności? Wreszcie czy państwo ma do wykonania jakąś rolę w sferze kompetencji IT? O tym traktuje niniejsza ekspertyza.

## Wprowadzenie

Intensyfikacja pracy zdalnej od początku pandemii spowodowała, iż na znaczeniu zyskały kompetencje IT. Mimo braku powszechności pracy zdalnej przed pandemią respondenci w badaniu dość wysoko oceniali poziom tychże kompetencji i byli w stanie płynnie przejść od pracy w biurze czy zakładzie pracy do pracy zdalnej. Jak wynika z badania, poziom kompetencji IT nie jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa, w którym osoby są zatrudnione. Niemal 55% badanych oceniło swoje kompetencje IT jako średnio zaawansowane, a prawie jedna trzecia jako bardzo wysokie. W badaniu brali udział zarówno pracownicy, jak

i pracodawcy, i to w tej drugiej grupie jest nieco więcej osób z wysokimi kompetencjami cyfrowymi. Wyniki te są na tyle ciekawe, że według unijnego rankingu DESI [Digital Economy and Society Index] jedynie 44% osób w wieku od 16 do 74 lat ma co najmniej podstawowe umiejętności cyfrowe [średnia dla Unii Europejskiej to 58%]. Być może zatem respondenci w badaniu dokonują nazbyt optymistycznej oceny swoich kompetencji albo wśród pracowników i właścicieli przedsiębiorstw poziom zaawansowania kompetencji IT jest wyższy niż dla ogółu społeczeństwa.

## Opis problematyki

Przedmiotem analizy są kompetencje cyfrowe, które w wyniku pandemii – m.in. przez popularyzację zdalnej pracy, edukacji czy rozrywki – znalazły się w centrum zainteresowania społeczeństwa. Żyjemy w czasach czwartej rewolucji przemysłowej, w której jeszcze większego znaczenia nabierają rozwiązania cyfrowe. Nowoczesne technologie kształtują nasze życie, zarówno zawodowe, jak i prywatne, oddziałując na niemalże każdą sferę funkcjonowania człowieka. Intensywnym zmianom

podlegają praca i jej środowisko. Powstają całkowicie nowe modele biznesowe, a dominujący dotychczas przedsiębiorcy (tzw. incumbents bądź legacy business) w mgnieniu oka tracą na znaczeniu. Fundamentem tych zmian są ludzka pomysłowość oraz kompetencje cyfrowe, które pozwalają przekuć pomysł na zyskowny biznes. Kompetencje cyfrowe uznaje się, obok czytania, pisania, umiejętności matematycznych i językowych, za podstawowe umiejętności współczesnego człowieka.

W skład kompetencji cyfrowych wchodzi kompetencje informatyczne (posługiwanie się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi, korzystanie z internetu, aplikacje oraz oprogramowania), kompetencje informacyjne (wyszukiwanie informacji, ich rozumienie, selekcja i krytyczna ocena) oraz kompetencje funkcjonalne (praktyczne wykorzystanie powyższych w różnych sferach życia: w pracy, relacjach międzyludzkich, realizacji swoich pasji itp.). Oprócz kompetencji cyfrowych na rynku pracy już teraz i w dającej się przewidzieć przyszłości rośnie znaczenie kompetencji miękkich. Wśród nich szczególne znaczenie mają: kreatywne myślenie, zdolność do komunikacji, negocjacji i pracy zespołowej, a także radzenie sobie ze stresem, elastyczność, cierpliwość czy odpowiedzialność. Nie kładzie się już tak wielkiego nacisku na posiadanie pogłębionej wiedzy, gdyż dostęp do niej jest łatwy i natychmiastowy. Prawnicy już lata temu ukuli sformułowanie „nie trzeba mieć kodeksu w głowie, tylko głowę w kodeksie”, co oznacza właśnie to – by wiedzieć, gdzie szukać odpowiedzi na pytanie i umieć zrobić to szybko.

Kompetencje cyfrowe oraz miękkie są tym ważniejsze, że – zarówno według firm doradczych, jak np. McKinsey, czy instytucji międzynarodowych, jak Światowe Forum Ekonomiczne [raport Future of Jobs] – w ciągu najbliższych dekad zniknie kilkadziesiąt procent istniejących aktualnie zawodów, z czego większość zostanie zautomatyzowana. Nawet dwie trzecie dzieci zaczynających właśnie naukę będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Technologie, które najbardziej zmieniają sposób pracy w najbliższych latach, to: przetwarzanie big data i działania analityczne, sztuczna inteligencja, uczenie

maszynowe, internet rzeczy, upowszechnianie robotów oraz druk 3D. Na pierwszy rzut oka można stwierdzić, że ani system edukacji, ani nauki na poziomie wyższym, nie przygotowują młodych ludzi w wystarczający sposób do odnalezienia się w takich warunkach na rynku pracy. Również wielu przedsiębiorców nie jest gotowych do wdrożenia nowoczesnych technologii w swoich firmach, co znajduje odbicie we wskaźnikach rankingu DESI. Wykorzystanie dużych zbiorów danych, mediów społecznościowych czy sprzedaż internetowa są wśród polskich przedsiębiorstw na niższym poziomie niż średnia unijna.

Bez istotnego przyspieszenia w dziedzinie cyfryzacji polskie przedsiębiorstwa nie będą w stanie czerpać korzyści z trwającej właśnie rewolucji cyfrowej. Integracja technologii w firmach jest niezbędna, tak samo jak budowa kompetencji cyfrowych w społeczeństwie. Okres wymuszonej przez pandemię pracy zdalnej był swego rodzaju poligonem doświadczalnym, który może przyczynić się do przelomu w cyfryzacji gospodarki.

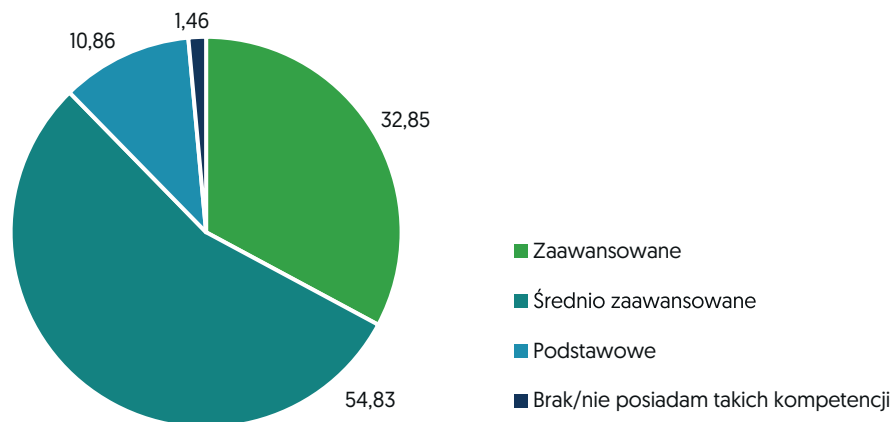
Mówiąc o kompetencjach cyfrowych, należy przywołać także zjawisko wykluczenia cyfrowego, do którego odwołano się w rekomendacjach. Dotyczy ono w szczególności seniorów, osób niepełnosprawnych oraz mniej zamożnych. W przypadku seniorów, w przekroju całej UE, można mówić o poważnym problemie wykluczenia cyfrowego. Wśród osób w wieku 55–64 lata co czwarta nie korzystała nigdy z komputera. Odsetek ten wzrasta do 44% w grupie osób w wieku 65–74 lata. W przypadku Polski jest to około 40% osób w wieku 55–64 lata oraz ponad 60% osób w wieku 65–74 lata.

## Omówienie wyników badania

Poziom umiejętności cyfrowych nie jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa, w którym osoby są zatrudnione. Na podstawowy poziom kompetencji cyfrowych w większym stopniu wskazywali pracownicy fizyczni i niewpisujący się w podział na pracowników fizycznych czy biurowych. Natomiast wśród osób deklarujących poziom średnio zaawansowany i zaawansowany nie wystąpiło znaczące rozróżnienie pomiędzy zajmowanymi stanowiskami. Nieznacznie częściej zaawansowaną znajomość technologii cyfrowych i umiejętności korzystania z nich przypisywali sobie pracodawcy niż pracownicy. Ci drudzy dominowali wśród osób deklarujących poziom średnio zaawansowany.

Czynnikiem, który wyraźnie wpływa na poziom posiadanych kompetencji cyfrowych jest wiek. Wraz ze wzrostem wieku obserwowany jest spadek deklaracji o zaawansowanym poziomie kompetencji cyfrowych. Największy odsetek osób deklarujących wysokie kompetencje w tym zakresie miał od 26 do 35 lat [37,8%], ale niewiele mniej było ich wśród osób w wieku od 18 do 25 lat [36,1%]. Natomiast wśród osób powyżej 55 roku życia odsetek wskazań na zaawansowane umiejętności cyfrowe wyniósł 25,5%.

Wykres 16. Ocena poziomu kompetencji cyfrowych



Źródło: badanie CAWI.

Tabela 6. Poziom kompetencji cyfrowych a wiek

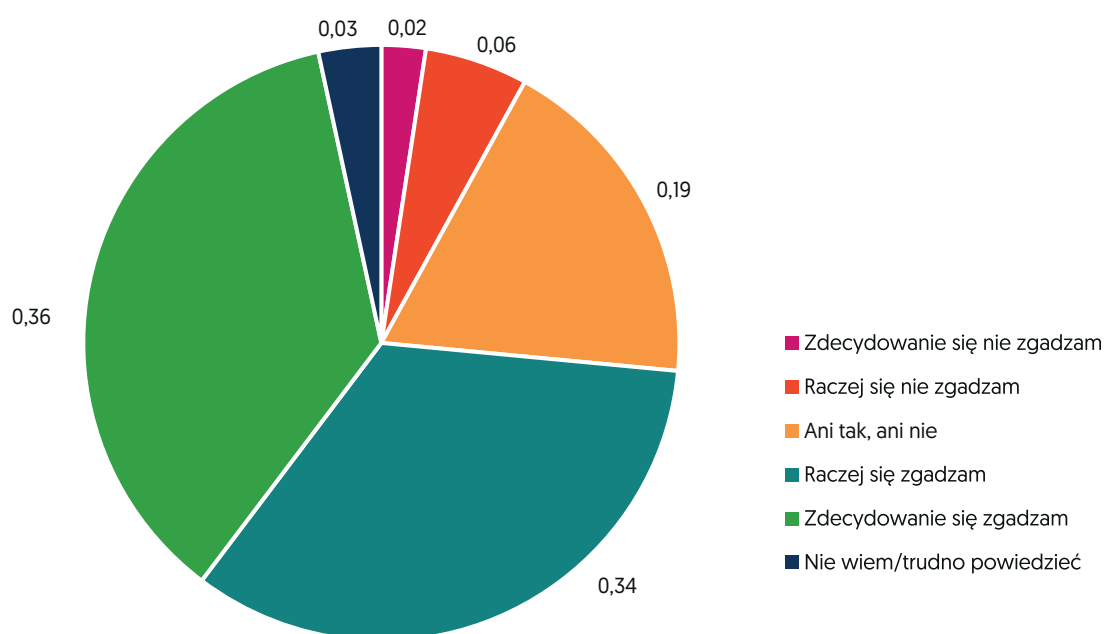
	18–25 lat	26–35 lat	36–45 lat	46–55 lat	powyżej 55 lat
Zaawansowany	36,1%	37,8%	31,0%	28,7%	25,5%
Średnio zaawansowany	50,4%	52,4%	59,6%	55,1%	57,4%
Podstawowy	12,0%	9,1%	7,8%	13,8%	15,4%
Brak	1,5%	0,7%	1,7%	2,4%	1,6%

Źródło: badanie CAWI.

Również w nieznacznie ponad 34% firm zorganizowane zostały szkolenia z obsługi sprzętu i narzędzi do pracy zdalnej. W najmniejszym stopniu [gdyż tylko w jednej czwartej firm, w których co najmniej część pracowników przeszła na pracę zdalną] przeprowadzono szkolenia z zakresu bezpieczeństwa informatycznego związanego z pracą zdalną, a w 21,7% firm – z organizacji czasu pracy w ramach pracy zdalnej.

Ze stwierdzeniem, iż pracodawca, kierując pracownika do pracy zdalnej, powinien zapewnić mu szkolenia z zakresu kompetencji cyfrowych, zgadza się 70,1% badanych. Przy czym „zdecydowanie się zgadzam” było najczęściej wskazywaną odpowiedzią. Jedyne 8,0% respondentów uważa, że pracodawca nie ma takiego obowiązku.

Wykres 17. Pracodawca, kierując pracownika do pracy zdalnej, powinien zapewnić mu szkolenia z zakresu kompetencji cyfrowych



Źródło: badanie CAWI.

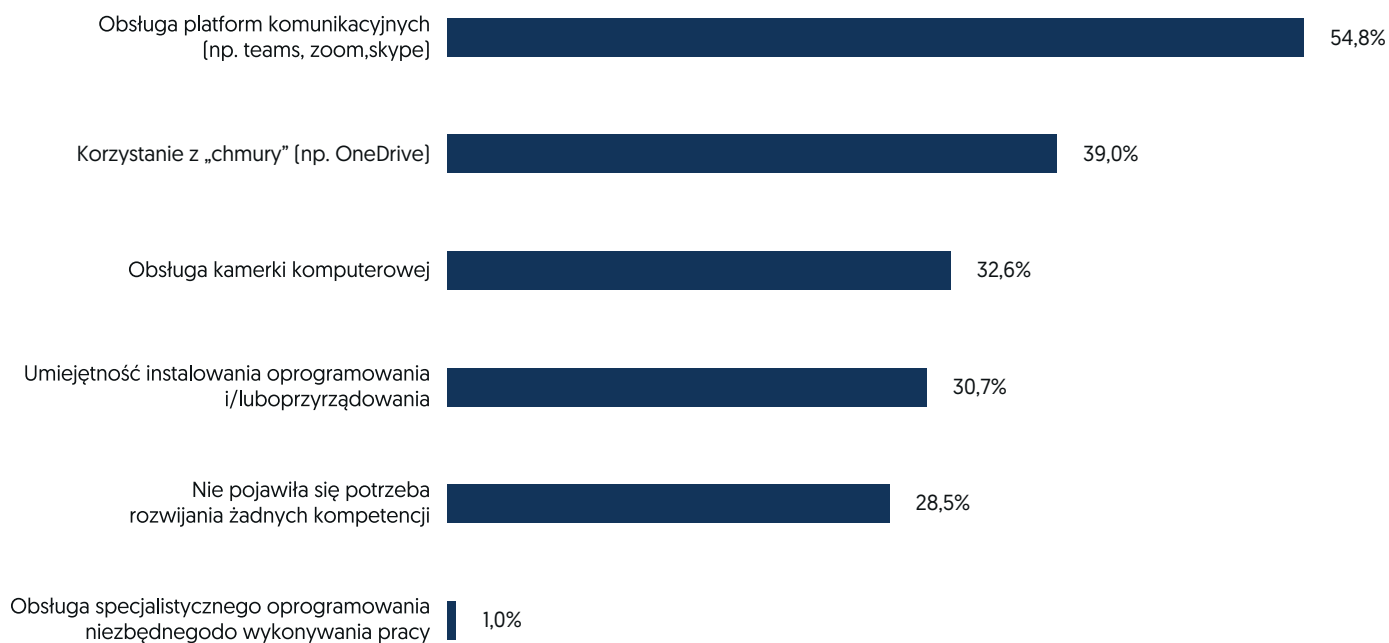


Porównywalny odsetek pracodawców [69,2%] i pracowników [70,5%] uważał, że to w gestii pracodawcy kierującego pracownika do pracy zdalnej leży zapewnienie pracownikowi szkoleń z zakresu kompetencji cyfrowych, które umożliwią mu realizację pracy w formie zdalnej.

W związku z przejściem pracowników na system pracy zdalnej musieli oni rozwinąć lub nabyć nowe umiejętności z zakresu IT. Niemal 55% badanych wskazywało na konieczność rozwinięcia swoich kompetencji w kwestii obsługi platform komunikacyjnych (np. Teams, Zoom, Skype), które stały się głównym źródłem kontaktu na linii pracownicy–przełożeni oraz pracownicy–pracownicy. Niemal 40% respondentów sygnalizowało, że musieli nauczyć się korzystać z chmury, a więc miejsca

w przestrzeni internetowej do przechowywania i przesyłania danych. Ponad 30% uczestniczących w badaniu pracowników i pracodawców wskazywało na konieczność nabycia umiejętności obsługi kamery komputerowej i instalowania oprogramowania lub oprzyrządowania komputerowego. Niespełna 30% ankietowanych jest zdania, że nie odczuwali konieczności rozwijania żadnych kompetencji cyfrowych. W minimalnym stopniu wystąpiła potrzeba nauki obsługi specjalistycznego oprogramowania. W większości przypadków rozwijano więc podstawowe kompetencje cyfrowe, umożliwiające komunikację i przesyłanie danych.

Wykres 18. Nowe kompetencje z zakresu IT nabyte w związku z przejściem na pracę zdalną



Źródło: badanie CAWI.

Przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw w najmniejszym stopniu [33,6%] wskazywali na potrzebę rozwijania kompetencji z zakresu IT. Wynika to również z faktu, że to właśnie w mikroprzedsiębiorstwach w największym stopniu realizowana była praca zdalna jeszcze przed wybuchem pandemii COVID-19.

Wśród barier związanych z wykonywaniem pracy zdalnej w najmniejszym stopniu wskazywano na niskie umiejętności techniczne z zakresu IT pracowników [22,0%]. Bariera ta nie bez przyczyny została uznana za mało istotną, gdyż pracownicy w znaczącej większości mają umiejętności cyfrowe umożliwiające im realizację pracy w formie zdalnej [32,8% badanych ocenia swoje kompetencje cyfrowe jako zaawansowane, a kolejnych 54,8% badanych – jako średnio zaawansowane].

Nie sposób pominąć aspektu dostępności internetu

w niniejszej ekspertyzie, tym bardziej, iż według ponad 43% badanych ograniczenia wynikające z dostępu do internetu stanowiły istotne utrudnienie w realizowaniu pracy zdalnej. W ostatnich latach, także przy wsparciu funduszy unijnych [poświęcony cyfryzacji Program Operacyjny Polska Cyfrowa -- POPC], udało się zrealizować liczne inwestycje mające na celu podniesienie poziomu cyfryzacji kraju: zapewnienie dostępu do szybkiego internetu, rozwój kompetencji cyfrowych, budowę systemów e-administracji oraz ich popularyzację w społeczeństwie. Już 87% gospodarstw domowych w Polsce ma dostęp do internetu, co stanowi wzrost w porównaniu do 2014 roku o 12 punktów procentowych. Jesteśmy blisko średniej dla Unii Europejskiej, która wynosi 90%. Przed Polską ostatni krok, który pozwoli zapewnić dostęp do sieci na terytorium całego kraju.

## Główne wnioski

- Poprawiły się kompetencje cyfrowe pracowników w wyniku przejścia na pracę zdalną. Ich poziom był wysoki już przedtem, jednak po jej wdrożeniu pracownicy musieli rozszerzyć je o kolejne umiejętności.
- Wśród nowych kompetencji, nabytych w związku z przejściem na pracę zdalną, najważniejsze dotyczyły komunikacji i wykorzystania narzędzi komunikacyjnych (np. obsługi platform takich jak Zoom, Skype, Teams) oraz rozwiązań chmurowych (w tym obiegu dokumentów i możliwości ich współtworzenia przez wielu użytkowników).
- Przejście na pracę zdalną przyniosło firmom zarówno oszczędności, jak i koszty dotyczące problematyki kompetencji IT. Wśród kosztów znajduje się m.in. wyposażenie pracowników w umiejętności potrzebne podczas świadczenia pracy zdalnej, jednak ponosi się je jednorazowo – chyba że zaistnieje potrzeba poszerzenia zakresu umiejętności, np. o obsługę nowego oprogramowania.

## Rekomendacje

### 1 Niezwłoczne przyjęcie Programu Rozwoju Kompetencji Cyfrowych

Nadrobienie zaległości w obszarze kompetencji cyfrowych będzie wymagało kompleksowego podejścia i udziału szerokiego spektrum interesariuszy. Oznacza to, że niezbędny będzie dialog, współpraca oraz koordynacja podejmowanych działań. Niezmiernie ważne jest to, aby na szczeblu centralnym obowiązywał strategiczny dokument, który wyznaczy cele, wskaże drogi jego osiągnięcia i zidentyfikuje obszary interwencji. Takim dokumentem powinien być Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych, który zgodnie z pierwotnymi założeniami miał zostać przyjęty w drodze uchwały Rady Ministrów w 2020 roku. Zapewne z powodu

### 2. Modyfikacja systemu edukacji oraz szkolnictwa wyższego poprzez rozszerzenie zajęć budujących kompetencje cyfrowe

Mając na względzie edukację i naukę, trzeba powiedzieć jasno, że w dużej mierze funkcjonują one w oderwaniu od rzeczywistości. Tylko bowiem w niewielkim stopniu uwzględniają zmiany będące efektem cyfryzacji. Nie może być tak, że jedynym znakiem nowych czasów jest podłączenie szkoły do szybkiego internetu. Okres zdalnej nauki pokazał, że dramatycznie brakuje scenariuszy zajęć czy zadań do wykonania, przeznaczonych do realizacji w warunkach online. Nauczyciele i uczniowie z mozołem odtwarzali analogowe lekcje na swoich komputerach, tabletach i innych urządzeniach elektronicznych, co jest czasochłonne,

### 3. Ograniczenie zjawiska wykluczenia cyfrowego poprzez zapewnienie dostępu do internetu jak największej liczbie gospodarstw domowych

Przed nami najtrudniejsze inwestycje na obszarach, gdzie

pandemii oraz likwidacji Ministerstwa Cyfryzacji podczas rekonstrukcji Rady Ministrów w drugiej połowie 2020 roku program ten nie został przyjęty. Konsultacje, uzgodnienia oraz samo przyjęcie przełożono na 2021 rok, o czym można przeczytać w Planie działalności Ministra Cyfryzacji na rok 2021 dla działu informatyzacja. Z racji tego, że funkcję Ministra Cyfryzacji pełni obecnie Prezes Rady Ministrów, należy oczekiwać sprawnego trybu procedowania Programu Rozwoju Kompetencji Cyfrowych. Dokument ten musi być dogłębnie przedyskutowany, aby uwzględniał zmieniające się realia oraz oczekiwania społeczne oraz ze strony przedsiębiorców czy środowisk naukowych.

mało atrakcyjne wizualnie i niezbyt efektywne. Publicyści zaczęli mówić o straconym pokoleniu uczniów, którzy przez długie miesiące mogli się uczyć wyłącznie w formie zdalnej. Wszystko to miało miejsce mimo tego, że od trzech dekad edukacja, a w mniejszym stopniu i nauka, znajduje się w stanie permanentnej reformy. Zmianom podlegały zarówno struktura edukacji, jak i podstawy programowe. Niestety, komponent cyfrowy w tych zmianach nie odgrywał nigdy istotnej roli. Mimo chęci wprowadzenia zajęć programowania przez ówczesną Minister Cyfryzacji Annę Streżyńską nie udało się tego zrealizować w wyniku oporu i braku otwartości ze strony Ministerstwa Edukacji. Należy wyrazić nadzieję, że wraz z przyjęciem Programu Rozwoju Kompetencji Cyfrowych nie tylko rząd odzyska sterowność w obszarze cyfryzacji.

biznesowy ich sens bywa wątpliwy – dlatego należy oczekiwać, że kontynuowane będzie działanie podobne do POPC. Jest to potrzebne, gdyż bez wsparcia finansowego zapewnienie dostępu do internetu na terytorium większo-

ści kraju może być niemożliwe. Konieczne jest też odblokowanie rozwoju sieci 5G, wstrzymanego przez jedną z ustaw covidowych, która wprowadzała kolejne rozwiązania w ramach tzw. tarczy antykryzysowej w połowie 2020 roku. Zatrzymano w ten sposób rozpoczętą już aukcję na częstotliwości niezbędne do budowy sieci 5G, a także skrócono kadencję Prezesowi Urzędu Komunikacji Elektronicznej, który odpowiadał za proces aukcyjny. W drugiej połowie 2020

#### **4. Działania edukacyjne skierowane do grupy wiekowej 50+**

Poważnym wyzwaniem, z którym państwo polskie nie potrafiło się dotychczas zmierzyć, jest wykluczenie cyfrowe osób w wieku 50+. To niepokojące w kontekście struktury demograficznej naszego społeczeństwa - może się bowiem zdarzyć, że jego większość pozbawiona będzie możliwości korzystania z osiągnięć rewolucji cyfrowej, w tym np. z rozwijających się usług z obszaru e-zdrowia. Mimo upływu lat osoby 50+ nadal zbyt rzadko korzystają z internetu czy w ogóle z urządzeń elektronicznych. Główna bariera tkwi w braku przekonania do potrzeby korzystania z sieci, do korzyści z tego wynikających. Jest też druga grupa społeczna, w dużej mierze wykluczona cyfrowo - niepełnosprawni. W ich przypadku nabycie kompetencji cyfrowych ma fundamentalne znaczenie i może decydować np. o edukacji, pracy, socjalizacji, dostępie do dóbr kultury. Mimoostęp-

#### **5. Integracja technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach, ze szczególnym naciskiem na sektor mikro- i małych przedsiębiorców**

Jak już pokazano w niniejszej ekspertyzie, powołując się na ranking DESI, poziom integracji technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach jest w Polsce niski, a w szczególności dotyczy to mniejszych podmiotów. Oprócz opisanych działań przedsiębiorcy powinni móc liczyć na wsparcie ze strony organizacji pracodawców i przedsiębiorców, izb gospodarczych i innych instytucji szeroko rozumianego samorządu gospodarczego oraz środowiska biznesowego. Te podmioty z kolei powinny dysponować materiałami edukacyjnymi oraz odpowiednimi środkami finansowymi na prowadzenie działań wśród przedsiębiorców. Środki te powinny pochodzić z budżetu państwa oraz z funduszy euro-

roku nie nastąpiły żadne rozstrzygnięcia dotyczące sieci 5G, co oznacza, że Polska będzie opóźniona pod tym względem w porównaniu z państwami unijnymi. Tymczasem przepustowość oferowana przez sieć 5G jest potrzebna już teraz, o czym przekonaliśmy się w trakcie pandemicznego lockdownu, gdy wielokrotnie zdarzało się, że internet „zaciął się” w trakcie pracy, edukacji czy rozrywki.

nego w ramach POPC wsparcia unijnego postępy w obszarze ograniczania wykluczenia cyfrowego są stanowczo zbyt małe i musi to ulec zmianie. Szczególną opieką należy otoczyć seniorów, osoby niepełnosprawne i mniej zamożne, dla których odcięcie od internetu oznacza wykluczenie społeczne, spychanie na margines i ograniczanie dostępu do – dostępnych coraz częściej w formie cyfrowej – usług publicznych. Tymczasem państwo powinno dążyć do zrównoważonego i inkluzywnego rozwoju, co znalazło zresztą odbicie w przyjętej w 2017 roku Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Sformułowanie „wykluczenie społeczne” pojawia się w tym dokumencie kilkadziesiąt razy, w rozmaitych kontekstach, wraz z konkretnymi działaniami, które należy podjąć. Podstawy teoretyczne do rzetelnej pracy już są, gorzej z zamianą teorii w praktykę.

pejskich. Wiemy już, że około jedna piąta zarówno unijnego budżetu, jak też Funduszu Odbudowy – nowego instrumentu finansowego, który powstał w celu zniwelowania negatywnych skutków pandemii koronawirusa – powinna zostać przeznaczona na działania z obszaru digitalizacji [cyfryzacji]. Należy oczekiwać zatem, iż Rada Ministrów zaangażuje się w dialog z reprezentantami środowiska pracodawców i pracowników, zaczynając od Rady Dialogu Społecznego, którego celem będzie wypracowanie katalogu działań i przygotowanie finansowego zabezpieczenia na ich prowadzenie. Kompetencje cyfrowe będą decydować o byciu albo nie byciem przedsiębiorców, pracowników, gospodarzy i całych państw już w najbliższej przyszłości, a teraz jest ostatni moment, by o tę przyszłość zadbać.

# 6. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY PODCZAS WYKONYWANIA PRACY ZDALNEJ



## **dr inż. Rafał Hrynyk**

Przewodniczący Platformy Promocji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej – Standard Development & Regulatory Affairs Leader for East Europe, 3M Company. Doktor nauk technicznych w dziedzinie inżynierii chemicznej, absolwent Wydziału Podstawowych Problemów Techniki Politechniki Wrocławskiej. W latach 2006–2014 pracownik naukowy Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego. Członek Rady Zarządzającej Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) oraz Komitetu Doradczego ds. Bezpieczeństwa, Higieny i Ochrony Zdrowia w Miejscu Pracy (ACSHW).

Niniejsza ekspertyza obejmuje zagadnienia bezpieczeństwa i higieny pracy związane ze zdalnym wykonywaniem obowiązków służbowych w ramach stosunku pracy. Ocena świadomości i oczekiwań pracowników oraz pracodawców, jako wynik studiów literaturowych i analizy przeprowadzonych badań, mogą posłużyć przygotowaniu społeczeństwa oraz odpowiedzialnych za ten obszar instytucji państwowych do konstruktywnego wykorzystania pandemii COVID-19 przy formułowaniu wymagań dla pracy zdalnej. Końcowa część opracowania zawiera kilka konkretnych rekomendacji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, których wyraźnie brakuje w aktualnie obowiązujących przepisach.

## **Wprowadzenie**

Problematyka pracy zdalnej nie jest zagadnieniem nowym, ale ze względu na globalną pandemię spowodowaną wirusem SARS-Cov-2 zyskała na znaczeniu, jako jedno z ważniejszych narzędzi pozwalających na zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej, wymuszonej pandemią zagrażającą zdrowiu i życiu części społeczeństwa. Mając na uwadze szeroko promowane zasady higieny i bezpieczeństwa w związku z pandemią COVID-19, zarówno przez międzynarodowe, jak i krajowe organizacje, warto podkreślić znaczenie nawyków kształtowanych dzięki szkoleniom BHP organizowanym przez pracodawców.

Skoncentrowane na problematyce pracy zdalnej badania pozwoliły na identyfikację kluczowych aspektów związanych ze zdalnym trybem świadczenia pracy. Na podstawie przeprowadzonych badań zaprezentowano świadomość pracodawców oraz pracowników wobec zagadnienia bezpieczeństwa

i higieny pracy zdalnej. Wydzielenie reprezentatywnych grup mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw umożliwiło przeprowadzenie oceny sytuacji dla przedsiębiorstw o różnych rozmiarach oraz możliwościach organizacyjno-technicznych.

Istotnym elementem ekspertyzy jest ocena świadomości zagrożeń i zobowiązań pracowników oraz pracodawców w związku z wykonywaniem pracy zdalnej, która jest wynikiem konfrontacji z obostrzeniami, a także przejawem odpowiedzialności podczas działań ukierunkowanych na ograniczaniu rozprzestrzeniania się epidemii. Negatywne skutki pracy zdalnej wraz z określeniem ich znaczenia dla pracodawców i pracowników to cenny materiał do ustalenia przyszłych działań zapewniających odpowiednie podejście do uregulowania kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy zdalnej zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami.

## **Opis problematyki**

Istnieje wiele rodzajów czynności zawodowych świadczonych na rzecz pracodawcy w ramach stosunku pracy, które

nie dają możliwości ich wykonywania zdalnie. Są to m.in. prace związane z obsługą maszyn i urządzeń, procesów

technologicznych, usług budowlanych, prac laboratoryjnych czy innych usług wymagających bezpośredniego kontaktu z klientem. Jednak sporą część czynności można wykonywać w formie pracy zdalnej, tj. świadczonej poza miejscem pracy. Tak jak w przypadku wszystkich zobowiązań pracownik–pracodawca wiąże się to z potrzebą określenia zasad postępowania oraz odpowiedzialności w sytuacji zaistnienia wypadku oraz konsekwencji mających oddziaływanie na zdrowie lub życie pracownika.

Wśród działań podejmowanych przez firmy w momencie przejścia na pracę zdalną pojawiają się takie potrzeby, jak przekazanie odpowiedniego sprzętu, przekazywanie informacji o sytuacji w firmie, organizacja spotkań online, szkolenia z obsługi sprzętu, narzędzi, bezpieczeństwa informatycznego oraz organizacji czasu. Tradycyjnie zagadnienie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy nie znajduje swojego miejsca wśród najważniejszych działań związanych z pracą zdalną. Jest to przejaw typowego pragmatyzmu, wynikającego z zaistniałej sytuacji spowodowanej pandemią COVID-19 i potrzebą szybkiego reagowania pracodawców w celu utrzymania, a często nawet ratowania ciągłości i kondycji biznesowej firm. Warto przy tej okazji po raz kolejny zaznaczyć rolę bezpieczeństwa i zdrowia w pracy jako istotnego elementu strategicznego każdego przedsiębiorstwa, bez względu na jego wielkość. Korzystając z doświadczeń, jakie niesie stan epidemii, warto

### **Odniesienie do krajowych wymagań**

Praca zdalna pojawiła się tylko bardzo ogólnie w tzw. przepisach covidowych, bez doprecyzowania obowiązków dotyczących odpowiedzialności za bezpieczeństwo i higienę pracy. W związku z panującą pandemią wielu pracodawców skorzystało z danej im przez ustawodawcę w art. 3 ustawy z 2 marca 2020 r. [ustawa covidowa, 2020] możliwości skierowania pracowników do pracy zdalnej w drodze polecenia. Ponieważ praca zdalna nie jest określona w powszechnie obowiązującym prawie, istnieje realne ryzyko swobodniejszej interpretacji obowiązków pracodawcy wobec pracownika świadczącego pracę w tej formie. Rekomendacja, by pracodawca, wyrażając zgodę na wykonywanie zadań pracowniczych na podstawie

### **Odniesienie do regulacji międzynarodowych i ich przykłady**

20 czerwca 1996 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy [MOP] przyjęła Konwencję o pracy zdalnej (nr 177), która weszła w życie 22 kwietnia 2000 roku. Do tej pory została ratyfikowana przez dziesięć krajów [Polska nie znajduje się wśród nich], które zobowiązały się do dostosowania,

zwrócić szczególną uwagę na wszystkie aspekty bezpieczeństwa i zdrowia, nie tylko w kontekście zapobiegania rozprzestrzenianiu się zagrożeń i ich skutków.

Tu można przytoczyć konkluzje z innego raportu podsumowującego badanie opinii pracowników i pracodawców, z którego wynika, że długofalowy wpływ pandemii będzie miał pozytywne konsekwencje dla standardów BHP [Koalicja Bezpieczni w Pracy, 2020]. Należy wykorzystać takie pozytywne nastawienie i spożytkować doświadczenia, które przez pandemię w brutalny sposób wymusiły przewartościowanie podejścia do pracy zdalnej.

Czynniki szkodliwe i uciążliwe mogące wpływać na zdrowie i kondycję pracowników nie znikają, ale zmieniają się wraz z przejściem na tryb pracy zdalnej. Tu konieczna jest ocena ryzyka i szkolenia realizowane na innym poziomie niż dotychczas. Faktem jest, iż zagrożenia zidentyfikowane przez pracodawcę na dotychczasowych stanowiskach pracy w większości nie występują, jednak pojawia się wiele nowych czynników, których identyfikacja wymaga szczególnej współpracy między pracownikiem a pracodawcą. Im szybciej przeprowadzona zostanie identyfikacja zagrożeń oraz dostosowany zakres szkolenia, tym mniejsze konsekwencje będą obserwowane po stronie pracowników.

wniosku pracownika, pozyskiwał jego oświadczenie, że ten będzie wykonywał ją w sposób bezpieczny, minimalizujący utratę zdrowia [życia] i w warunkach adekwatnych do realizowanego zadania [SEKA, 2018] nie jest wystarczającym rozwiązaniem.

Niezbędne jest opracowanie wytycznych do regulacji, tak by wyraźnie określały odpowiedzialność za organizację stanowiska po stronie pracodawcy oraz pracownika. Zgodnie z Kodeksem pracy w tej chwili odpowiada za to wyłącznie pracodawca, podczas gdy nie ma on wpływu na warunki, w jakich świadczona jest praca zdalna. Niejasna w obecnej sytuacji jest również tematyka wypadkowa, czyli kiedy uznać wypadek podczas pracy zdalnej za wypadek przy pracy.

wdrożenia i regularnej oceny krajowej polityki w celu poprawy sytuacji osób pracujących zdalnie. Proces ten obejmuje konsultacje z przedstawicielami organizacji pracodawców i pracowników, jeśli istnieją one w kraju.

Europejska umowa ramowa w sprawie telepracy [European Framework Agreement on Telework, 2015] została zawarta między partnerami społecznymi [Europejska

Konfederacja Związków Zawodowych, Business Europe, Europejskie Centrum Pracodawców i Przedsiębiorstw oraz Europejskie Stowarzyszenie Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw] w lipcu 2002 roku – większość państw członkowskich Unii Europejskiej wprowadziła europejską umowę ramową w sprawie telepracy w drodze krajowych umów o partnerstwie społecznym.

Oba powyższe dokumenty mają charakter strategiczny i nie określają szczegółowych zasad dotyczących bezpieczeństwa i higieny w związku z taką formą świadczenia pracy, pozostawiając te kwestie w zakresie krajowych regulacji.

Zgodnie z badaniem Komisji Europejskiej Flexible working time arrangements and gender equality, [Elastyczne warunki pracy i równouprawnienie płci] [Publications Office..., 2010] praca z domu jest jedną z elastycznych form organizacji czasu pracy. Inne środki w ramach organizacji czasu pracy obejmują np. elastyczne rozpoczęcie lub koniec pracy, konto godzin pracy lub dzielenie się pracą. Istnieje kilka krajów, które jeszcze przed pandemią COVID-19 przygotowało wytyczne dotyczące pracy zdalnej z uwzględnieniem zagadnień bezpieczeństwa i higieny, podkreślając znaczenie oceny ryzyka dla potencjalnych zagrożeń i uciążliwych warunków.

Praca z domu jest jedną z elastycznych form pracy w Wielkiej Brytanii. Inne formy elastycznej pracy oferowane w Wielkiej Brytanii obejmują pracę w niepełnym wymiarze godzin, skompresowany tydzień pracy, elastyczne godziny pracy [z podstawowym czasem pracy], niestandardowe godziny pracy lub stopniowe przechodzenie na emeryturę. Wszyscy pracownicy są uprawnieni do elastycznej pracy. Prawo to jest znane jako „złożenie wniosku ustawowego”. Kwestia pracy z domu jest rozpatrywana w Wielkiej Brytanii przez niezależną organizację ACAS [Służba Doradcza, Pojednawcza i Arbitrażowa], która zapewnia bezpłatne informacje i porady pracodawcom i pracownikom w dziedzinie prawa pracy i stosunków w miejscu pracy. Dostępna na stronie internetowej ACAS lista kontrolna dla pracownika i pracodawcy w pierwszym punkcie zawiera zobowiązanie pracodawcy do przeprowadzenia oceny ryzyka na zdalnym stanowisku pracy, a jeśli pełna ocena nie jest możliwa [m.in. ze względu na

pandemię COVID-19], musi on udzielić informacji na temat bezpiecznej pracy i poprosić pracownika o przygotowanie samooceny dla stanowiska pracy.

Z kolei duże firmy technologiczne działające w Irlandii koncentrują się przede wszystkim na rekrutacji osób pracujących tylko w domu lub studentów godzących pracę z nauką. Kilka ważniejszych wymagań obejmuje:

- zapotrzebowanie na prywatną przestrzeń roboczą podczas pracy zdalnej (ograniczony hałas, pomieszczenie z możliwością zamknięcia drzwi),
- wymagania techniczne: ergonomiczne krzesło i stół, szybki internet, linia telefoniczna, narzędzia techniczne [MS Teams, Skype, WebEx itp.],
- dostępność [np. pracownicy muszą być dostępni w 80% swojego czasu pracy].

Szkolenie wstępne jest często kolejnym etapem procesu rekrutacji, pozwala określić przydatność pracownika do tej formy pracy, wystarczającą motywację i warunki niezbędne do samodzielnej pracy z domu. Często wykorzystywane są też zdalne testy, pozwalające na ocenę pracowników wykonujących tę formę pracy.

W Holandii praca zdalna to znacznie szersza koncepcja niż tylko praca z domu i została opisana w krajowej ustawie określającej warunki elastycznej formy pracy *Wet flexibel werken*. Jej celem jest regulacja warunków pracy zdalnej oraz ułatwienie pracownikom zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zgodnie z wymaganiami pracodawca jest odpowiedzialny za miejsce pracy w domu, które obejmuje: projekt stanowiska pracy, metodę pracy, dostarczanie narzędzi itp. Jednocześnie pracodawca musi zapewnić, że pracownik ma ergonomiczne krzesło i biurko oraz właściwe oświetlenie [ponosząc związane z tym koszty]. Dopuszczalna jest wizyta pracodawcy lub eksperta w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy w celu oceny, czy miejsce pracy spełnia zasady i obowiązki określone w krajowych przepisach. Jeśli nie jest to możliwe, dopuszcza się przesłanie przez pracownika zdjęć i filmów z miejsca pracy w domu.

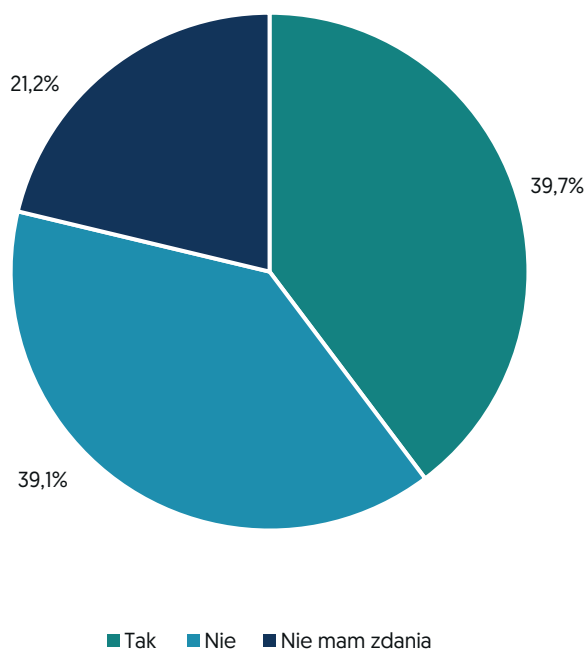
## Omówienie wyników badania

Część odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu badań wykorzystanym do opracowania niniejszej ekspertyzy odzwierciedla aktualną sytuację zagadnień dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Warto podkreślić fakt, iż niemal

taki sam odsetek badanych uważa, że konieczne jest wprowadzenie dodatkowych wytycznych dotyczących pracy zdalnej [39,7%] albo jest przeciwnego zdania [39,1%]. Jednak aż 21,2% ankietowanych nie jest w stanie odnieść się do poru-

szanej kwestii i jednoznacznie określić, czy taka potrzeba jest, czy jej nie ma (wykres 19). Taki stan rzeczy podkreśla ciągły brak świadomości w kwestii odpowiedzialności obu stron za konsekwencje wynikające z uciążliwości warunków pracy,

Wykres 19. Potrzeba wprowadzenia dodatkowych wytycznych i zaleceń dotyczących zakresu szkoleń w związku z wykonywaniem pracy zdalnej



Źródło: badanie CAWI.

W większym stopniu za koniecznością wprowadzenia dodatkowych wytycznych i zaleceń są przedstawiciele średnich (46%) i dużych przedsiębiorstw (41,1%). Świadomość i wynikająca z niej potrzeba doprecyzowania przepisów (w tym obejmujących zagadnienia BHP) jest zauważalnie wyższa w średnich przedsiębiorstwach, które są bardzo wrażliwe na konsekwencje braku lub błędnej interpretacji wytycznych. Z jednej strony może to dotyczyć kwestii ekonomicznych i ewentualnych strat finansowych, z drugiej – utraty reputacji, zaufania wykwalifikowanych pracowników oraz kontrahentów. Nie bez przyczyny ta grupa badanych widzi największą potrzebę wprowadzenia dodatkowych, bardziej szczegółowych wytycznych dotyczących pracy zdalnej.

Odnosząc się do dużych przedsiębiorstw warto podkreślić obecność w ich strukturach rozwiązań systemowych oraz oddziałów, komórek (np. działy prawne, kadry, służby BHP itp.) zapewniających wsparcie decyzyjne w przypadku braku jednoznacznych przepisów lub wytycznych. Z tego powodu potrzeba wprowadzenia dodatkowych rozwiązań w tym zakresie nie jest tak silnie identyfikowana.

Odsetek wskazań za koniecznością wprowadzenia dodatkowych wytycznych i zaleceń wśród mikro- i małych przedsiębiorstw jest niższy. Jeśli wziąć pod uwagę największą wypadkowość i śmiertelność właśnie w tej grupie, taki brak świadomości budzi obawy i raz jeszcze podkreśla

szeregu zagrożeń oraz ich wpływu na zdrowie i komfort życia wobec nieuregulowanej formy zdalnego świadczenia pracy.

potrzebę precyzyjnego i skutecznego dotarcia do tej grupy firm.

Warte podkreślenia są wyniki wskazujące na fakt, iż niezależnie od rozmiaru przedsiębiorstwa podczas przygotowań do przejścia na tryb pracy zdalnej w najmniejszym stopniu położono nacisk na wyposażenie pracowników w umiejętności i wiedzę z zakresu organizacji pracy w domu. Tego typu działania były podejmowane w około 25% badanych firm.

Kolejne zagadnienie wymagające poświęcenia uwagi to zdalne zarządzanie zespołem, które odgrywa kluczowe znaczenie również dla bezpieczeństwa i higieny w pracy. Odpowiednie zarządzanie i budowanie świadomości zespołu to podstawa skutecznego wdrażania zasad i standardów BHP. Według uzyskanych wyników badań taki sposób zarządzania jest trudniejszy w opinii 61,2% ankietowanych, przy czym niemal 27% zdecydowanie zgadza się z tym twierdzeniem. Tylko 12,8% uczestników badania nie dostrzega większej trudności w zarządzaniu zespołem w sposób zdalny. Ten wniosek powinien znaleźć odzwierciedlenie w przemodelowaniu narzędzi szkoleniowych i metodyki, pozwalającej na skuteczne dotarcie do pracowników, m.in. podczas budowania świadomości na temat nowych zagrożeń oraz potencjalnych konsekwencji zdrowotnych.

Pozyskane w ramach niniejszego projektu dane

z przeprowadzonych badań mogą stanowić wytyczne do opracowania formy i zakresu szkoleń dostosowanych do modelu pracy zdalnej, z uwzględnieniem znaczenia zidentyfikowanych negatywnych skutków pracy zdalnej. Należą do nich ograniczenie związane z bezpośrednim dotarciem do pracowników oraz ograniczona możliwość prowadzenia regularnych obserwacji i kontroli na stanowiskach pracy.

Identyfikacja ryzyka związanego z pracą zdalną nie uwzględnia typowych zagrożeń związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem pracowników wykonujących pracę w takiej formie. Wskazane w badaniu najczęściej wskazywane rodzaje ryzyka dotyczą przede wszystkim aspektów biznesowo-organizacyjnych, nie dotyczą realnych problemów BHP, takich jak:

- wydzielenie miejsca pracy w domu/mieszkanie dzielonym z innymi użytkownikami,
- obciążenia mięśniowo-szkieletowe (potrzeba zapewnienia ergonomii stanowiska pracy – dostosowanie krzesła, stołów/biurek),
- oświetlenie stanowiska pracy (natężenie i rodzaj oświetlenia),
- czynniki psychospołeczne i stres w pracy (w tym ograniczenie bezpośrednich kontaktów z pracow-

## Główne wnioski

- Konieczne jest zbudowanie świadomości w zakresie pracy zdalnej, zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników, poprzedzone czytelnymi i efektywnymi wytycznymi obejmującymi podstawowe definicje, rodzaje ryzyka i zalecenia dotyczące pracy zdalnej.

- Należy wykorzystać sytuację związaną z pandemią oraz powszechnym zrozumieniem dla potrzeby stosowania pracy zdalnej do wzmocnienia kultury bezpieczeństwa, znaczenia

## Rekomendacje

### 1. Ustalenie zasad odpowiedzialności i roszczenia wynikających ze świadczenia pracy w trybie zdalnym

Zarówno przed epidemią, jak i w przywołanej ustawie covidowej [2020] nie zostały przewidziane szczególne przesłanki odpowiedzialności pracodawcy za wypadek przy pracy, jeżeli jest ona wykonywana poza zakładem pracy w trybie zdalnym. W związku z powyższym, aby ustalić, czy w sytuacji świadczenia pracy zdalnej doszło do wypadku przy pracy, należy wziąć pod uwagę ogólną definicję wypadku przy pracy wynikającą z ustawy z dnia 30 paździer-

nikami i pracodawcą, izolacja itp.),

- instalacje elektryczne i porażenie prądem,
- pożar i elementy wyposażenia przeciwpożarowego,
- upadek, poślizgnięcie i śliskie powierzchnie,
- wentylacja pomieszczeń,
- ciągłość pracy i stosowanie przerw np. podczas pracy z monitorami ekranowymi.

Aby nie pozostawiać czytelników niniejszego raportu bez konstruktywnych odniesień i wypracowanych dotychczas dobrych praktyk w zakresie pracy zdalnej, warto przywołać poradnik z wytycznymi autorstwa Instytucji Bezpieczeństwa i Higieny Pracy w Wielkiej Brytanii [IOSH] pt. Home office, mobile office. Managing remote working [IOSH, 2014]. Dokument ten, oprócz licznych cennych wyjaśnień obejmujących aspekty techniczne i organizacyjne pracy zdalnej, zawiera szczegółową listę kontrolną, pozwalającą na przeprowadzenie oceny ryzyka, obejmującą wiele pytań uwzględniających warunki środowiskowe, elektryczność, ogień, stanowisko pracy i przechowywanie, korzystanie ze stacji roboczych i komputera, sprawy różne.

BHP oraz postrzegania łącznego występowania zagrożeń zawodowych i prywatnych (ryzyko mieszane).

- Niezbędna jest modyfikacja metodyki nauczania BHP i dostosowanie jej zakresu do aktualnych trendów i wymagań. Pandemia uwypukliła zaniedbania dotyczące aktualnych form zatrudnienia, sposobu świadczenia pracy i przepisów BHP zgodnych z tendencjami rynkowymi.

nika 2002 roku o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych [2019]. Zgodnie z art. 3 ust. 1 ustawy definicja wypadku przy pracy brzmi następująco:

„Za wypadek przy pracy uważa się nagłe zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w związku z pracą:

1. podczas lub w związku z wykonywaniem przez pracownika zwykłych czynności lub poleceń przełożonych,
2. podczas lub w związku z wykonywaniem przez pra-



cownika czynności na rzecz pracodawcy, nawet bez polecenia,

3. w czasie pozostawiania pracownika w dyspozycji pracodawcy w drodze między siedzibą pracodawcy a miejscem wykonywania obowiązku wynikającego ze stosunku pracy”.

W świetle pracy zdalnej powyższe zapisy wymagają zmiany i dostosowania do aktualnych potrzeb.

Obecnie żaden przepis nie zwalnia pracodawcy z obowiązku wszczęcia procedury wypadkowej w wyniku zgłoszenia wypadku przez pracownika wykonującego pracę zdalną. Takiego zwolnienia nie można też wywodzić z przepisów o telepracy, które w praktyce stosuje się odpowiednio do pracy zdalnej. Oznacza to, iż reakcją pracodawcy na zgłoszenie wypadku powinno być powołanie zespołu powypadkowego, którego obowiązkiem będzie ustalenie okoliczności i przyczyn wypadku.

## **2. Możliwość oceny warunków stanowiska pracy przez pracodawcę (deklaracja i wola pracownika)**

W sytuacji świadczenia pracy przez pracownika w trybie zdalnym niezbędne jest określenie wytycznych i zasad współpracy pomiędzy pracownikiem oraz pracodawcą. Deklaracja pracownika o posiadaniu lub dostosowaniu warunków lokalowych i sprzętowych do świadczenia pracy zdalnej to działanie wymagające bardzo wysokiej kultury bezpieczeństwa i świadomości. Mając na uwadze całościowy kształt systemu szkoleniowego w zakresie BHP, kompetencje jednostek oraz pozycję BHP w strategii biznesowej przedsiębiorstw, oparcie bezpieczeństwa i higieny pracy na deklaracji pracownika nie wydaje się wystarczającym rozwiązaniem. Tu wymagane są mądre i przemyślane rozwiązania, które skutecznie pozwolą dotrzeć do świadomości pracowników i pracodawców, zwracając uwagę na wszystkie potencjalne zagrożenia wynikające z wykonywania zobowiązań zawodowych w trybie pracy zdalnej.

## **3. Podniesienie znaczenia BHP w strategii biznesowej przedsiębiorstw – opracowanie krajowej strategii**

W czasach trudnych gospodarczo warto pamiętać, że niedostateczne bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy kosztują. Co więcej, jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, zarządzanie BHP w przedsiębiorstwach pozwala zwiększyć ich wydajność i rentowność.

Na zaniedbaniach w obszarze BHP tracą wszyscy – od pracowników po krajowe systemy ochrony zdrowia. Oznacza to jednak, że również wszyscy mogą skorzystać na lepszej polityce i praktykach.

Jak dotychczas od ustaleń zespołu powypadkowego będzie wynikało, czy do zdarzenia faktycznie doszło w trakcie realizowania przez pracownika obowiązków służbowych. W momencie ustalenia, że dana osoba w chwili wypadku realizowała obowiązki służbowe na zlecenie pracodawcy lub w jego interesie, będzie możliwe zakwalifikowanie zdarzenia jako wypadku przy pracy. Ze względu na wykonywanie pracy w trybie zdalnym (poza obszarem pracodawcy) będzie to bardzo utrudnione, a jednocześnie mające istotne znaczenie dla przyznania określonych świadczeń z ubezpieczenia wypadkowego. Warto zaznaczyć, że te koszty są zasadniczo wyższe od świadczeń przyznawanych z ubezpieczenia chorobowego (uwzględniają zasiłek chorobowy, świadczenie rehabilitacyjne, jednorazowe odszkodowanie, rentę).

Określenie udziału pracodawcy w wyposażeniu stanowiska pracy, np. w nowe krzesła, tylko w przypadku, gdy odpowiedzialność za organizowanie stanowiska pracy będzie po stronie pracodawcy. Wydaje się sensowniejsze, aby to pracownik był odpowiedzialny za to, jak zorganizuje sobie miejsce pracy zdalnej (z wyłączeniem kwestii dotyczących cyberbezpieczeństwa omówionych w rekomendacjach w części poświęconej tej problematyce). Jeśli jednak ta odpowiedzialność pozostanie w jakimś stopniu po stronie pracodawcy, to zanim on dofinansuje koszty sprzętu, powinien mieć wpływ na jego specyfikację. Pozwoli to np. uniknąć sytuacji, w której okazałoby się, że mimo dofinansowania pracownik, zamiast kupić biurko i krzesło do pracy biurowej, zakupił stół do jadalni, a później zgłosił wypadek/podejrzanie choroby zawodowej, zaś w toku postępowania powypadkowego zostanie ustalone, że pracował na źle zorganizowanym stanowisku.

Kraje o niskich standardach bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy zużywają cenne zasoby na leczenie urazów i chorób, których można było uniknąć. Wdrożenie solidnej strategii krajowej może przynieść wiele korzyści, do których należą:

- zwiększenie wydajności dzięki zmniejszeniu poziomu absencji w wyniku choroby,
- zmniejszenie kosztów opieki zdrowotnej,
- utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych,
- stymulowanie rozwoju efektywniejszych metod pracy i technologii,

- zmniejszenie liczby osób, które są zmuszone częściowo zrezygnować z pracy, by zaopiekować się członkiem rodziny.

W związku z takim podejściem wskazane jest istotne przeformułowanie podejścia do aspektów BHP i przygotowanie pakietu atrakcyjnych działań odpowiadających na zapotrzebowanie przedsiębiorstw. Omówiony z partnerami społecznymi zakres działań powinien stanowić zachętę do

inwestycji w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, obejmując działania administracyjne, prewencyjne i nadzorcze, z kompleksowym wykorzystaniem ubezpieczeń społecznych, elementów nadzoru rynku oraz inspekcji pracy.

## Bibliografia

- Advisory, Conciliation and Arbitration Service [ACAS] [2009]. Example homeworking checklist. Pobrane z: <http://www.acap.org.uk> [23.02.2021].
- EUR-Lex [2005]. European Framework Agreement on Telework. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131> [23.02.2021].
- Institution of Occupational Safety and Health [IOSH] [2014]. Home office, mobile office. Managing remote working. Pobrane z: <http://www.iosh.co.uk/homeworking> [23.02.2021].
- Koalicja Bezpieczni w Pracy [2020]. Wpływ pandemii koronawirusa na polski rynek pracy. Pobrane z: <http://bezpieczniwpracy.pl/bezpieczenstwo-pracy-w-polsce-2020/> [23.02.2021].
- Międzynarodowa Organizacja Pracy [MOP] [1996]. Home Work Convention [ILO. C177]. Pobrane z: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO:P12100\\_ILO\\_CODE:C177](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO:P12100_ILO_CODE:C177) [23.02.2021].
- Publications Office of the European Union [2010]. Flexible working time arrangements and gender equality – A comparative review of 30 European countries Luxembourg. Pobrane z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/13a65488-9cd7-46f5-b9f4-d60e3dd09592> [23.02.2021].
- Rząd Wielkiej Brytanii [2014]. Wniosek ustawowy – elastyczny wymiar pracy. Pobrane z: <https://www.gov.uk/flexible-working> [23.02.2021].
- SEKA [2018]. Praca zdalna a obowiązki pracodawcy w zakresie BHP. Pobrane z: <https://www.seka.pl/praca-zdalna-a-obowiazki-pracodawcy-zakresie-bhp/> [23.02.2021].
- Ustawa covidowa [2020]. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 października 2020 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych [Dz.U. z 2020 r., poz. 1842].
- Ustawa wypadkowa [2019]. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 6 czerwca 2019 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych [Dz.U. z 2019 r., poz. 1205].



# 7. CYBERBEZPIECZEŃSTWO W PRACY ZDALNEJ



## Grzegorz Surdyka

*Specjalista ds. bezpieczeństwa informacji o ponad dziesięcioletnim doświadczeniu. Prelegent i uczestnik konferencji z zakresu audytu IT oraz bezpieczeństwa informacji. W pracy zawodowej zajmuje się projektowaniem i wdrażaniem strategii cyberbezpieczeństwa, zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa informacji oraz ochrony przed cyberatakami. Swoją pracę wykonuje z głębokim przekonaniem, że prywatność i bezpieczeństwo stanowią fundamentalne prawo każdego człowieka.*

Niniejsza ekspertyza skupia się na lukach w systemach bezpieczeństwa w internecie, uwypuklonych przez wymuszone przejście na telepracę z powodu epidemii COVID-19. Szczególna sytuacja epidemiczna wprowadziła cyfryzację na masową skalę, przeprowadzoną bez przygotowania i planu, w sposób rozproszony i bez ogólnego zamysłu. Sektor bezpieczeństwa IT stanął nagle przed wyzwaniami o zupełnie innej skali niż do tej pory. Kto odpowiada za bezpieczeństwo danych w rozproszonej strukturze pracy? Jak radziliśmy sobie z zabezpieczaniem danych i stanowisk pracy, wprowadzając obowiązek zamiast dotychczasowego przywileju?

## Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie dotyczy problematyki cyberbezpieczeństwa w dobie pracy zdalnej, wymuszonej sytuacją epidemiczną. Zostanie w nim przybliżona specyfika, oceny ryzyka i metodologia wdrażania telepracy w warunkach lockdownu, i wskazane podstawowe różnice w stosunku do wprowadzania pracy zdalnej w warunkach modelowych.

Autor postara się przybliżyć charakter ryzyka i incydentów, których wystąpienie lub ich częstotliwość korelują z tym szczególnym okresem. Z dotychczas zgromadzonych danych wynika, że wzrost liczby cyberataków dotyczy w większym stopniu osób indywidualnych niż firm i organizacji. Jednocześnie wciąż brakuje twardych danych pozwalających odnieść się do czegoś więcej niż „wrażenia” przedsiębiorców.

Autor spróbuje przybliżyć kwestię tego, jak podmioty powołane do monitorowania i promowania bezpieczeństwa w sieci realizowały te zadania wobec przedsiębiorstw i ich pracowników. Skupi się na modelowych rozwiązaniach, które powinny zostać zaimplementowane oraz zostaną wskazane mocne i słabe strony wdrożonych polityk bezpieczeństwa. W efekcie wprowadzono dodatkowy element struktury ekspertyzy – zbiór dobrych prak-

tyk, który będzie przyczynkiem do utworzenia elastycznego modelu zarządzania bezpieczeństwem.

Wnioski z niniejszego opracowania powinny otworzyć pole do dyskusji nad jakością wdrażania bezpiecznych rozwiązań, dzięki czemu uda się zgromadzić więcej danych i dokonać pełnej analizy. Z aktualnie zebranych informacji wyłania się podstawowy wniosek: najwięcej incydentów dotyczy użytkownika końcowego. Szczególny nacisk położono na zrozumienie istoty tej kwestii – wbrew obiegowym opiniom to nie jest najłabsze ogniwo procesów technologicznych. To jedyne „ogniwo” zdolne podejmować złożone decyzje i jak na razie, mimo wielu groźnych wizji, niezastępowalne i kluczowe. Niniejsze opracowanie ma na celu pokazanie perspektywy, w której człowiek – pracownik, jako najbardziej narażony na cyberatak mogący mieć konsekwencje dla przedsiębiorstw i systemów, powinien być podmiotem największego wsparcia, troski o jego dobrostan i jak największą świadomość procesów, w których uczestniczy.

Zaproponowane rekomendacje będą pewnym uogólnieniem wymienionych wcześniej praktyk, co powinno się przełożyć na ich większą uniwersalność.

## Opis problematyki

Bezpieczeństwo w branży IT jest tematem stojącym przed ciągłymi wyzwaniami, ponieważ IT jest najszybciej rozwijającą się gałęzią rynku, na którym nie tylko zdobywa kolejne, coraz bardziej technicyzowane obszary, ale i jej charakter zmienia się poprzez ewolucję stosowanych rozwiązań. Dlatego też cyberbezpieczeństwo rozwija się w ślad za nią, zabezpieczając użytkowanie nowych technologii w branżach, które dopiero się cyfryzują, jak i udoskonalając zabezpieczenia tam, gdzie technologia ewoluuje najszybciej, a w ślad za nią dostosowuje się cyberprzestępczość.

Każdy nowy produkt lub rozwiązanie pojawiające się na rynku, wprowadzone w ramach jakiegokolwiek modelu zarządzania, na etapie prototypu ma zabezpieczenia techniczne. Często w fazie testów zostaje wzbogacone o kolejne zabezpieczenia, natomiast na etapie produkcyjnym zazwyczaj obnażane są kolejne potencjalne zagrożenia. Taki cykl życia produktu pozwala założyć, że wszelkie udoskonalenia zabezpieczeń pojawiają się w trybie przywołanej już wcześniej ewolucji.

Sytuacja, która jest rozważana w niniejszym opracowaniu, a więc sytuacja masowego wprowadzenia pracy zdalnej z powodu lockdownu, nie odpowiada temu modelowi z wielu względów. Można wśród nich wymienić m.in.:

- masowość – wprowadzenie stanowisk pracy zdalnej w praktycznie każdej możliwej branży jednocześnie;
- nagłość – zmiana nie była poprzedzona przygotowaniem, opracowaniem ryzyka i zabezpieczeń dla konkretnych branż, stanowisk i firm;
- działanie pod presją i w stresie – zarówno pracownicy, jak i pracodawcy realizowali wdrożenie pracy zdalnej poza własną wolą, działając w atmosferze wszechobecnego strachu.

W konsekwencji pojawiła się ostateczna dla bezpieczeństwa kwestia – brak gotowości użytkownika końcowego.

W innym miejscu niniejszej publikacji umieszczono wyniki badań dotyczących kompetencji IT, tu pozostanie tylko przywołać fragment dotyczący wdrażania bezpieczeństwa pracy zdalnej: „Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa informatycznego w związku z przejściem na tryb pracy zdalnej w większym stopniu zorganizowali średni [29,8%] i duzi [29,7%] przedsiębiorcy niż mali [23,1%] i mikroprzedsiębiorcy [18,9%]”.

## Omówienie wyników badania

Z opublikowanych dotąd statystyk CERT Polska wynika, że 2020 rok wpisuje się w ogólny trend wzrostu liczby obsługiwanych incydentów. Choć w ciągu ostatnich

Przed firmami i działami na co dzień zajmującymi się cyberbezpieczeństwem postawiło to nowe wyzwania. Gromadzenie i obróbka danych dotyczących niebezpiecznych epizodów, przewidywanie rodzajów ryzyka z nimi związanych, zapobieganie im oraz ich niwelowanie stały się drugorzędym polem pracy. Najważniejsze okazało się bieżące zabezpieczanie danych i ich odzyskiwanie po incydentach, rozdzielanie i zabezpieczanie wzmożonego ruchu w sieci, następnie zaś tworzenie trwałych praktyk i rozwiązań, pozwalających na wdrażanie procedur bezpieczeństwa w tych szczególnych warunkach, z uwzględnieniem specyfiki i problematyki wymuszonej telepracy.

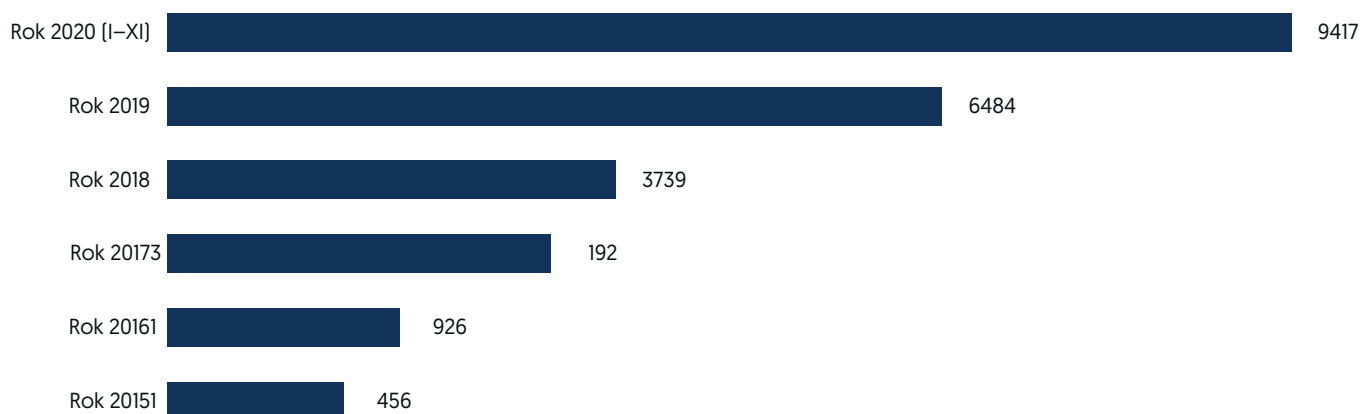
W Polsce monitoringiem bezpieczeństwa ogólnodostępnej sieci publicznej internet zajmują się między innymi NASK [Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa – Państwowy Instytut Badawczy] i działający w jego strukturach CERT Polska [Computer Emergency Response Team]. Szczegółowy raport tej instytucji za 2020 rok nie był jeszcze gotowy na etapie przygotowywania ekspertyzy, stąd przy jej opracowywaniu posłużono się danymi częściowymi opublikowanymi w surowej formie.

Trzeba niestety odnotować, iż podmioty odgórnie odpowiedzialne za monitorowanie i promowanie dobrych praktyk w sferze cyberbezpieczeństwa w nikłym stopniu zabezpieczyły użytkownika końcowego przed powtarzalnością niebezpiecznych sytuacji. Znalezienie informacji o dobrych praktykach w pracy zdalnej wymaga bardzo szczegółowego przeszukiwania, którego wyniki i tak mogą okazać się niezadowolające. Na zlecenie rządu przygotowano rekomendacje dla różnych podmiotów, jednak dotarcie do nich wymaga wielu nieintuicyjnych kroków wykonywanych na stronach rządowych. Stworzenie odnośnika „Dla profesjonalistów” w zakładce „Cyberbezpieczeństwo” jest też o tyle mylący, że nie wiadomo, czy chodzi po prostu o przedsiębiorcę, czy też o specjalistę z zakresu cyberbezpieczeństwa. Przez te nieintuicyjne komunikaty wiele osób mogło pominąć zupełnie zamieszczone tam treści.

dwóch lat przyrost incydentów był niemal porównywalny jednostkowo, to co było przyrostem niemal dwukrotnym między rokiem 2018 a 2019, staje się z grubsza jedną

trzecią w roku kolejnym [uwzględniając brak danych z grudnia 2020 roku]. Można jednak przyjąć, że wzrost,

Wykres 20. Incydenty obsługane przez CERT w latach 2015–2020



Źródło: badanie CAWI.

Ostrożnie formułować wnioski pozwalają opublikowane cząstkowo statystyki z 2020 roku [tabela 7].

Tabela 7. Incydenty obsługane przez CERT w roku 2020

Miesiąc	Liczba incydentów	Atak phishingowy	Procent
Styczeń	894	652	72,9
Luty	775	535	69,0
Marzec	813	548	67,4
Kwiecień	1086	818	75,3
Maj	965	743	77
Czerwiec	675	495	73,7
Lipiec	653	419	64,17
Sierpień	763	535	70,12
Wrzesień	862	608	70,5
Październik	750	514	72,5
Listopad	1181	939	79,5
Suma	9417	6806	72,27

Źródło: CERT Polska [2020].

Przede wszystkim warto zauważyć, że choć pierwszy miesiąc lockdownu przyniósł znaczący wzrost zgłoszonych incydentów, bardzo szybko ich liczba spadła do pewnego stabilnego poziomu. Można by więc ostrożnie sformułować wniosek, że choć nagła i masowa zmiana charakteru pracy na zdalną spowodowała utrudnienia i destabilizację cyberbezpieczeństwa, większość firm poradziła z nią sobie stosunkowo szybko. Warto jednak odnotować drugi szczyt incydentów, jeszcze wyższy, w listopadzie. Można dostrzec tu korelację z kolejnym lockdownem szkolnym, który spowodował konieczność jednoczesnej pracy zdalnej i opieki nad dziećmi i ich nauką zdalną, co z pewnością wpłynęło na

wydolność poznawczą i efektywność pracowników.

Phishing jest rodzajem ataku opartym na podszywaniu się np. pod instytucję. Przesłany link prowadzi do fałszywej strony, do złudzenia przypominającej prawdziwą, tam oprogramowanie proponuje zalogowanie się np. do swojego banku czy poczty e-mail, następnie zbiera wszystkie możliwe dane, przelewa kwoty na konta atakującego itp. W sytuacji, kiedy wdrażane są nowe rozwiązania, kiedy pojawiają się nietypowe i nieznanne problemy [aplikacja covidowa, kwarantanna, rozwiązania wprowadzane ad hoc przez rząd] ataki phishingowe są szczególnie niebezpieczne, a jednocześnie stosunkowo łatwe, ponieważ ludzie działają w dużej dezo-

rientacji i nie mają wypracowanych standardów, do których mogliby się odwołać.

Wiele ataków phishingowych z tego czasu opierało się na materiałach dotyczących niepewnej i zmieniającej się rzeczywistości pandemicznej, żerując na naturalnej wrażliwości

pracowników, w nowej i trudnej sytuacji nieweryfikujących poprawnie źródła komunikatu.

Ze statystyk CERT Polska warto przyrzeć się jeszcze jednej dużej zmianie, której skalę przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8 Ataki phishingowe w latach 2018–2020

Rok	Liczba incydentów	Procent
2020 (I–XI)	6806	72,27
2019	3516	54,2
2018	1655	44,26

Źródło: CERT Polska [2020].

Jak można dostrzec, w 2020 roku bardzo wzrósł odsetek ataków phishingowych. Jest to największa i utrzymująca się zmiana dotycząca charakterystyki ataków. Z perspektywy

autora stanowi to clou rozważań o cyberbezpieczeństwie.

## Główne wnioski

- Kluczowe dla cyberbezpieczeństwa w dobie pandemii są świadomość i stosowanie przyjętych standardów użytkownika końcowego.
- Podmioty rządowe odpowiedzialne za cyberbezpieczeństwo przygotowały mało szczegółowy i trudny do zlokalizowania poradnik dla przedsiębiorców.

- Są firmy i organizacje, które sięgnęły po wsparcie specjalistów, tworząc i wdrażając dobre praktyki, których zebranie i publikacja mogłyby stać się modelem reagowania w sytuacjach kryzysowych.

## Rekomendacje

### 1. Edukacja i promowanie dobrych praktyk w zakresie cyberbezpieczeństwa

Edukacja, edukacja, i jeszcze raz edukacja... Wobec świadomości, że najłatwiej o wyłom tam, gdzie występuje czynnik ludzki, na co potwierdzeniem są statystyki phishingu, należy wciąż, od podstaw i na wiele sposobów, edukować zarówno pracodawców, jak i pracowników.

Edukując pracodawców, warto zwrócić uwagę na perspektywę patrzenia na pracownika. Po raz kolejny warto podkreślić, że człowiek jest wektorem ataków nie dlatego,

że jest luką systemu, tylko dlatego, że jego działanie jest przewidywalne w mniejszym stopniu niż działanie systemu. To stanowi ryzyko, ale jednocześnie jest największą wartością jego pracy. Złożoność podejmowanych przez ludzi decyzji jest na razie niemożliwa do odtworzenia przez maszynę, nie potrafimy też wyposażyć tejże w myślenie dywergentne. Dlatego człowieka w systemie IT należy postrzegać jako wymagającego szczególnego wsparcia przez jego kluczowość dla procesów, nie przez problematyczność. To bardzo istotna część rekomendacji.

### 2. Dobre praktyki

1. Używanie środków komunikacji zapewniających bezpieczne połączenie pomiędzy pracownikiem a zasobami przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że usługi dostępu zdalnego powinny być aktywowane tylko wtedy, gdy są wymagane. Tam, gdzie nie ma potrzeby biznesowej, należy wyłączyć dostęp zdalny.

2. Wdrażanie dobrych praktyk opartych na międzynarodowych standardach i normach mających zastosowanie do bezpiecznej pracy zdalnej.
3. Aktualizacja systemów i aplikacji oraz bezpieczna konfiguracja środowiska dostosowana do pracy zdalnej.
4. Przestrzeganie praktyk czystego biurka – zakończenie pracy tak w biurze, jak i w domu, powinno

się wiązać z wylogowaniem z wszystkich aplikacji, odłączeniem sprzętu.

5. Stosowanie ekranów prywatności (osłon niepozwalających odczytywać treści pod nietypowym kątem) na monitorach i wyświetlaczach, na których są lub mogą być wyświetlane dane wrażliwe.
6. Stosowanie uwierzytelniania wieloskładnikowego,

### 3. Wsparcie pracownika w zakresie cyberbezpieczeństwa

Z nieco szerszej niż techniczna perspektywy rekomendowane jest także wprowadzenie pracownika w strukturę i organizację pracy nie tylko z zakresu jego zadań. Poświęcenie czasu i uwagi na to, by pracownik uzyskał świadomość i wgląd w procesy, których jest częścią, zwiększa jego poczucie odpowiedzialności. Wszelkie materiały

### 4. Zarządzanie jakością i standardy bezpieczeństwa

Osoby zarządzające firmami i organizacjami powinny mieć świadomość, że istnieją normy i standardy, których wdrożenie w firmie zasadniczo czyni ją bezpieczną od cyberataków, a zmiany tego rodzaju, co przejście na pracę zdalną, wymagają naniesienia drobnych poprawek czy

### 5. Wstępne wyposażenie w środowisko pracy

Wydawać by się mogło, że ta rekomendacja jest pewną oczywistością, jednak mając świadomość, że np. dominująca część sektora edukacji pracuje na prywatnym sprzęcie w dobie pracy zdalnej, nie sposób jej pominąć. Należy tu nakreślić granice niezbędne i rekomendowane.

Niezbędne jest wyposażenie pracownika w sprzęt do pracy, przygotowany pod kątem bezpieczeństwa. To nie jest coś, za co pracownik może być sam odpowiedzialny. Sytuacje, gdy pracownik sam instaluje oprogramowanie firmowe, czasem dodatkowo na swoim prywatnym urządzeniu, należy uznać za karygodne.

Pracownik nie powinien mieć uprawnień poziomu administratora dla firmowych komputerów, na których pracuje z domu. Należy do minimum ograniczyć sytuacje logowania

### 6. Dbalność o ciągłość zabezpieczeń

Ciągłość zabezpieczeń to tak naprawdę gwarancja tego, że system faktycznie jest bezpieczny. Trzeba tu wspomnieć o dwóch aspektach ciągłości – rozciągniętym w przestrzeni i czasie.

Jeżeli chodzi o przestrzeń, niezwykle istotne jest, aby urządzenia łączyły się przez bezpieczne sieci z wykorzystaniem

np. tokenów wysyłanych na telefon.

7. Stosowanie rozwiązań kryptograficznych do zabezpieczenia informacji, które są przetwarzane i przechowywane poza organizacją, m.in. szyfrowane dyski.

szkoleniowe, przygotowywane przy wprowadzaniu pracownika do pracy lub doszkalani, powinny być poszerzone o know-how pracy zdalnej, zawierające spis praktyk cyberhigienicznych, z naciskiem na edukowanie, dlatego takie praktyki są istotne.

zmian, zamiast całkowitej przebudowy infrastruktury. Mowa tu przede wszystkim o normie ISO/IEC 27001. Dzięki sprawdzonym i uniwersalnym standardom wszelkie zmiany są łatwe do wdrożenia, a jednocześnie gwarantują one, że nawet jeżeli wystąpi jakiś incydent, na kilku etapach może nastąpić zatrzymanie jego skutków i sprawna obsługa.

się pracownika z nieznaną siecią, z nieznanego urządzenia. W takiej sytuacji bezwzględnie (a przy pracy zdalnej rekomenduje się, by zawsze) należy korzystać z uwierzytelniania wieloskładnikowego oraz bezpiecznych połączeń VPN.

Przygotowanie środowiska pracy zdalnej to:

- wieloskładnikowe uwierzytelnianie użytkowników,
- stosowanie mechanizmów kryptograficznych do zabezpieczenia informacji, np. szyfrowanie dysków,
- monitorowanie bezpieczeństwa i analiza anomalii w aktywności użytkownika w systemie oraz sieci,
- aktualne systemy oraz aplikacje,
- bezpieczne rozwiązanie zdalnego dostępu.

szyfrowanych połączeń. Rekomendowana jest każdorazowa kontrola bezpieczeństwa łączącego się urządzenia, dostęp jedynie dla urządzeń zgodnych z określonymi i wdrożonymi politykami bezpieczeństwa, kontrolowanie każdego nawiązanego i zakończonego połączenia zdalnego, ustawiając parametry bezpieczeństwa połączenia zgodnie z ustanowionymi dobrymi praktykami.



W sensie czasowym rekomenduje się kontrolę urządzeń do pracy zdalnej, zarówno z poziomu administracji, jak i przez użytkownika. Kluczowa jest pewność, że aplikacje i systemy posiadają zainstalowane najnowsze aktualizacje, że

dane są przechowywane w sposób zabezpieczony, a kopie zapasowe są realizowane z odpowiednią częstotliwością w firmowym centrum danych lub w chmurze.

## Bibliografia

CERT Polska [2020]. Pobrane z <https://dane.gov.pl/pl/dataset/1992.statystyki-zespolu-cert-polska> [29.12.2020].  
Cyberbezpieczeństwo. Baza wiedzy. Dla profesjonalistów [2020]. Pobrane z <https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/dla-profesjonalistow> [29.12.2020].  
Europejska Agencja ds. Bezpieczeństwa Sieci i Informacji [ENISA] [2020]. Phishing. Pobrane z: <https://www.enisa.europa.eu/publications/phishing> [29.12.2020].  
Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa – Państwowy Instytut Badawczy [NASK] [2020]. Dane CERT Polska za I kwartał 2020 roku pokazują, że w okresie pandemii liczba zagrożeń wzrasta. Pobrane z: <https://www.nask.pl/pl/aktualnosci/3835.Dane-CERT-Polska-za-pierwszy-kwartal-2020-roku-pokazuja-ze-w-okresie-pandemii-li.html> [29.12.2020].  
Stowarzyszenie Audytu, Bezpieczeństwa i Kontroli Systemów Informatycznych [ISACA] [2018]. COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. USA.

## 8. ASPEKT ZDROWOTNY I PSYCHOLOGICZNY W KONTEKŚCIE PRACY ZDALNEJ



### **dr hab. n. med. Justyna Domienik-Karłowicz MBA, FESC**

Dyrektor Pionu Zarządzania Siecią LUX MED oraz Członek Rady Naukowej LUX MED. Ukończyła studia na Wydziale Lekarskim Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Na tej samej uczelni uzyskała tytuł doktora nauk medycznych, a następnie doktora habilitowanego nauk medycznych. Specjalista kardiolog. Absolwentka studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej, MBA w Akademii Leona Koźmińskiego, Massachusetts Institute of Technology. Członek Rady Nadzorczej LUX MED Onkologia. Członek Zarządu Klubu 30 Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego.



### **Iwona Pilchowska**

Magister psychologii, biegły psycholog sądowy, menedżer w LUX MED. Wykładowca na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS w Warszawie.

Współautorka wielu narzędzi diagnostycznych stosowanych w psychologii, brała udział w profilowaniu umiejętności psychologicznych kadry paraolimpijskiej przed Letnimi Igrzyskami Olimpijskimi w Rio de Janeiro w 2016 roku.

Ekspertyza skupia się na określeniu, jak rozpoczęcie pracy zdalnej przekłada się na zdrowie, stan psychiczny i styl życia pracowników oraz w jaki sposób możliwe jest przeciwdziałanie negatywnym skutkom pracy w domu. W ekspertyzie przedstawiona została literatura charakteryzująca aktualną sytuację zarówno w Polsce, jak i za granicą, wyniki badań w grupie pracodawców i pracowników oraz sportowców należących do polskiej kadry olimpijskiej. Na koniec wyciągnięto wnioski i przedstawiono praktyczne rekomendacje.

### **Wprowadzenie**

Ekspertyza składa się z opisu problematyki, przedstawienia wyników badania, wskazania głównych wniosków oraz rekomendacji związanych ze skutkami zdrowotnymi wprowadzenia pracy zdalnej w związku z występowaniem epidemii COVID-19.

W części dotyczącej opisu problematyki przedstawiono krótki przegląd literatury charakteryzującej sytuację w Polsce i za granicą w związku z wprowadzeniem epidemii. W opisie skupiono się na omówieniu pozytywnych i negatywnych skutków zdrowotnych, jakie odczuwa społeczeństwo w związku z wprowadzonymi obostrzeniami związanymi z trwającą epidemią. Charakterystyce poddano również, jak rozpoczęcie pracy zdalnej przekłada się na zdrowie psychiczne i styl życia pracowników.

W części z wynikami badań zebrano najważniejsze wyniki przeprowadzonego badania CAWI dotyczące tego aspek-

tu. Dodatkowo omówiono wyniki badania własnego wykonanego na grupie sportowców polskiej kadry olimpijskiej. Najważniejsze wnioski zawierają podsumowanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków pracy zdalnej w czasie pandemii. Oceniono też gotowość do kontynuowania pracy zdalnej po zakończeniu epidemii, jak również konieczne zmiany stylu życia.

Na zakończenie omówiono najważniejsze rekomendacje sformułowane na podstawie zebranej literatury oraz analizy badań. Główna rekomendacja dotyczy konieczności minimalizowania negatywnych skutków zdrowotnych pracy zdalnej. Dalsze rekomendacje odnoszą się do objęcia wsparciem psychologicznym zarówno pracowników, jak i pracodawców oraz rozważenia kontynuowania pracy zdalnej po zakończeniu pandemii.

## Opis problematyki

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) ogłosiła 11 marca 2020 roku informację o globalnej epidemii COVID-19 [pierwszy przypadek w Polsce zdiagnozowano 4 marca]. Od tego czasu wprowadzonych zostało wiele obostrzeń dotyczących zarówno życia zawodowego, jak i prywatnego społeczeństwa. W wyniku zamknięcia szkół, wprowadzenia utrudnień w przemieszczaniu się oraz przejścia wielu pracowników na pracę zdalną obserwuje się wyraźny wzrost odczuwanych problemów psychicznych. Wynikają one z konieczności dostosowania się i adaptacji do nowych warunków związanych z codziennym funkcjonowaniem. Istotnym czynnikiem, który wymagał adaptacji, był również nowy sposób komunikacji z innymi [Grima, Dalli Gonzi, Thalassinis, 2020; Khan i in., 2020].

W pierwszej fazie pandemii ludzie próbowali znaleźć sposób na zaadaptowanie się do nowych warunków i nałożonych na nich ograniczeń. Konieczność zmiany dotychczasowych przyzwyczajeń, postaw i zachowań oraz ograniczenia w swobodzie przemieszczania się i podejmowanej aktywności fizycznej spowodowały wzrost myśli związanych z refleksją nad własnym życiem, co powiązane było ze spadkiem satysfakcji z życia, wzrostem niepokoju i samotności [Büssing, Recchia, Hein, Dienberg, 2020]. Badania przeprowadzone w Hiszpanii [Gonzales-Sangiuno, 2020] pokazały, że 18,7% badanych ma objawy depresji, 21,6% odczuwa lęk, natomiast 18,7% ma symptomy charakterystyczne dla zespołu stresu pourazowego. Badania przeprowadzone w Polsce na początku marca [Cypryańska, Nezelek, 2020] pokazały, że najbardziej istotnym czynnikiem wyjaśniającym reakcje emocjonalne związane z wystąpieniem epidemii jest postrzegane zagrożenie dla siebie. Wyniki tych badań pokazały również, że lęk i panika są istotnym predyktorem samozachowawczości oraz akceptacji konieczności ograniczenia pewnych zachowań. Reakcje emocjonalne społeczeństwa pełnią funkcję instrumentalną, mającą na celu zwiększenie motywacji na akceptację i występowanie zachowań zaradczych ograniczających rozprzestrzenianie się epidemii. Inne badania prowadzone w Polsce w podobnym okresie pokazały, że większość społeczeństwa odczuwa niepokój związany z epidemią [Malesza, Kaczmarek 2020]. Istotnymi predyktorami lęku w tym badaniu okazały się: płeć [kobiety odczuwają silniejszy lęk], wiek, posiadanie dzieci oraz posiadanie chorób przewlekłych.

Epidemia COVID-19 wpłynęła na naszą zdolność do aktywności fizycznej jako naturalnej części codziennego życia. Aktywne przemieszczanie się, takie jak chodzenie pieszo i jazda na rowerze oraz możliwość uprawiania sportu i ćwiczeń, zostały ograniczone lub tymczasowo wyeliminowane.

Centra fitness zostały zamknięte na kilka miesięcy, a dystans fizyczny często ogranicza możliwość podjęcia aktywności. Jej brak oraz spożywanie większej ilości pokarmów w odpowiedzi na nowe warunki życia doprowadza z kolei do alarmującego wzrostu masy ciała.

Ponadto epidemia COVID-19 ma bardzo duży wpływ na środowisko zawodowe. Bardzo wielu pracowników [szczególnie młodych i tych z krótkim stażem pracy] obawia się utraty zatrudnienia oraz zachwiania stabilności finansowej rodziny [Gonzales-Sangiuno, 2020]. Obserwuje się wiele pozytywnych i negatywnych skutków rozpoczęcia pracy zdalnej. Anderson i Kelliher [2020] zwracają uwagę w swoich badaniach na wzrost zaufania na linii pracownik–pracodawca oraz wyraźny wzrost poczucia autonomii i wdzięczności wobec pracodawców za możliwość wykonywania pracy z domu.

Wśród negatywnych efektów pracy zdalnej można wskazać zaburzenia w obszarze work-life balance oraz chęci pracowników do powrotu do pracy w biurze [Palumbo, 2020]. Dolot [2020] zwraca uwagę również na wzrost poczucia odizolowania oraz braku normalnego kontaktu ze współpracownikami, ale również rezygnację z przerw w trakcie pracy zdalnej, co może przyczynić się do wypalenia zawodowego pracowników oraz możliwości wystąpienia chorób o podłożu psychosomatycznym i psychicznym.

Prognozy pokazują, że tylko w Polsce w wyniku epidemii zatrudnienie może stracić około 76 tysięcy osób, z czego 57% stanowią kobiety [Myck, Oczkowska, Trzeciński, 2020]. Istotnym czynnikiem utrudniającym m.in. pracę zdalną jest fakt, że 4% Polaków nie ma dostępu do internetu, natomiast dodatkowe 10% zauważa, że posiadany przez nich dostęp do internetu utrudnia im efektywną pracę lub naukę [Kuc-Czarnecka, 2020]. Wzrost odczuwanego lęku w grupie pracowników może wynikać również z braku sformalizowania zasad pracy zdalnej oraz słabszego przygotowania mikro-, małych i średnich firm do takiej formy zatrudnienia [Sliż, 2020]. Ważnym wnioskiem wydaje się również fakt, że większość pracowników nie obawia się samej formy pracy zdalnej [Goździewska-Nowicka, Modrzyńska, Modrzyński, 2020]. Coraz więcej raportów zwraca też uwagę na destrukcyjny i długotrwały wpływ pracy zdalnej na organizację pracy. Obserwuje się częstsze deklarowanie wykonywania pracy poza wyznaczonymi godzinami pracy, co ma związek m.in. z koniecznością jednoczesnej opieki nad dziećmi oraz nowym podziałem ról w rodzinie. Powoduje to wiele problemów z work-life balance, co przekłada się na wzrost odczuwanego stresu [Arntz, Yahmed, Berlingieri, 2020]. Problemy te wymagają szczególnego rozeznania w grupie kobiet,

ponieważ istnieje szansa na aktywowanie stereotypowych ról płciowych, co może przełożyć się na wystąpienie negatywnych skutków związanych z perspektywami zawodowymi kobiet [Alon, Doepke, Olmstead-Rumsey, Tertilt, 2020].

W trakcie drugiej fali pandemii COVID-19 obserwuje się więcej uwagi w kierunku relacji z innymi oraz rozważań na temat tego, co jest w życiu najważniejsze. Coraz więcej ludzi akceptuje również obowiązujące restrykcje, choć wart zaznaczenia jest fakt, że akceptacja ta nie ma wpływu na stale odczuwany stres wynikający z konieczności funkcjonowania w świecie pełnym ograniczeń i ciągłej obawy przed zachorowaniem [Büssing, Recchia, Hein, Dienberg, 2020]. Coraz więcej opracowań wskazuje jednak na wzrost problemów psychicznych, co wymagać będzie szczególnie zaangażowania w kolejnych miesiącach i latach [Brooks i in., 2020; Dai i in., 2020; Tausczik, Faasse, Pennebaker, Petrie, 2020]. Na szczególną uwagę zasługuje konieczność zapewnienia pracownikom opieki psychologicznej (w formie wizyt stacjonarnych lub porad telemedycznych; Talevi i in., 2020). Część opracowań podkreśla rolę aktywności fizycznej jako czynnika minimalizującego negatywne skutki psychiczne po wystąpieniu epidemii [Jiménez-Pavón, Carbonell-Baeza, Lavie, 2020].

Ciekawych wyników dostarcza również raport The 2020 State of Remote Work [2020]. Wynika z niego, że 98% pra-

cowników wyraża gotowość do pracy zdalnej co jakiś czas, natomiast 97% pracowników rekomenduje innym tę formę pracy. W grupie pracowników, którzy pracują zdalnie, jedynie 11% chciałoby mniej pracować z domu, natomiast około 70% jest zadowolonych z czasu, jaki spędzają na pracy zdalnej. Najważniejszą korzyścią z tej formy zatrudnienia jest możliwość elastycznej pracy, natomiast największymi wyzwaniem są: poczucie samotności oraz problemy we współpracy i komunikacji z niektórymi współpracownikami.

Ponadto obecna pandemia może przyczynić się do wzrostu wskaźników otyłości, ponieważ programy odchudzania (które często są realizowane w grupach) i interwencje, takie jak operacje bariatryczne, są obecnie poważnie ograniczone i nic nie wskazuje na możliwość ich kontynuacji w dotychczasowej formie w najbliższym czasie. Wprowadzone środki zaradcze (np. ograniczenie i zakaz opuszczania domu przez kilka tygodni nawet dla tych, którzy nie są chory) mają wpływ na mobilność, a wymuszona bezczynność fizyczna choćby przez krótki czas zwiększa jednoznacznie ryzyko chorób metabolicznych, w tym nadciśnienia tętniczego czy cukrzycy typu 2.

## Omówienie wyników badania

Otrzymany wynik badania (wykres 12) wskazuje, że po doświadczeniach związanych z pracą zdalną w domu największy procent badanych zdecydowałby się na podjęcie pracy zdalnej jeden, dwa dni w tygodniu po zakończeniu pandemii

Do głównych korzyści wynikających z podjęcia pracy zdalnej zaliczono przede wszystkim oszczędność czasu (wykres 5) – odpowiedź tę wskazywało 76% badanych. Więcej czasu dla bliskich miało 46% osób. Wart zaznaczenia wydaje się również fakt, że psychologiczne korzyści pracy zdalnej z domu zauważała większość osób [74%]<sup>1</sup>. Obserwowano też zależność między częstością pracy zdalnej a dostrzeganiem korzyści psychologicznych wynikających z pracy z domu – osoby, które pracowały zdalnie pięć dni w tygodniu, obserwowały znacznie więcej korzyści psychologicznych niż osoby, które sporadycznie pracują zdalnie (w trakcie epidemii). Różnice pomiędzy pozostałymi grupami były nieistotne statystycznie.

Wśród negatywnych skutków pracy zdalnej z domu wskazywano głównie czynniki psychologiczne, takie jak: zacieranie się granicy praca–życie osobiste [53%] oraz trudności ze skupieniem się [51,9%]. Ogólnie negatywne psycholo-

giczne skutki pracy zdalnej<sup>2</sup> odczuwa 94% przebadanych osób. Nie obserwowano, aby liczba wskazywanych skutków zależała od częstości pracy zdalnej.

Emocjonalnych kosztów pracy zdalnej doświadcza 50,7% badanych, natomiast towarzyskich – 51,3%. Brak możliwości połączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym deklaruje 30,2% osób, natomiast brak kontaktów społecznych oraz poczucie odizolowania odczuwa 45,1% badanych.

Po rozpoczęciu pracy zdalnej większość osób nie odczuwa zmiany w zakresie odczuwanego zaufania między nimi a bezpośrednim przełożonym [50,7%]. Wzrost zaufania zaobserwowało 18% osób, natomiast spadek – 14%. Potwierdzono istnienie zależności między zmianą odczuwanego poziomu zaufania a częstością pracy zdalnej ( $p < 0,001$ ). Zaobserwowano, że w grupie osób pracujących zdalnie pięć dni w tygodniu istotnie częściej obserwowano wzrost poziomu zaufania między nimi a bezpośrednim przełożonym. Wśród osób pracujących sporadycznie lub niepracujących w formie zdalnej odczuwano brak zmian lub spadek zaufania w relacji z przełożonym. Dokładne wyniki przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Zależność między częstością pracy zdalnej w okresie epidemii COVID-19 a poziomem zaufania w relacji z bezpośrednim przełożonym

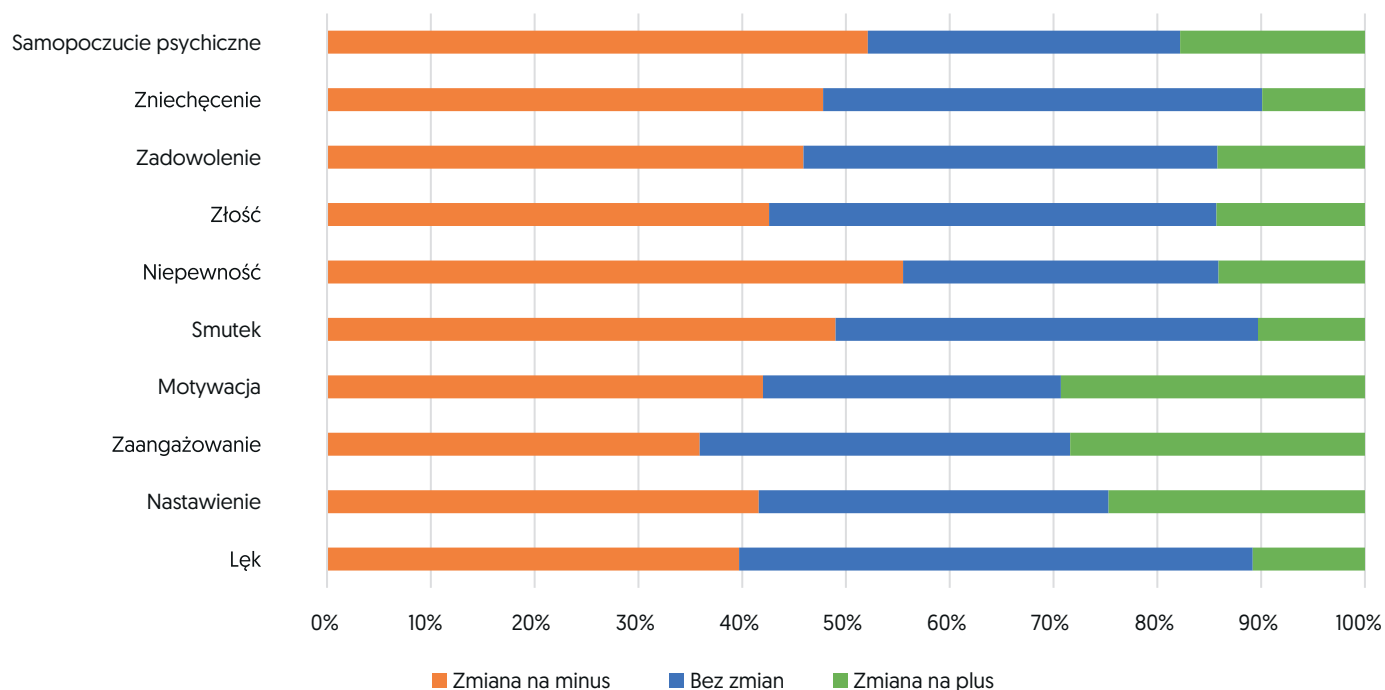
		Poziom zaufania			Ogółem
		wzrost	spadek	bez zmian	
Częstość pracy zdalnej w okresie epidemii COVID-19	5 dni w tygodniu	42.4%a	28.5%b	35.3%a, b	35,7%
	3–4 dni w tygodniu	30.1%a	27.5%a, b	22.0%b	24,7%
	1–2 dni w tygodniu	17.4%a	22.7%a	17.4%a	18,3%
	Sporadycznie	4.7%a	13.0%b	14.9%b	12,3%
	Brak pracy w domu	5.4%a	8.2%a, b	10.5%b	9,0%
Ogółem		5.4%a	8.2%a, b	10.5%b	9,0%

Każda litera w indeksie dolnym oznacza podzbiór zmiennej zaufania, których proporcje kolumny nie różnią się znacząco od siebie na poziomie 0,05.  
Źródło: badanie CAWI.

Uzyskane wyniki z badania pracowników i pracodawców są zbliżone do wyników uzyskanych w grupie 478 sportowców należących do polskiej kadry olimpijskiej<sup>3</sup>, którzy podobnie jak grupa pracowników i pracodawców odczuwa znaczące zmiany związane z wystąpieniem epidemii COVID-19<sup>4</sup>. Zaobserwowano, że 67% zawodników odczuwa negatywne skutki związane z wprowadzeniem obostrzeń. W porównaniu z sytuacją sprzed wybuchu epidemii istotnie

wzrosło odczuwanie niepewności i smutku. Ponadto około 83% badanych odczuwa dyskomfort związany ze zmianą warunków treningowych. W związku z trudnościami związanymi z zaburzeniem cyklu treningowego zaledwie 18% sportowców jest przekonanych o tym, że uda im się osiągnąć założony cel sportowy na Letnich Igrzyskach Olimpijskich zaplanowanych obecnie na 2021 rok.

Wykres 21. Zmiana odczuwanych emocji i postaw po wprowadzeniu obostrzeń związanych z epidemią COVID-19 w grupie sportowców należących do polskiej kadry olimpijskiej



Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 21 przedstawiono zauważalne zmiany psychologiczne po wprowadzeniu obostrzeń związanych z COVID-19. Wielu sportowców obserwowało negatywne

skutki psychologiczne zaledwie kilka tygodni po wybuchu epidemii.

## Główne wnioski

- Psychiczne korzyści z pracy zdalnej odczuwa 74% osób, a negatywne skutki 94% badanych.
- Emocjonalne skutki pracy z domu odczuwa połowa badanych (50,7%).
- Około 30% badanych nie ma możliwości połączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym.
- Poczucia odizolowania i braku kontaktów społecz-

nych doświadcza 45% osób.

- W celu minimalizowania negatywnych skutków w zakresie zdrowia psychicznego po rozpoczęciu pracy zdalnej konieczne jest otoczenie grupy pracowników i pracodawców opieką psychologiczną.

## Rekomendacje

### 1. Redukcja negatywnych skutków psychologicznych związanych ze zdalną pracą

Główne działania w sferze zdrowia mentalnego w grupie pracowników i pracodawców powinny być nakierowane na minimalizowanie negatywnych skutków psychicznych wynikających z pracy zdalnej oraz obostrzeń nałożonych w związku z występowaniem epidemii COVID-19.

Redukcja negatywnych skutków psychologicznych może przebiegać wielotorowo:

1. poprzez zapewnienie opieki psychologicznej i psychiatrycznej w formie wizyt stacjonarnych (bądź telemedycznych),
2. poprzez stosowanie innych metod wsparcia (np. webinarów z psychologiem, możliwości skorzystania z doraźnej pomocy specjalisty w formie infolinii lub porady telefonicznej).

Ważny wydaje się również udział w szkoleniach, których celem byłoby zdobycie wiedzy na temat nowej sytuacji, w której znaleźli się zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

Dokonując podsumowania, warto zaznaczyć jest podejmowanie zarówno działań pozwalających wspomóc doraź-

nie [porady w formie infolinii], jak i długofalowo [szkolenia, webinaria, zapewnienie wsparcia w formie wizyt].

Głównymi tematami, które warto poruszać w trakcie szkoleń i webinarów, są przede wszystkim strategie radzenia sobie ze stresem i lękiem (w szczególności podkreślenie roli zadaniowego radzenia sobie), ale również uświadamianie osobom, jakie zachowania i emocje mogą świadczyć o potrzebie konsultacji ze specjalistą. Inne sugerowane tematy to: resilience (prężność, rozumiana jako umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków), poczucie własnej skuteczności, poczucie kontroli (rozumiane jako świadomość, które działania zależą od danej osoby, a na które nie ma się całkowitego wpływu), poczucie koherencji (zdolności rozumienia doświadczanych wydarzeń, zaradność oraz poczucie sensowności podejmowanego zaangażowania i wpływu na własne życie), umiejętność zarządzania celami. Działania i wsparcie skupione w wymienionych obszarach mogłyby odbywać się globalnie przez danego pracodawcę z racji niskiego prawdopodobieństwa poczucia stygmatyzacji oraz ukierunkowanie na profilaktykę, a nie na leczenie określonej dysfunkcji czy problemu.

### 2. Utrzymanie pracy zdalnej

Ważne wydaje się zarówno kontynuowanie pracy zdalnej w trakcie drugiej i trzeciej fali epidemii, jak i po jej zakończeniu. Wyniki badania oraz dostępna literatura sugerują wprowadzenie pracy w formie hybrydowej (poprzez łączenie pracy zdalnej w domu z pracą wykonywaną w miejscu pracy). Taka formuła powinna być rekomendowana głównie w grupie pracowników odczuwających silne negatywne skutki pracy zdalnej w domu oraz mających największy kłopot z zapewnieniem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. W przypadku pracowników niezgłaszających problemów związanych z pracą w formie zdalnej

możliwa jest kontynuacja tej formy zatrudnienia. Pod względem zdrowotnym nie widać przeciwwskazań, aby część pracowników pracowała głównie w formie zdalnej. Istotna wydaje się natomiast identyfikacja grupy pracowników, którzy powinni zostać zatrudnieni w formie hybrydowej. Wynajdowanie takich osób mogłoby odbywać się przez cykliczny monitoring dobrostanu pracowników oraz kontrolę ich preferencji samych pracowników. Warto podkreślić jest to, że wystąpienie zatrudnienia w formie hybrydowej powinno być mocno uzależnione od branży oraz możliwości pracodawców i pracowników.

### 3. Monitoring zdrowia mentalnego pracowników

Niezmiernie ważnym aspektem jest także monitoring zdrowia mentalnego pracowników przez pracodawców. Pozwoli to na określenie, którzy pracownicy wymagają natychmiastowego wsparcia oraz formy, w jakiej wsparcie powinno zostać przekazane [konsultacja specjalisty, udział w szkoleniu, możliwość pracy hybrydowej]. Ważnym czynnikiem jest tu wrażliwość pracodawców, ponieważ wielu pracowników może obawiać się zgłoszenia problemów swojemu przełożonemu z powodu obaw przed stygmatyzowaniem oraz lęku przed zwolnieniem. Z tego względu

### 4. Wsparcie pracowników w zakresie zwiększenia aktywności fizycznej oraz stosowania optymalnej diety

Większość pracowników z uwagi na ograniczenia oraz lęk przed zachorowaniem zmniejszyła ilość czasoprzeznaczoną na aktywność fizyczną, co wtórnie prowadzi do wzrostu masy ciała oraz znacznego zwiększenia występowania ryzyka chorób metabolicznych. Ważna jest aktywna promocja

monitoring taki powinien odbywać się w formie anonimowych ankiet czy badań w grupie pracowników. Idealnym rozwiązaniem byłaby możliwość zastosowania szybkich narzędzi diagnostycznych, pozwalających na sprawdzenie pracownikowi, czy potrzebuje wsparcia w wybranym obszarze związanym ze zdrowiem mentalnym, przy jednoczesnym zapewnieniu, że wyniki nie będą udostępnione pracodawcy oraz bezpośrednio przełożonemu. Tego typu działania pozwolą pracownikowi na zwiększenie poczucia bycia anonimowym, co zwiększy chęć udziału w tego typu diagnostyce.

zdrowego stylu życia poprzez wspólne/grupowe uprawianie aktywności fizycznej – udostępnianie i zachęcanie do korzystania z aplikacji w obrębie zespołów; wspieranie indywidualnej aktywności fizycznej wykonywanej w bezpiecznych warunkach (minimum 10 tysięcy kroków dziennie); intensywne zwiększanie świadomości w zakresie zdrowego stylu życia poprzez m.in. webinaria z zakresu dietetyki.

## Przypisy

1. Do psychologicznych korzyści zaliczono: godzenie obowiązków zawodowych i osobistych, więcej czasu dla bliskich, poczucie mniejszej kontroli ze strony przełożonego, większą łatwość skupienia się na zadaniach, lepszą motywację do pracy, większą satysfakcję.
2. Do negatywnych skutków pracy zdalnej zaliczono: konieczność wdrożenia samodyscypliny, zacieranie się granicy praca–życie osobiste, trudności ze skupieniem się, brak wsparcia przełożonego, brak wsparcia współpracowników, poczucie bycia cały czas w pracy, poczucie izolacji i samotności.
3. Badanie prowadzone w okresie od marca do kwietnia 2020 roku na grupie sportowców należących do kadry narodowej. Badanie wykonano wspólnie z Centralnym Ośrodkiem Medycyny Sportowej [COMS]. Autorka ekspertyzy jest członkiem zespołu badawczego prowadzącego to badanie.
4. 24 marca 2020 roku Międzynarodowy Komitet Olimpijski przekazał informację o odwołaniu Letnich Igrzysk Olimpijskich w Tokio w 2020 roku i przełożenie ich na połowę 2021 roku. Informacja ta oraz ograniczenia wprowadzone w związku z trwającą epidemią COVID-19 (problemy z dostępnością obiektów sportowych, odwołane zawody sportowe, problemy z organizowaniem zgrupowań w kraju i za granicą) wymusiły na zawodnikach i trenerach zmianę sposobu przygotowania formy sportowej do nowego terminu igrzysk olimpijskich.

## Bibliografia

- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., Tertilt, M. [2020]. This Time It's Different: The Role of Women's Employment in a Pandemic Recession, NBER Working Paper, 27660. National Bureau of Economic Research.
- Anderson, D., Kelliher, C. [2020]. Enforced remote working and the work-life interface during lockdown, *Gender in Management: An International Journal*, 35(7–8), 677–683.
- Arntz, M., Yahmed, S.B., Berlingieri, F. [2020]. Working from Home and COVID-19: The Chances and Risks for Gender Gaps, *Intereconomics*, 55(6), 381–386.
- Brooks, S.K., Webster, R.K., Smith, L.E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., Rubin, G.J. [2020]. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence, *The Lancet*, 395(10227), 912–920.
- Büssing, A., Recchia, D.R., Hein, R., Dienberg, T. [2020]. Perceived changes of specific attitudes, perceptions and behaviors during the Corona pandemic and their relation to wellbeing, *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1), 1–17.
- Cypryańska, M., Nezelek, J.B. [2020]. Anxiety as a mediator of relationships between perceptions of the threat of COVID-19 and coping behaviors during the onset of the pandemic in Poland, *PLoS One*, 15(10), e0241464.
- Dai, Y., Hu, G., Xiong, H., Qiu, H., Yuan, X. [2020]. Psychological impact of the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak on healthcare workers in China, *MedRxiv*, DOI: 10.1101/2020.03.03.20030874
- Dolot, A. [2020]. Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika, *E-Mentor*, 83(1), 35–43.
- González-Sanguino, C., Ausín, B., Castellanos, M.Á. i in. [2020]. Mental health consequences during the initial stage of the 2020 Coronavirus pandemic (COVID-19) in Spain, *Brain Behav Immun*, 87, 172–176, DOI: 10.1016/j.bbi.2020.05.040.
- Gozdziewska-Nowicka, A., Modrzyńska, J., Modrzyński, P. [2020]. Teleworking and Remote Work in Local Government Administration Management in Poland, *European Research Studies Journal*, 23 (Special 2), 1027–1043.
- Grima, S., Dalli Gonzi, R., Thalassinou, I.E. [2020]. The Impact of COVID-19 on Malta and its Economy and Sustainable Strategies. Pobrane z SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3644833> [23.02.2021].
- Jiménez-Pavón, D., Carbonell-Baeza, A., Lavie, C.J. [2020]. Physical exercise as therapy to fight against the mental and physical consequences of COVID-19 quarantine: Special focus in older people, *Progress in Cardiovascular Diseases*, 63(3), 386–388.
- Khan, S., Rabbani, R.M., Thalassinou, I.E., Atif, M. [2020]. Corona Virus Pandemic Paving Ways to Next Generation of Learning and Teaching: Futuristic Cloud Based Educational Model. Pobrane z SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3669832> [23.02.2021].
- Kuc-Czarnecka, M. [2020]. COVID-19 and digital deprivation in Poland, *Oeconomia Copernicana*, 11(3), 415–431.
- Malesza, M., Kaczmarek, M. [2020]. Predictors of anxiety during the COVID-19 pandemic in Poland, *Personality and Individual Differences*, 170, 110419.
- Myck, M., Oczkowska, M., Trzciniński, K. [2020]. Skala ryzyka finansowego dla gospodarstw domowych: pierwsza fala konsekwencji gospodarczych pandemii COVID-19. Szczecin: CenEA, Centrum Analiz Ekonomicznych.
- Palumbo, R. [2020]. Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance, *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 771–790.
- Śliż, P. [2020]. Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego, *E-Mentor*, 3(85), 50–65.
- Talevi, D., Soggi, V., Carai, M., Carnaghi, G., Faleri, S., Trebbi, E., Pacitti, F. [2020]. Mental health outcomes of the CoVID-19 pandemic, *Rivista di Psichiatria*, 55(3), 137–144.
- Tausczik, Y., Faasse, K., Pennebaker, J.W., Petrie, K. J. [2012]. Public anxiety and information seeking following the H1N1 outbreak: blogs, newspaper articles, and Wikipedia visits, *Health Communication*, 27(2), 179–185.
- The 2020 State of Remote Work [2020]. Pobrane z: <https://p.buffer.com/state-of-remote-work-2020> [23.02.2021].

## 9. EKOLOGICZNY ASPEKT PRACY ZDALNEJ



### dr Leszek Juchniewicz

Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i Politechniki Warszawskiej, doktor nauk ekonomicznych. Aktualnie prowadzi działalność ekspercką i doradczą, m.in. jako konsultant w Centrum Studiów Antymonopolowych i Regulacyjnych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz jako doradca Prezydenta Pracodawców RP. Jest autorem i współautorem kilkudziesięciu artykułów i kilku książek naukowych z zakresu finansów, polityki gospodarczej, w tym regulacji w energetyce, a także o prywatyzacji.

Ekspertyza koncentruje się na aspektach ekologicznych pracy zdalnej. Została przygotowana na podstawie przeprowadzonego badania respondentów, zarówno pracowników, jak i pracodawców. Na gruncie polskiej gospodarki zarówno badanie, jak i ekspertyza są swoistym novum, gdyż dotychczas nie prowadzono w Polsce identycznych badań. Niemniej jednak korelacja ekologii i pracy zdalnej jest zjawiskiem znanym od dawna i identyfikowanym w zaawansowanych gospodarkach rynkowych.

### Wprowadzenie

Asumpt do zajęcia się tą problematyką w polskiej gospodarce wygenerowała niewątpliwie pandemia COVID-19, która w znaczący sposób powiększyła liczbę zdalnie pracujących firm i ich pracowników, a tym samym – skłoniła do kompleksowego rozpoznania implikacji tej formy organizacji pracy dla różnych sfer życia społeczno-gospodarczego. W tym także – dla ekologii.

W okresie ostatnich kilkudziesięciu lat w wielu krajach, w tym także i w Polsce (choć już nie w tak odległej cezurze) rośnie zainteresowanie ekologią. Przy czym nie chodzi o zainteresowanie poznawcze ekologią jako dyscypliną wiedzy, co raczej jej potoczne, wręcz praktyczne rozumienie i jej pragmatyczny wymiar. Chodzi o postawy, zachowania, a przede wszystkim działania nakierowane na szeroko rozumianą ekologię. Czyli o to, co możemy zrobić na rzecz środowiska naturalnego człowieka i jak je lepiej chronić przed nim samym. W niniejszych, syntetycznych rozważa-

niach podjęta została próba odpowiedzi na jak najbardziej aktualne pytanie – jaki wpływ ma praca zdalna na ekologię? Intuicyjnie można zapewne zakładać, iż taki wpływ ma miejsce. Ważny jest jednak charakter tej relacji. Czy jest ona znacząca, czy marginalna? Czy praca zdalna pozytywnie oddziałuje na ekologię, czy też jest dla niej obojętna, a może nawet szkodliwa? Trudno te dylematy przesądzać a priori. W ich rozstrzygnięciu z pewnością będą pomocne przytoczone w dalszej części opracowania przykłady z innych krajów i przede wszystkim – wyniki przeprowadzonej ankiety wśród pracowników i pracodawców. To na ich kanwie na końcu niniejszego opracowania przedstawiona została propozycja rozpoznania kierunków wpływu pracy zdalnej na ekologię, a także identyfikacja rzeczywistej siły ich wzajemnego oddziaływania.

### Opis problematyki

Zestawienie ekologii i pracy zdalnej, ostatnimi czasy niezwykle ważnych dziedzin ludzkiej działalności, ma z pewnością w dobie pandemii COVID-19 niekwestionowany walor aktualności. Niemniej jednak należy pa-

miętać, iż ich wzajemny związek przyczynowo-skutkowy rozpoznawany jest od dawna. Można zaryzykować stwierdzenie, iż zarówno praca zdalna [a dokładniej – praca w domu], jak i ekologia towarzyszą rodzajowi



ludzkiemu od zawsze. W słuszności tego stwierdzenia umacnia sama definicja pracy, rozumianej jako „proces złożonej aktywności fizyczno-umysłowej, której celem jest przekształcenie środowiska przyrodniczego w ten sposób, aby zwiększyć szanse przeżycia gatunku ludzkiego” [Nowa encyklopedia powszechna PWN, 1996]. Należy zwrócić uwagę, iż w tej definicji pojawia się środowisko przyrodnicze jako przedmiot oddziaływania pracy, co zdecydowanie przybliżyło do zagadnień ekologicznych. Wypada też podkreślić, iż na przestrzeni dziejów zmieniało się postrzeganie zarówno pracy, jak i naturalnego środowiska człowieka, co nie pozostawiało bez wpływu na ocenę ich wzajemnych relacji. Użyte określenia „środowisko przyrodnicze” oraz „naturalne środowisko człowieka” zwykliśmy ostatnimi czasy określać mianem ekologii. Godzi się przypomnieć, iż termin „ekologia” jako pierwszy wprowadził niemiecki biolog i ewolucjonista Ernst Haeckel w 1869 roku, odnosząc go do dziedziny nauki zajmującej się badaniem zależności pomiędzy organizmami a środowiskiem oraz wzajemnych przystosowań i współzależności pomiędzy samymi organizmami [Encyklopedia zarządzania, 2020]. Innymi słowy – ekologia to nauka zajmująca się badaniem ekosystemów. Łączy w sobie biologię, geografię, inne nauki przyrodnicze, stając się dziedziną interdyscyplinarną. W niniejszych rozważaniach nie chodzi jednak o badanie ekosystemów, ale o znacznie węższy zakres badawczy, sprowadzający się do zidentyfikowania relacji między pracą zdalną a środowiskiem przyrodniczym. Jako jeden z pierwszych na świecie, już przed 50 laty, zwrócił uwagę na tę relację amerykański pisarz i futurolog Alvin Toffler [1986], przytaczając konkretne przykłady przedsiębiorstw produkcyjnych, które były skłonne skierować 10–25% swoich pracowników (a nawet 30–50%) do pracy z domów na rzecz macierzystej firmy. Dowodził przy tym, iż jest to działanie opłacalne ekonomicznie, a także oceniał, że „przeniesienie pracy do domu i ograniczenie dojazdów zmniejszy również zanieczyszczenie środowiska, a więc i koszty likwidowania jego skutków”.

Dlatego też na potrzeby dalszej analizy potraktowano ekologię w jej uproszczonym, potocznym rozumieniu, jako działania neutralne dla przyrody, nieszkodliwe, nietoksyczne, zgodne ze środowiskiem przyrodniczym, a także działania prowadzone na rzecz jego ochrony. Nie podlega dyskusji fakt, iż w procesie produkcji dóbr i świadczenia usług dochodzi do permanentnego przetwarzania, a czasami wręcz zawłaszczenia środowiska przyrodniczego w mniejszym lub większym stopniu. Dopóki środowisko to dysponowało autonomicznymi (i jak przez wiele lat się wydawało – nieograniczonymi) me-

chanizmami samonaprawy i samoregulacji, dopóty problem był praktycznie niezauważalny. Co więcej, często można się było spotkać (i nadal się spotyka) z podejściem, iż stan środowiska naturalnego i jego konsekwencje są niczym innym jak nieszczęściem historycznym, ciężką chorobą cywilizacji. Czymś, co ma w sumie obiektywny charakter, choć trzeba też próbować przeciwdziałać takim zagrożeniom. Taki punkt widzenia niemal przez wieki przyświecał ludzkiej działalności wytwórczej i należy go wiązać z postępującą industrializacją, urbanizacją i rozwojem infrastruktury technicznej, czyli rewolucją przemysłową zapoczątkowaną w XVIII wieku w Anglii. To ona właśnie i związane z nią rosnące zapotrzebowanie na zasoby odnawialne i nieodnawialne, rosnąca presja konsumpcjonizmu i niepohamowany postęp technologiczny „stały się początkiem zupełnie nowych stosunków człowieka i jego środowiska naturalnego” [Łukaszewicz, 2001].

Coraz powszechniejsza jest świadomość powyższej konstatacji, coraz liczniejsze są publikacje uczonych, instytucji i organizacji międzynarodowych oraz publicystów, opisujące stopień wyeksploatowania i dewastacji środowiska<sup>5</sup>. Alarmistyczny wydźwięk mają dane o nieodwracalnym przekształceniu około połowy powierzchni lądów, o konsumowaniu ponad połowy zasobów słodkiej wody, o trwałych zmianach, w wyniku zanieczyszczeń, ziemskiej atmosfery, o szybkim (od 100 do 1000 razy szybszym niż w warunkach naturalnych) wymieraniu gatunków i rozległej (w 60%) degradacji światowych ekosystemów [Baran, 2017].

Mogłoby się zatem wydawać, iż jesteśmy obserwatorami swoistej rywalizacji pomiędzy tempem wykorzystywania zasobów a tempem degradacji środowiska. Co było pierwsze – obawa o niedobory zasobów czy lęk przed zniszczeniem środowiska naturalnego? Jako że modus operandi gospodarki rynkowej stanowi nieustająca pogoń za zyskiem i orientacja na pełne wykorzystywanie zjawiska skali – mogłoby się wydawać, iż jej interesariusze stale będą się upominać o prawo do nieograniczonej eksploatacji zasobów. Tymczasem, i to w coraz bardziej dotkliwy sposób, zaczęły się ujawniać niedobory zasobów i zagrożenia dla środowiska<sup>6</sup>. Tak więc należy zdawać sobie sprawę z jednoczesności występowania tych zjawisk i konieczności jednoczesnego przeciwdziałania im obu.

Aktualnie, niestety, za sprawą światowej pandemii, globalna walka o klimat zeszyła nieco na dalszy plan. W dużej mierze medialnie, gdyż w rzeczywistości kontuuje się wiele proekologicznych działań, tak na szczeblu globalnym, jak i lokalnym, a nawet jeszcze niżej

– w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych. Wystarczy wspomnieć o takich inicjatywach Pracodawców RP, jak np. „Czysta energia dla Polski” czy też „Karta ekologicznej odpowiedzialności biznesu”<sup>7</sup>. Na uznanie zasługuje także mobilizacja na rzecz ochrony środowiska naturalnego coraz liczniejszych rzesz młodzieży i dorosłych. Świadectwem tego jest znana międzynarodowa młodzieżowa inicjatywa Fridays for Future (Młodzieżowy Strajk Klimatyczny) zapoczątkowana w sierpniu 2018 roku przez Gretę Thunberg czy też rosnące szeregi Stowarzyszenia Program Czysta Polska powstałego w październiku 2019 roku, które już liczy ponad 200 tysięcy członków [Fridays for Future, 2020; Program Czysta Polska, 2020]. Z kolei w mikroskali gospodarstw domowych coraz skuteczniej segregujemy odpady, coraz częściej używamy proekologicznych środków czystości, coraz częściej rezygnujemy z tzw. foliówek lub inaczej zrywek na rzecz toreb wielokrotnego użytku, coraz częściej wybieramy butelki zwrotne i coraz chętniej przesiadamy się z samochodów na rowery. Innymi słowy, rośnie nasza świadomość ekologiczna i na jej bazie coraz szerzej podejmujemy proekologiczne działania. Świadomość ekologiczna to nic innego jak stopień wiedzy i wrażliwości człowieka na stan środowiska naturalnego, na jego degradację, potrzebę ochrony i możliwe działania z tego zakresu. Z kolei zachowania ekologiczne to konkretne przedsięwzięcia poprawiające stan środowiska. Mogą być podejmowane indywidualnie i zbiorowo.

Światowa pandemia COVID-19 dokonała swego przewartościowania priorytetów współczesnej cywilizacji. Próby ograniczania zasięgu pandemii, sprowadzające się do zamrażania gospodarek w ogromnej skali, zamykania zakładów pracy i punktów świadczenia usług oraz ograniczania przemieszczania się ludzi, spotęgowały istniejące już od dawna procesy społeczno-gospodarcze i zrodziły zupełnie nowe zjawiska. Parafrazując słowa Tofflera o „wymiataniu” przez drugą falę pracy domowej lub przydomowej do fabryk i siedzib pracodawców, można zaryzykować stwierdzeniem, iż pandemia 2020 roku „wymiotła” pracowników z tychże fabryk i zakładów pracy z powrotem do domów. Wszędzie tam, gdzie tylko była taka możliwość, stacjonarna praca w siedzibie pracodawcy zamieniła się w pracę zdalną.

Praca zdalna zdominowała inne formy świadczenia pracy i ta jej swoista hegemonia dała asumpt do badania i wykorzystywania jej relacji przyczynowo-skutkowych z innymi ważnymi obszarami ludzkiej aktywności, w tym z ekologią. Już przed wieloma laty, przy rosnącej skali pracy zdalnej w grupie firm nowoczesnych, innowacyjnych i dobrze z informatyzowanych, w odniesieniu do

zawodów kreatywnych i polegających w dużej mierze na przetwarzaniu informacji – zaczęto inwentaryzować korzyści i wady pracy zdalnej, a wśród nich także badać implikacje dla środowiska naturalnego. Znana producentka internetowa Kira M. Newman (2015) zestawiała korzyści dla środowiska wynikające z pracy zdalnej w trzech znaczących firmach: Xerox, Dell i Aetna [amerykańska firma opieki zdrowotnej, zatrudniająca około 50 tysięcy osób]. Liczba osób pracujących zdalnie w tych firmach to 11–20% ogółu zatrudnionych. Pozostanie w domach łącznie kilkunastu tysięcy pracowników pozwoliło ograniczyć emisję gazów cieplarnianych o 95 tysięcy ton, co odpowiada usunięciu z dróg około 20 tysięcy samochodów osobowych. Wśród korzyści autorka wskazywała oszczędności paliwa, mniej przejechanych kilometrów, także mniejsze zużycie dróg i autostrad. Właściwie wszyscy autorzy podejmujący problematykę pracy zdalnej są zgodni co do tego, iż pozytywnie wpływa ona na stan środowiska naturalnego. Większość z nich wymienia następujące korzyści: redukcja gazów cieplarnianych, mniejsze zużycie paliwa, mniej odpadów, mniejsze zużycie energii. Niektórzy z nich próbują uwrażliwić czytelnika na problemy ekologiczne, stawiając nieco przewrotne pytania w rodzaju: „wiemy już, że praca w domu zapewnia wiele korzyści (...), ale czy wiesz, że praca zdalna jest również dobra dla środowiska?” [GAPP, 2020]<sup>9</sup>. Także w Polsce już w 2002 roku, mimo ówczesnie niewielkiego udziału telepracy na rynku, zwracano uwagę na jej zalety dla „ekologii środowiska i społeczności”, wymieniając m.in. „eliminację kosztów transportu, zmniejszenie natężenia ruchu na ulicach miast, ograniczenie ryzyka wypadków drogowych oraz zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska” [Kurkus-Rozowska, Konarska, 2002]. Pamiętajmy jednak, iż na korzyści z pracy zdalnej dla środowiska wskazywał już 50 lat temu Toffler.

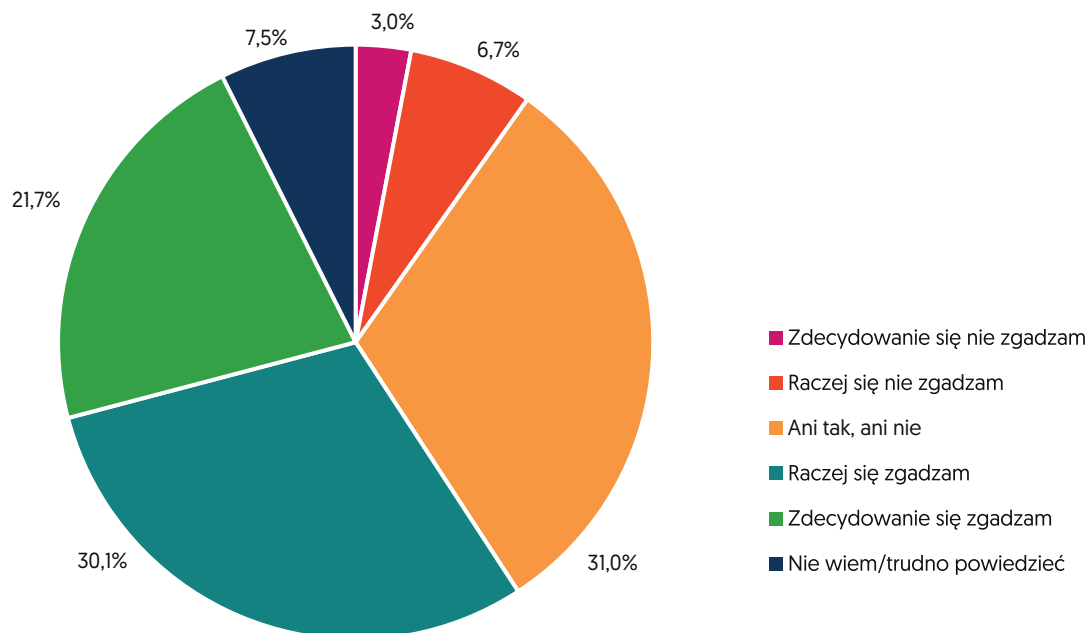
Niemniej jednak zawsze należy liczyć się z hipotetycznymi różnicami w opiniach ekspertów i statystycznych konsumentów. Opinie ekspertów i ich rekomendacje są niezwykle istotne, ale ważniejszy jest ich powszechny odbiór – na ile docierają one do przeciętnych obywateli, a ci z kolei są skłonni przyjmować te opinie i traktować jako swoje.

## Omówienie wyników badania

Zrealizowane m.in. na potrzeby niniejszej ekspertyzy badanie opinii dotyczące różnych atrybutów pracy zdalnej nie mogło pominąć aspektów ekologicznych. To niezwykle ważna kwestia, choć nie zawsze właściwie zoperacjonalizowana w podobnych badaniach opinii publicznej [por. Dolot, 2020].

Wśród kilkudziesięciu pytań zadanych respondentom

Wykres 22. Praca zdalna ma pozytywny wpływ na ekologię



Źródło: badanie CAWI.

Zdecydowanie przekonanych o słuszności tej tezy było niespełna 22% badanych, raczej przekonanych – nieco więcej, gdyż 30,1%. Dało to łączny rezultat w wysokości 52%. Symptomatyczne jest, że największa liczba respondentów, aż 31%, nie dostrzegała w ogóle wpływu pracy zdalnej na środowisko – ani pozytywnego, ani negatywnego.

W badaniu nie odnotowano znaczących różnic między

Tabela 10. Praca zdalna ma pozytywny wpływ na ekologię

Praca zdalna ma pozytywny wpływ na ekologię	Pracodawcy	Pracownicy
Zdecydowanie się nie zgadzam	2,6%	3,3%
Raczej się nie zgadzam	5,4%	7,4%
Ani tak, ani nie	34,8%	29,1%
Raczej się zgadzam	29,4%	30,4%
Zdecydowanie się zgadzam	20,8%	22,1%
Nie wiem/trudno powiedzieć	7,0%	7,7%

Źródło: badanie CAWI.

Zestawienie tych wielkości można uznać za swoistą porażkę w kwestii rozpoznania przez respondentów związków pomiędzy ich pracą zdalną a ekologią. W kon-

sekwencji należy to ocenić jako niski stan świadomości ekologicznej. Widać zatem wyraźnie, iż nie wszystkie aspekty pracy zdalnej, mimo czasami ich ewidentnego

odpowiedziami pracowników i pracodawców, choć warto wyeksponować pięciopunktową różnicę w odniesieniu do niedostrzegania korelacji między pracą zdalną a środowiskiem. Nie dostrzega tego związku prawie 35% pracodawców oraz 29% pracowników [tabela 10].

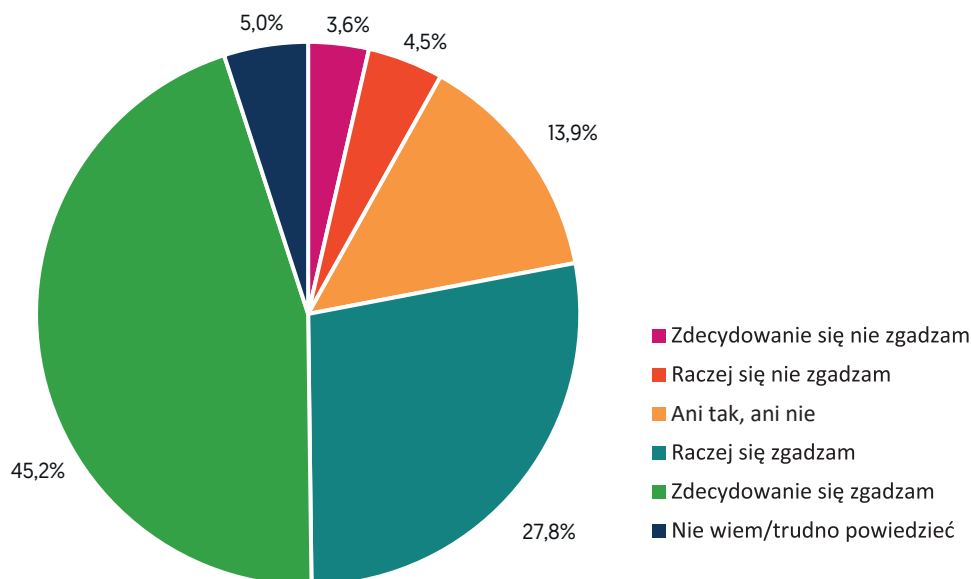
występowania, są właściwie identyfikowane i oceniane.

Mimo pozytywnej korelacji między pracą zdalną a działaniami na rzecz ochrony przyrody należy także antycypować negatywne skutki tego związku. Niewątpliwie praca zdalna osłabia więzi pomiędzy pracodawcą a pracownikiem oraz pomiędzy pracownikami w zakresie inicjowania i realizowania działań proekologicznych. Pracownik pracujący zdalnie zostaje pozostawiony sam sobie i z pewnością

brakuje mu zaplecza, by móc czerpać wiedzę o ekologii od innych, wymieniać się opiniami i wzajemnie inspirować.

Drugie proekologiczne pytanie – teza o brzmieniu: „W trakcie wykonywania pracy zdalnej korzystałem/korzystałam rzadziej z samochodu/środków zbiorowej komunikacji miejskiej” spotkała się z reakcją przedstawioną na wykresie 23.

Wykres 23. W trakcie wykonywania pracy zdalnej korzystałem/korzystałam rzadziej z samochodu/środków zbiorowej komunikacji miejskiej



Źródło: badanie CAWI.

Warto odnotować, że aż 72% respondentów potwierdziło tę tezę – 42,5% zdecydowanie, a blisko 28% nieco mniej pewnie. Z tych odpowiedzi wynika, iż większość respondentów widzi związek przyczynowo-skutkowy między pracą zdalną a niekorzystaniem ze środków transportu, czyli pozostaniem w domu. Wypadałoby zadać pytanie dalej idące, jak to się dzieje, iż te niemal trzy czwarte rzadziej korzystających z transportu nie widzi z kolei wpływu tego zachowania na stan środowiska? Przypomnijmy – na pozytywny związek pracy zdalnej i ekologii wskazywało zaledwie 52% respondentów. Skąd taka znaczna różnica? Wydaje się, że wiąże się to po prostu z niską świadomością społeczną, wiedzą i poziomem kapitału społeczne-

go, kiedy zamykamy się we własnym mikroświecie i nie uświadamiamy sobie wieloaspektowości własnego życia. Być może jest to ocena zbyt daleko idąca i wystarczy poprzestać na stwierdzeniu, że nadal nie jesteśmy specjalnie wyczuleni na problemy ekologiczne, skoro niektórzy respondenci nie są w stanie powiązać faktu odstawienia samochodu z korzyściami dla środowiska naturalnego.

Gwoli dopełnienia sprawozdawczego obowiązku należy dodać, iż zarówno w odpowiedziach na pierwsze, jak i na drugie pytanie „ekologiczne” nie miały znaczenia żadne inne zmienne – zajmowane stanowisko w firmie, płeć czy wiek.

## Główne wnioski

- Ponad połowa respondentów [52%] trafnie identyfikuje pozytywne korzyści dla środowiska wynikające z pracy zdalnej. Nie jest to jednak odsetek satysfakcjonujący.
- Znaczna część respondentów [31%] nie dostrzega, co do zasady, żadnych korzyści dla środowiska będących następstwem tej formy organizacji pracy, a niemal co szósty respondent [ponad 17%] zdecy-

dowanie odrzuca pozytywny wpływ pracy zdalnej na ekologię lub nie ma żadnego zdania w tej sprawie.

- Z dużą dozą prawdopodobieństwa można zakładać, iż badanym przyszło dużo łatwiej odnieść się do konkretnego przykładu proekologicznego zachowania niż do zagadnień na wyższym poziomie abstrakcji.

- Zastanawiać musi, w odniesieniu zarówno do pierwszego, jak i drugiego pytania „ekologicznego”, znaczny odsetek osób udzielających negatywnych odpowiedzi lub niezajmujących stanowiska. W przypadku pytania pierwszego było to odpowiednio

9,7% oraz 7,5%, natomiast w przypadku pytania drugiego – 9,1% oraz 5%.

- Stan świadomości ekologicznej respondentów należy uznać za niezadowolającą.

## Rekomendacje

### 1. Poszerzanie i upowszechnianie wyników badań dotyczących relacji pracy zdalnej i ekologii

Badania powinny być prowadzone zarówno przez pracodawców, jak i przez właściwe organy administracji rządowej, a także jej wyspecjalizowane jednostki o charakterze badawczym.

Za ich główny cel należy uznać szeroką identyfikację atrybutów pracy zdalnej, w tym jej związków z ekologią. Nie ma wątpliwości co do tego, iż zarówno ten rodzaj aktywności, jak i problematyka ekologiczna będą sukcesywnie zyskiwały

na znaczeniu. Dlatego warto i należy badać je łącznie, zaś badania powinny być prowadzone systematycznie i cyklicznie, w cezurze co najwyżej dwu-, trzyletniej.

Badania te należy szerzej niż dotychczas wykorzystywać w przestrzeni publicznej na rzecz aktualizowania i nagłaśniania problemów ochrony środowiska, podnosząc tym samym poziom świadomości ekologicznej, kształtując pożądaną postawę z tego zakresu inspirując do konkretnych działań na rzecz środowiska.

### 2. Dążenie w badaniach poświęconych pracy zdalnej do jak najdalej idącej konkretyzacji pytań o charakterze ekologicznym

Przeprowadzone badanie dowodzi, iż respondenci dużo lepiej radzą sobie z pytaniami dotyczącymi konkretnych przykładów zachowania ekologicznego niż z pytaniami ogólnymi, o systemowym charakterze. Trzeba zatem pytać o wybrane, konkretne zagadnienia. Pozwoli to nie tylko na trafniejsze postrzeganie problemów ochrony środowiska, ale też przyczyni się do postępującej internalizacji przez respondentów kwestii związanych z wyzwaniem na rzecz

ochrony i ratowania naszej planety. Przykładami takich pytań są m.in. następujące: ile kilometrów dojeżdżasz do i z pracy, jak często tankujesz swój samochód, jak często wykorzystujesz rower jako środek komunikacji i ile kilometrów na nim przejeżdżasz, czy korzystasz i jak często z zakupów online, jak często robisz pranie odzieży i czy praca zdalna wpłynęła na częstotliwość tej czynności, czy korzystasz w domu ze zmywarki, czy masz w swoim domu klimatyzację, czy twoja praca zdalna zwiększyła domowe zużycie energii elektrycznej i o ile, czy posiadasz w domu i jakiej mocy instalację fotowoltaiczną?

### 3. Włączenie zagadnienia pracy do badań świadomości i zachowań ekologicznych mieszkańców Polski

Takie badania na zlecenie ministerstwa ds. środowiska [aktualnie Ministerstwo Klimatu i Środowiska] przeprowadzane były systematycznie, a ich wyniki udostępniano na stronie ministerstwa. Włączenie do nich zagadnień pracy, choć może nieco zakłóci homogeniczność tych badań, to jedno-

nocześnie wzbogaci je o szerszy kontekst, pozwalający uzmysławiać pracownikom i pracodawcom, iż ich aktywność zawodowa w dużej mierze przesądza o stanie środowiska naturalnego człowieka i rodzi coraz to nowe wyzwania w tym zakresie, determinując zarazem stan świadomości ekologicznej i konkretne działania na rzecz ochrony przyrody.

## Przypisy

5. Wśród jakże licznych publikacji o tematyce proekologicznej warto i należy przywołać chociażby dwie, autorstwa wybitnych autorytetów minionego wieku w tej dziedzinie. Są to: Brown [1982] i Eckholm [1980].
6. Jednym z najważniejszych i pierwszych zarazem ostrzeżeń na ten temat był opublikowany w 1972 roku raport Klubu Rzymskiego zatytułowany Granice wzrostu, omawiający postępujący wzrost liczby ludności i problem wyczerpujących się zasobów. Niespełna rok później [1973] ówczesny świat gospodarczy i polityczny doznał szoku naftowego, zwanego także kryzysem naftowym lub energetycznym, kiedy to za sprawą sankcji nałożonych przez państwa OPEC (Organizacja Krajów Eksportujących Ropę Naftową) na USA i kraje Europy Zachodniej za popieranie agresji Izraela na Bliskim Wschodzie zakończyła się era tanich i łatwo dostępnych surowców energetycznych.
7. Więcej na ten temat na stronie Pracodawców RP.
9. W podobnym duchu wypowiadali się autorzy raportu dla Crossover z 2017 roku, tytułując swoją publikację w dość symptomatyczny sposób: Praca zdalna to korzyści dla pracodawcy, pracownika i... środowiska [Puls HR, 2017].
10. W ankiecie zostały zamieszczone liczne pytania dotyczące aspektów ludzkiego zdrowia. Można je również uznać za quasi-ekologiczne, bowiem stan ludzkiego zdrowia jest niewątpliwie istotnym komponentem środowiska naturalnego. Szerzej na ten temat – zobacz część 8 niniejszego opracowania.

## Bibliografia

- Bankier.pl [2020]. Japonia: rośnie liczba przypadków COVID-19. Rząd zachęca do pracy zdalnej. Pobrane z: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Japonia-rosnie-liczba-przypadkow-COVID-19-Rzad-zacheca-do-pracy-zdalnej-7932251.html> [30.12.2020].
- Baran, B. [2017]. Wyzwania UE w zakresie zrównoważonego rozwoju w wymiarze ekologicznym, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 466, 22–31.
- Brown, L.R. [1982]. Jutro może być za późno. Warszawa: PWE.
- Dolot A. [2020]. Praca zdalna w czasie pandemii covid-19. Raport. Pobrane z: [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/praca\\_zdalna\\_w\\_czasie\\_pandemii\\_covid-19\\_raport\\_anna\\_dolot\\_all\\_1.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/praca_zdalna_w_czasie_pandemii_covid-19_raport_anna_dolot_all_1.pdf). [30.12.2020].
- Eckholm, E.P. [1980]. Człowiek i środowisko. Ekologiczne przesłanki dobrobytu i zdrowia. Warszawa: PWE.
- Encyklopedia zarządzania [2020]. Ekologia. Pobrane z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Ekologia> [31.12.2020].
- Fridays for Future [2020]. Pobrane z: <https://fridaysforfuture.org/> [23.02.2021].
- Gapp [2020]. Korzyści dla pracownika wynikające z pracy zdalnej. Pobrane z: <https://gapp.pl/korzysci-dla-srodowiska-wynikajace-z-pracy-zdalnej/> [3.01.2021].
- Kurkus-Rozowska B., Konarska M. [2002]. Telepraca – szanse, korzyści, uciążliwości, Bezpieczeństwo Pracy, 5, 21–25.
- Łukaszewicz, A. [2001]. Dylematy ekonomiczne przełomu stuleci. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens III, W.W. [1972]. The limits to growth. A report for The Club of Rome's Project on the predicament of mankind. Pobrane z: [https://collections.dartmouth.edu/content/deliver/inline/meadows/pdf/meadows\\_ltg-001.pdf](https://collections.dartmouth.edu/content/deliver/inline/meadows/pdf/meadows_ltg-001.pdf) [12.01.2021].
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska [2019]. Świadomość i zachowania ekologiczne Polaków. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/klimat/swiadomosc-i-zachowania-ekologiczne-polakow> [23.02.2021].
- Newman, K.M. [2015]. The Environmental Benefits of Remote Work, Tech.co. Pobrane z: <https://tech.co/news/earth-day-remote-work-2015-04> [22.11.2020].
- Nowa encyklopedia powszechna PWN [1996]. Tom 5. Warszawa: PWN.
- Program Czysta Polska [2020]. Pobrane z: <https://www.programczystapolska.pl/> [23.02.2021].
- Puls HR [2017]. Praca zdalna to korzyści dla pracodawcy, pracownika i... środowiska. Pobrane z: <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/praca-zdalna-to-korzysci-dla-pracownika-pracodawcy-i-srodowiska.47428.html> [2.01.2021].
- Toffler, A. Trzecia fala. [1986]. Warszawa: PIW.



# REKOMENDACJE

W niniejszej ekspertyzie podjęto próbę przedstawienia w sposób przekrojowy problematyki wzrostu znaczenia pracy zdalnej w kontekście pojawienia się wiosną 2020 r. pandemii covid-19. Wychodząc naprzeciw potrzebom zarówno decydentów politycznych, pracodawców, jak i pracowników autorzy podjęli próbę nakreślenia głównych wniosków wynikających ze zleconego przez Pracodawców RP badania, analizy literatury, aktów prawnych czy doświadczeń eksperckich. Na tej podstawie sformułowano szereg rekomendacji zamieszczonych na końcu poszczególnych opracowań. W tym miejscu prezentujemy ich syntetyczne podsumowanie w podziale na główne grupy adresatów.

## REKOMENDACJE DLA DECYDENTÓW POLITYCZNYCH

### WPROWADZENIE ODPOWIEDNICH REGULACJI PRAWNYCH DOTYCZĄCYCH PRACY ZDALNEJ

**Nr rozdziału:** 2

**Nr rekomendacji:** 1

Praca zdalna wymaga wprowadzenia nowych, jasnych regulacji prawnych, które zapewnią pracodawcom i pracownikom odpowiedni poziom elastyczności przy jednoczesnym wyważeniu interesów obu stron stosunku pracy.

Aktualne regulacje prawne dotyczące pracy zdalnej przewidziane w Ustawie Covidowej przewidują jedynie tymczasowe rozwiązanie w tej kwestii. Nowa regulacja kodeksowa pracy zdalnej powinna regulować kwestie fundamentalne i wprowadzać minimalne stan-

dardy. Jednocześnie powinna jednak zachować maksymalną elastyczność, dając możliwość doregulowania w aktach zakładowych lub umowach o pracę kwestii szczegółowych, takich jak częstotliwość lub miejsce pracy zdalnej, wyposażenie stanowiska pracy zdalnej czy wysokość ekwiwalentu na pokrycie kosztów mediów. Nie rekomenduje się współfinansowania kosztów opłat za media w nowych regulacjach.

### DOSTOSOWANIE INNYCH REGULACJI KODEKSU PRACY DO POWSZECHNEGO STOSOWANIA PRACY ZDALNEJ

**Nr rozdziału:** 2

**Nr rekomendacji:** 2

W celu ułatwienia stosowania pracy zdalnej warto zmodyfikować niektóre wymogi dotyczące treści i formy zawierania umów o pracę. Dotychczasowe rozwiązania nie nadążają za zmieniającą się rzeczywistością i mogą stanowić barierę w stosowaniu pracy zdalnej w przyszłości.

Po pierwsze, rekomendowanym jest zniesienie wymogu określania w umowie o pracę miejsca pracy. W przypadku umożliwienia pracownikowi świadczenia

pracy spoza zakładu pracy w dowolnie wybranym przez niego miejscu, umowne określenie miejsca pracy jest nieuzasadnione i niepotrzebnie ogranicza swobodę pracownika.

Po drugie, pożądanym jest, aby złagodzić wymóg formy pisemnej dla zawarcia umowy o pracę.



## NIENZWŁOCZNE PRZYJĘCIE PROGRAMU ROZWOJU KOMPETENCJI CYFROWYCH

**Nr rozdziału: 5**

**Nr rekomendacji: 1**

Niezmiernie ważne jest to, aby na szczeblu centralnym obowiązywał strategiczny dokument, który wyznaczy cele, wskaże drogi jego osiągnięcia i zidentyfikuje obszary interwencji. Takim dokumentem powinien być Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych, który zgodnie z pierwotnymi założeniami miał zostać przyjęty

w drodze uchwały Rady Ministrów w 2020 r., ale wciąż trwają nad nim prace. Dokument ten musi być dogłębnie przedyskutowany, aby uwzględniał zmieniające się realia oraz oczekiwania społeczne oraz ze strony przedsiębiorców czy środowisk naukowych.

## MODYFIKACJA SYSTEMU EDUKACJI ORAZ SZKOLNICTWA WYŻSZEGO POPRZEZ ROZSZERZENIE ZAJĘĆ BUDUJĄCYCH KOMPETENCJE CYFROWE

**Nr rozdziału: 5**

**Nr rekomendacji: 2**

Okres zdalnej nauki pokazał, że dramatycznie brakuje scenariuszy zajęć czy zadań do wykonania, dedykowanych do realizacji w warunkach online. Od kilku dekad ciągłym zmianom podlegały zarówno struktura edukacji,

jak również podstawy programowe. Niestety, komponent cyfrowy w tych zmianach nie odgrywał nigdy istotnej roli. Wraz z przyjęciem Programu Rozwoju Kompetencji Cyfrowych powinno to ulec zmianie.

## OGRANICZENIE ZJAWISKA WYKLUCZENIA CYFROWEGO POPRZEZ ZAPEWNIENIE DOSTĘPU DO INTERNETU JAK NAJWIĘKSZEJ LICZBIE GOSPODARSTW DOMOWYCH

**Nr rozdziału: 5**

**Nr rekomendacji: 3**

Przed nami najtrudniejsze inwestycje, na obszarach, gdzie biznesowy ich sens bywa wątpliwy - dlatego należy oczekiwać, że kontynuowane będzie działanie podobne do POPC. Konieczne jest odblokowanie rozwoju sieci 5G

w Polsce, wstrzymanego przez jedną z „ustaw covidowych”. Przepustowość oferowana przez sieć 5G jest potrzebna już teraz, o czym mogliśmy się nie raz przekonać w trakcie pracy zdalnej.

## DZIAŁANIA EDUKACYJNE SKIEROWANE DO GRUPY WIEKOWEJ 50+

**Nr rozdziału: 5**

**Nr rekomendacji: 4**

Mimo dostępnego w ramach POPC wsparcia unijnego, postępy w obszarze ograniczania wykluczenia cyfrowego są stanowczo zbyt małe i musi to ulec zmianie. Szczególną opieką należy otoczyć seniorów, osoby niepełnosprawne i mniej zamożne, dla których odcięcie od internetu oznacza wykluczenie społeczne spychanie na margines

i ograniczanie dostępu do - dostępnych coraz częściej w formie cyfrowej - usług publicznych. Tymczasem państwo powinno dążyć do zrównoważonego i inkluzywnego rozwoju, co znalazło zresztą odbicie w przyjętej w 2017 r. Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.

# INTEGRACJA TECHNOLOGII CYFROWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH, ZE SZCZEGÓLNYM NACISKIEM NA SEKTOR MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORCÓW

**Nr rozdziału: 5**

**Nr rekomendacji: 5**

Przedsiębiorcy powinni móc liczyć na wsparcie ze strony organizacji pracodawców i przedsiębiorców, izb gospodarczych i innych instytucji szeroko rozumianego samorządu gospodarczego oraz środowiska biznesowego. Te podmioty z kolei powinny dysponować materiałami edukacyjnymi oraz odpowiednimi środkami finansowymi na prowadzenie działań wśród przedsiębiorców. Środki te powinny pochodzić z bu-

dżetu państwa oraz z funduszy europejskich. Należy oczekiwać zatem, iż Rada Ministrów zaangażuje się w dialog z reprezentantami środowiska pracodawców i pracowników, zaczynając od Rady Dialogu Społecznego, którego celem będzie wypracowanie katalogu działań i przygotowanie finansowego zabezpieczenia na ich prowadzenie.

## USTALENIE ZASAD ODPOWIEDZIALNOŚCI I ROSZCZENIA WYNIKAJĄCYCH ZE ŚWIADCZENIA PRACY W TRYBIE ZDALNYM

**Nr rozdziału: 6**

**Nr rekomendacji: 1**

W świetle pracy zdalnej definicja wypadku przy pracy wynikająca z Ustawy z 30 października 2002 roku o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych wymaga zmiany i dostosowania do aktualnych potrzeb. Obecnie żaden przepis nie zwalnia pracodawcy z obowiązku wszczęcia procedury wypadkowej w wyniku zgłoszenia wypadku przez pracownika wykonującego pracę zdalną. Oznacza to,

iż reakcją pracodawcy na zgłoszenia wypadku powinno być powołanie zespołu powypadkowego, którego obowiązkiem będzie ustalenie okoliczności i przyczyn wypadku. Ze względu na wykonywanie pracy w trybie zdalnym [poza obszarem pracodawcy] będzie to bardzo utrudnione, a jednocześnie mające istotne znaczenie dla przyznania określonych świadczeń z ubezpieczenia wypadkowego.

## WŁĄCZENIE ZAGADNIENIA PRACY DO BADAŃ ŚWIADOMOŚCI I ZACHOWAŃ EKOLOGICZNYCH MIESZKAŃCÓW POLSKI

**Nr rozdziału: 9**

**Nr rekomendacji: 3**

Włączenie do badań zleczanych przez ministerstwo ds. środowiska problematyki pracy zdalnej wzbogaci je o szerszy kontekst, pozwalający uzmysławiać pracownikom i pracodawcom, iż ich aktywność zawodowa

w dużej mierze przesądza o stanie środowiska naturalnego człowieka, determinując zarazem stan świadomości ekologicznej i konkretne działania na rzecz ochrony przyrody.

# REKOMENDACJE DLA PRACODAWCÓW I PRACOWNIKÓW

## ZAPOBIEGANIE WYPALENIU ZAWODOWEMU ZWIĄZANEMU Z PRACĄ ZDALNĄ I HYBRYDOWĄ

**Nr rozdziału: 3**

**Nr rekomendacji: 2**

Przedłużenie pracy zdalnej lub hybrydowej także na okres po pandemii będzie wymagać od organizacji wzmożonej czujności na mogące pojawić się symptomy wypalenia zawodowego. W trybie pracy zdalnej mogą być one zdecydowanie trudniejsze do wychwycenia. Taka utrata wiąże się z daleko idącymi skutkami społecznymi i psychologicznymi. Skutki te zostały szerzej opisane

w dalszych częściach publikacji poświęconych aspektowi zarządczemu, kompetencyjnemu czy zdrowotnemu. W tym ostatnim kontekście wdrażanie programów wsparcia pracowników [typu EAP - employee assistance program] staje się warunkiem sine qua non skutecznego wdrożenia zmian w zakresie sposobu wykonywania obowiązków służbowych.

## ROZWINIĘCIE UMIEJĘTNOŚCI ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI W KONTEKŚCIE PRACY ZDALNEJ / HYBRYDOWEJ

**Nr rozdziału: 4**

**Nr rekomendacji: 1**

Pracodawcy powinni zapewnić menedżerom szkolenia w zakresie efektywnego zarządzania pracownikami zdalnymi, jak również wsparcie coachingowe i mentoringowe bardziej doświadczonych i skutecznych kolegów. Należy zaplanować czas na zbudowanie relacji w środowisku wirtualnym. Przełożeni powinni zapoznać pracowników ze średnio- i długoterminowymi celami, i upewnić się, że podwładni rozumieją jak te przekładają się na ich indywidualne zadania. Skuteczne zarządzanie pracownikami zdalnymi wymaga przemodelowania rutyn komunikacyjnych

z czasów pracy w siedzibie firmy. Warto też rozważyć spłaszczenie hierarchii komunikacyjnej, aby wiadomości „z góry” docierały do pracowników możliwie efektywnie i szybko. Należy oprzeć się na przejrzystym i uproszonym modelu zarządzania wynikami, który docenia rezultat, raczej niż ocenia czynności lub czas spędzony nad danym zadaniem. Aby efektywniej funkcjonować w wirtualnym modelu pracy, należy ustalić wspólnie z pracownikami ramy odpowiedzialności i swobody podejmowania decyzji.

## STWORZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ SPRZYJAJĄCEJ PRACY ZDALNEJ

**Nr rozdziału: 4**

**Nr rekomendacji: 2**

Pracodawcy powinni zachęcać kadrę kierowniczą do utrzymywania częstego kontaktu z pracownikami okazując empatię i zainteresowanie ich sprawami. Dzięki temu pracodawca może łatwiej odczytać potrzeby pracowników i potencjalne problemy oraz budować przyjazne środowisko pracy. Menedżerowie swoim zachowaniem i postawą powinni demonstrować kulturę i wartości firmy. Przełożeni powinni również do-

ceniać pozytywne postawy, które zauważają u pracowników. Menedżerowie powinni zachęcać pracowników do dzielenia się swoimi osiągnięciami z innymi oraz powinni doceniać indywidualne osiągnięcia pracowników na tle grupy i świętować sukcesy zespołowe. W miarę możliwości należy używać do spotkań wideo konferencji, także w interakcjach „jeden-na-jeden”.

## MOŻLIWOŚĆ OCENY WARUNKÓW STANOWISKA PRACY PRZEZ PRACODAWCĘ (DEKLARACJA I WOLA PRACOWNIKA)

**Nr rozdziału: 6**

**Nr rekomendacji: 2**

Mając na uwadze całokształt systemu szkoleniowego w zakresie BHP, kompetencje jednostek oraz pozycję BHP w strategii biznesowej przedsiębiorstw oparcie bezpieczeństwa i higieny pracy na deklaracji pracownika nie wydaje się wystarczającym rozwiązaniem. Wydaje się, że to pracownik powinien być odpowiedzialny za to jak zorganizuje sobie miejsce pracy zdalnej [z wyłączeniem kwestii cyberbezpieczeństwa]. Jeśli jednak ta odpowie-

dzialność pozostanie w jakimś stopniu po stronie pracodawcy, to zanim dofinansuje koszty sprzętu powinien mieć wpływ na jego specyfikację. Pozwoli to uniknąć negatywnych konsekwencji związanych z odpowiedzialnością za wypadek pracownika, który sam źle zorganizował sobie stanowisko pracy.

## PODNIESIENIE ZNACZENIA BHP W STRATEGII BIZNESOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW – OPRACOWANIE CZYNNIKÓW ZACHĘTY

**Nr rozdziału: 6**

**Nr rekomendacji: 3**

Wskazane jest istotne przeformułowanie podejścia do aspektów BHP i przygotowanie pakietu atrakcyjnych działań odpowiadających na zapotrzebowanie przedsiębiorstw. Omówiony z partnerami społecznymi powinien stanowić zachętę do inwestycji w zakresie bezpieczeń-

stwa i higieny pracy, obejmując działania administracyjne, prewencyjne i nadzorcze, z kompleksowym wykorzystaniem ubezpieczeń społecznych, elementów nadzoru rynku oraz inspekcji pracy.

## WSPARCIE PRACOWNIKA W ZAKRESIE CYBERBEZPIECZEŃSTWA

**Nr rozdziału: 7**

**Nr rekomendacji: 2**

Wszelkie materiały szkoleniowe, przygotowywane przy wprowadzaniu pracownika do pracy lub doszkalanii, powinny być poszerzone o know how pracy zdalnej, za-

wierający spis praktyk cyberhigienicznych, z naciskiem na edukowanie, dlaczego takie praktyki są istotne.

## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ I STANDARDY BEZPIECZEŃSTWA

**Nr rozdziału: 7**

**Nr rekomendacji: 3**

Zmiany tego rodzaju jak przejście na pracę zdalną wymagają naniesienia drobnych poprawek czy zmian, zamiast całkowitej przebudowy infrastruktury, np. bazując

na normie ISO/IEC 27001. Gwarantują one, że nawet jeżeli przydarzy się jakiś incydent, na kilku etapach może nastąpić zatrzymanie jego skutków i sprawna obsługa.

## WSTĘPNE WYPOSAŻENIE W ŚRODOWISKO PRACY

**Nr rozdziału:** 7

**Nr rekomendacji:** 4

Niezbędne jest wyposażenie pracownika w sprzęt do pracy, przygotowany pod kątem bezpieczeństwa. Pracownik nie powinien mieć uprawnień poziomu administratora dla firmowych komputerów, z których pracuje z domu. Należy do minimum ograniczyć sytuacje logowa-

nia się pracownika z nieznannej sieci, z nieznanego urządzenia. W takiej sytuacji bezwzględnie należy korzystać z uwierzytelniania wieloskładnikowego oraz bezpiecznych połączeń VPN.

## DBAŁOŚĆ O CIĄGŁOŚĆ ZABEZPIECZEŃ

**Nr rozdziału:** 7

**Nr rekomendacji:** 5

Rekomendowana jest każdorazowa kontrola bezpieczeństwa łączącego się urządzenia, dostęp jedynie dla urządzeń zgodnych z określonymi i wdrożonymi politykami bezpieczeństwa, kontrolowanie każdego nawiązanego i zakończony połączenia zdalnego, ustawiając parametry bezpieczeństwa połączenia zgodnie

z ustanowionymi dobrymi praktykami. Kluczowa jest też pewność, że aplikacje jak i systemy posiadają zainstalowane najnowsze aktualizacje, że dane są przechowywane w sposób zabezpieczony, a kopie zapasowe są realizowane z odpowiednią częstotliwością do firmowego centrum danych lub do chmury.

## REDUKCJA NEGATYWNYCH SKUTKÓW PSYCHOLOGICZNYCH ZWIĄZANYCH Z PRACĄ ZDALNĄ

**Nr rozdziału:** 8

**Nr rekomendacji:** 1

Redukcja negatywnych skutków psychologicznych może przebiegać poprzez zapewnienie opieki psychologicznej i psychiatrycznej w formie wizyt stacjonarnych [bądź telemedycznych], stosowanie innych metod wsparcia [np. webinarów z psychologiem, możliwość skorzystania z doraźnej pomocy specjalisty w formie

infolinii lub porady telefonicznej]. Głównymi tematami, które warto zaadresować w trakcie szkoleń i webinarów, są przede wszystkim strategie radzenia sobie ze stresem i lękiem, ale również uświadamianie osób, jakie zachowania i emocje mogą świadczyć o potrzebie konsultacji ze specjalistą.

## UTRZYMANIE PRACY ZDALNEJ

**Nr rozdziału:** 8

**Nr rekomendacji:** 2

Wyniki badania oraz dostępna literatura sugerują wprowadzenie pracy w formie hybrydowej. Taka formuła powinna być rekomendowana głównie w grupie pracowników odczuwających silne negatywne skutki pracy zdalnej w domu oraz mających największy kłó-

pot z zapewnieniem równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym. W przypadku pracowników niezgłaszających problemów związanych z pracą w formie zdalnej możliwa jest kontynuacja tej formy zatrudnienia.

## MONITORING ZDROWIA MENTALNEGO PRACOWNIKÓW

**Nr rozdziału: 8**

**Nr rekomendacji: 3**

Monitoring pozwala na określenie, którzy pracownicy wymagają natychmiastowego wsparcia oraz formy, w jakiej wsparcie powinno zostać przekazane [konsultacja specjalisty, udział w szkoleniu, możliwość pracy hybrydowej]. Powinien on odbywać się w formie ano-

nimowych ankiet/badań w grupie pracowników. Idealnym rozwiązaniem byłaby możliwość zastosowania szybkich narzędzi diagnostycznych pozwalających na sprawdzenie, czy pracownik potrzebuje wsparcia.

## WSPARCIE PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE ZWIĘKSZENIA AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ ORAZ STOSOWANIA OPTYMALNEJ DIETY

**Nr rozdziału: 8**

**Nr rekomendacji: 4**

Ważna jest aktywna promocja zdrowego stylu życia poprzez wspólne/grupowe uprawianie aktywności fizycznej – udostępnienie i zachęcanie do korzystania z dedykowanych aplikacji w obrębie zespołów, wspie-

ranie indywidualnej aktywności fizycznej wykonywanej w bezpiecznych warunkach czy intensywne zwiększanie świadomości w zakresie zdrowego stylu życia.

## REKOMENDACJE OGÓLNE

### SKORZYSTANIE Z DOŚWIADCZEŃ INNYCH KRAJÓW

**Nr rozdziału: 3**

**Nr rekomendacji: 4**

Wiele krajów, zarówno w Unii Europejskiej, jak i poza nią, od wielu lat umożliwia pracownikom wypełnianie obowiązków służbowych poza siedzibą firmy. Szczególną uwagę warto zwrócić na rozwiązania wdrożone w Fin-

landii, umożliwiające każdemu pracownikowi świadczenie pracy w trybie zdalnym przez 50% czasu pracy. Rekomenduje się podążanie w Polsce analogiczną drogą.

### EDUKACJA I PROMOWANIE DOBRYCH PRAKTYK W ZAKRESIE CYBERBEZPIECZEŃSTWA

**Nr rozdziału: 7**

**Nr rekomendacji: 1**

Edukując pracodawców warto zwrócić uwagę na perspektywę patrzenia na pracownika. Po raz kolejny warto podkreślić, że człowiek jest wektorem ataków nie dlatego, że jest luką systemu, tylko dlatego, że jego działanie jest przewidywalne w mniejszym stopniu niż działanie systemu. Dlatego też człowieka w systemie

IT należy postrzegać jako wymagającego szczególnego wsparcia przez jego kluczowość dla procesów, nie przez problematyczność. Rekomenduje się również wdrożenie szeregu dobrych praktyk omówionych w pełnym opisie rekomendacji.

## POSZERZANIE I UPOWSZECHNIANIE WYNIKÓW BADAŃ DOTYCZĄCYCH RELACJI PRACY ZDALNEJ I EKOLOGII

**Nr rozdziału: 9**

**Nr rekomendacji: 1**

Badania powinny być prowadzone zarówno przez pracodawców, jak i właściwe organy administracji rządowej, a także przez jej wyspecjalizowane jednostki o charakterze badawczym. Za ich główny cel należy uznać szeroką identyfikację atrybutów pracy zdalnej,

w tym jej związków z ekologią. Badania te należy szerzej niż dotychczas wykorzystywać w przestrzeni publicznej na rzecz aktualizowania i nagłaśniania problemów ochrony środowiska, podnosząc tym samym poziom świadomości ekologicznej.

## DAŻENIE W BADANIACH POŚWIĘCONYCH PRACY ZDALNEJ DO JAK NAJDALEJ IDĄCEJ KONKRETYZACJI PYTAŃ O CHARAKTERZE EKOLOGICZNYM

**Nr rozdziału: 9**

**Nr rekomendacji: 2**

Respondenci dużo lepiej radzą sobie z pytaniami dotyczącymi konkretnych przykładów zachowania ekologicznego niż z pytaniami ogólnymi, o systemowym charakterze. Trzeba zatem pytać o wybrane, konkretne zagadnienia. Pozwoli to nie tylko na trafniejsze postrzeganie

problemów ochrony środowiska, ale też przyczyni się do postępującej internalizacji respondentów z wyzwaniem na rzecz ochrony i ratowania naszej planety.

# PODSUMOWANIE



## **Marek Oramus**

### **Członek Rady Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej**

*Ekonomista, od 2013 r. związany z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Uczestniczy w przygotowaniu i realizacji projektów badawczych i wdrożeniowych związanych m.in. z problematyką zarządzania publicznego, rewolucji przemysłowej 4.0, przedsiębiorczości oraz współpracy administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi. W latach 2016-2017 pracownik Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.*

Celem niniejszego opracowania było zwrócenie uwagi szerokiego grona interesariuszy na wyzwania związane z nagłym wzrostem znaczenia pracy zdalnej w związku z wybuchem pandemii COVID-19 wiosną 2020 roku. Wraz z postępującym rozwojem technologicznym rozwiązania pozwalające na wykonywanie obowiązków służbowych niestacjonarnie stały się w ostatnich latach powszechnie dostępne, ale ze względu na wiele czynników o charakterze legislacyjnym, ekonomicznym czy społecznym praktyka ta nie cieszyła się dużą popularnością. Dopiero pojawienie się silnego bodźca w postaci zagrożenia zdrowia publicznego i restrykcji wdrożonych w odpowiedzi na nie wielu przedsiębiorców stanęło przed wyborem: zawiesić prowadzenie działalności gospodarczej czy podjąć wyzwanie reorganizacji firmy i wprowadzić jak najszerszą możliwość realizacji obowiązków przez pracowników w formie zdalnej. Niestety, nie we wszystkich branżach podjęcie takich działań było możliwe ze względu na specyfikę np. turystyki czy transportu.

Pandemia COVID-19 wywołała nieodwracalne zmiany na rynku pracy, które wymagały reakcji zarówno ze strony pracodawców, jak i rządu oraz innych instytucji odpowiedzialnych za rynek pracy. Wychodząc naprzeciw temu bezprecedensowemu wyzwaniu Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej postanowili zrealizować projekt Praca zdalna 2.0 – analiza rozwiązań legislacyjnych, ekonomicznych i społecznych związanych z zastosowaniem pracy zdalnej jako odpowiedzi na sytuację epidemiologiczną COVID-19. Główną ideą przyświecającą tej inicjatywie było ukazanie kompleksowości problematyki pracy zdalnej, która znacznie wykracza poza samą kwestię regulacji prawnych czy współpracy między przełożonym a podwładnym. Zmiana

formy świadczenia pracy pociąga za sobą wiele konsekwencji mających kluczowe znaczenie z punktu widzenia funkcjonowania całego systemu społeczno-gospodarczego. Dlatego też w niniejszym opracowaniu starano się uwzględnić zarówno istotne bariery utrudniające sprawną zdalną realizację obowiązków służbowych w postaci m.in. niewystarczających kompetencji cyfrowych, jak i skutki tej rewolucji – dotyczące bezpośrednio poszczególnych osób (problemy zdrowotne i psychiczne), jak i szerzej – całego otoczenia, w którym funkcjonujemy (ekologia).

Ze względu na ograniczony dostęp do danych na temat tej problematyki w listopadzie 2020 roku przeprowadzono rozbudowane badanie ankietowe obejmujące przeszło 1500 pracodawców i pracowników, co pozwoliło na wyciągnięcie ważnych wniosków dotyczących zarówno obecnej sytuacji i nastrojów, jak i potencjalnych planów firm związanych z zastosowaniem pracy zdalnej po zakończeniu obecnego kryzysu.

Wyniki badania pokazały, że trudno jest jednoznacznie ocenić wpływ pracy zdalnej na sytuację pracowników – niesie ona ze sobą zarówno wiele korzyści (oszczędność czasu, swobodę, elastyczność), jak i negatywnych skutków (m.in. zaburzenie balansu między pracą a życiem osobistym). Z kolei z perspektywy pracodawców generuje ona liczne oszczędności (m.in. infrastruktura biurowa, media), ale – szczególnie w początkowej fazie – wiąże się także z koniecznością sfinansowania sprzętu czy dodatkowych szkoleń, a jednocześnie utrudnia kontrolę pracowników. W tym momencie próba oceny długotrwałych skutków pracy zdalnej dla gospodarki jest skomplikowana, szczególnie w kontekście różnych scenariuszy dalszego rozwoju pandemii. Badania pokazują jednak, że możemy ocze-



kiwać trwałego zwiększenia znaczenia pracy hybrydowej, co jest efektem odnotowanego wzrostu pozytywnego nastawienia do formy zdalnej. Patrząc przez pryzmat wielkości przedsiębiorstw, ze względu na łatwość wdrożenia spotkała się ona ze szczególną popularnością w mikrofirmach i małych podmiotach, ale również w pozostałych organizacjach można mówić o wyraźnym zwrocie w tym kierunku.

Upowszechnienie się pracy zdalnej przełożyło się na konieczność szybkiego rozwoju kompetencji nie tylko informatycznych, ale również zarządczych. Choć duży odsetek pracowników już wcześniej wykazywał się umiejętnościami cyfrowymi, to zeszłoroczna rewolucja wykazała pewne braki i konieczność ich dalszego rozwijania. Jest to także istotne z powodu nowych zagrożeń związanych z przeniesieniem większej liczby obowiązków do sieci – nasilające się ataki hakerskie, w tym phishingowe, sygnalizują konieczność poprawy zabezpieczeń infrastruktury IT, a także świadomości tych zagrożeń. Dla menedżerów zmiana ta oznacza konieczność dostosowania się do całkiem odmiennego sposobu zarządzania pracownikami, zarówno w kontekście kontroli i nadzoru, jak i budowania relacji na linii przełożony–podwładny oraz na poziomie zespołu, który nie ma możliwości regularnych spotkań stacjonarnych, co osłabia więzi (wzrost znaczenia zaufania). Wśród wyzwań dla osób odpowiedzialnych za organizację pracy znalazły się również kwestie dotyczące zapewnienia jej odpowiedniego bezpieczeństwa i higieny, co przy wprowadzanych pilnie rozwiązaniach niesłusznie zostało przesunięte na dalszy plan i wymaga m.in. szybko doprecyzowania na poziomie regulacji prawnych.

Wśród konsekwencji pracy zdalnej zwrócono również uwagę na zyskujący na znaczeniu problem zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływu (w połączeniu ze stresem dotyczącym samej pandemii) na psychikę pracodawców i pracowników. Badanie wykazało, że taka forma realizacji zadań służbowych generuje wiele pozytywnych i negatywnych skutków psychologicznych. Wśród tych drugich blisko połowa badanych wskazała m.in. na poczucie odizolowania i braku kontaktów społecznych, co może mieć w dalszej perspektywie zły wpływ nie tylko na samopoczucie pracowników, ale i na efektywność pracy, z tego względu więc nie może być bagatelizowane. Odpowiedzią na to powinno być zwrócenie uwagi na konieczność zapewnienia odpowiedniej opieki psychologicznej. Dla dobrostanu całego społeczeństwa ma z kolei znaczenie stan środowiska, w którym funkcjonujemy. Dlatego też ekspertyza została uzupełniona o analizę tego, w jaki sposób praca zdalna oddziałuje na środowisko naturalne – choć można odnotować jej pozytywny wpływ

w tym zakresie, m.in. przez zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, to wyniki ankiety wskazały na stosunkowo niewielką świadomość tego aspektu.

Na podstawie tak zdiagnozowanych problemów przygotowano rekomendacje mające stanowić na nie odpowiedź – część z nich została skierowana bezpośrednio do decydentów odpowiedzialnych za opracowywanie i prowadzenie polityki z tego zakresu (m.in. kwestie związane z przygotowaniem rozwiązań legislacyjnych), a część do kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za wdrażanie pracy zdalnej w poszczególnych podmiotach (m.in. intensyfikacja szkoleń dotyczących kompetencji cyfrowych czy rozwiązań z zakresu cyberbezpieczeństwa). Ze względu na kompleksowość zagadnienia niektóre rekomendacje mają charakter bardziej ogólny, kierunkowy, a pozostałe skupiają się na konkretnych rozwiązaniach.

W tym kontekście należy mieć na względzie, że niniejsza ekspertyza miała na celu przede wszystkim zwrócenie uwagi na złożoność tej kwestii i nakreślenie głównych obszarów problemowych oraz syntetyczne ukazanie najważniejszych ich aspektów. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej sygnalizują, że konieczne jest przeprowadzenie dalszych pogłębionych analiz dotyczących poszczególnych wątków, które pozwolą na przygotowanie bardziej szczegółowych wniosków na poziomie operacyjnym i zaimplementowanie ich do nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Niepewność co do dalszego rozwoju sytuacji pandemicznej determinuje także konieczność systematycznego, cyklicznego prowadzenia pogłębionych badań na temat pracy zdalnej.

## Spis wykresów

- Wykres 1. Praca zdalna pozytywnie wpływa na rozwój krajowej gospodarki
- Wykres 2. Wpływ wprowadzenia pracy zdalnej na firmę w okresie pandemii COVID-19
- Wykres 3. Przykłady pozytywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę
- Wykres 4. Przykłady negatywnego wpływu wprowadzenia pracy zdalnej na firmę
- Wykres 5. Główne korzyści z pracy zdalnej dla pracowników
- Wykres 6. Główne korzyści z pracy zdalnej dla pracodawców
- Wykres 7. Negatywne skutki pracy zdalnej dla pracowników
- Wykres 8. Skutki pracy zdalnej dla pracodawców
- Wykres 9. Przyczyny niestosowania przez pracowników pracy zdalnej w okresie pandemii
- Wykres 10. Dostęp do jasnych i szczegółowych przepisów dotyczących pracy zdalnej przed pandemią COVID-19
- Wykres 11. Dostęp do jasnych i szczegółowych przepisów dotyczących pracy zdalnej obecnie
- Wykres 12. Częstotliwość pracy zdalnej
- Wykres 13. Podejście pracowników i pracodawców do pracy zdalnej przed pandemią i obecnie
- Wykres 14. Działania podjęte przez firmy w momencie przejścia na pracę zdalną.
- Wykres 15. Praca zdalna jest mniej efektywna niż praca w siedzibie firmy
- Wykres 16. Ocena poziomu kompetencji cyfrowych
- Wykres 17. Pracodawca, kierując pracownika do pracy zdalnej, powinien zapewnić mu szkolenia z zakresu kompetencji cyfrowych
- Wykres 18. Nowe kompetencje z zakresu IT nabyte w związku z przejściem na pracę zdalną
- Wykres 19. Potrzeba wprowadzenia dodatkowych wytycznych i zaleceń dotyczących zakresu szkoleń w związku z wykonywaniem pracy zdalnej
- Wykres 20. Incydenty obsłużone przez CERT w latach 2015–2020
- Wykres 21. Zmiana odczuwanych emocji i postaw po wprowadzeniu obostrzeń związanych z epidemią COVID-19 w grupie sportowców należących do polskiej kadry olimpijskiej
- Wykres 22. Praca zdalna ma pozytywny wpływ na ekologię
- Wykres 23. W trakcie wykonywania pracy zdalnej korzystałem/korzystałam rzadziej z samochodu/środków zbiorowej komunikacji miejskiej

## Spis tabel

- Tabela 1. Zakres pracy zdalnej przed pandemią COVID-19 a wielkość przedsiębiorstwa
- Tabela 2. Zakres pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19 a wielkość przedsiębiorstwa
- Tabela 3. Zakres pracy zdalnej po pandemii COVID-19 a wielkość przedsiębiorstwa
- Tabela 4. Główne rodzaje ryzyka pracy zdalnej
- Tabela 5. Praca zdalna jest mniej efektywna niż praca w siedzibie firmy.
- Tabela 6. Poziom kompetencji cyfrowych a wiek
- Tabela 7. Incydenty obsłużone przez CERT w roku 2020
- Tabela 8. Ataki phishingowe w latach 2018–2020
- Tabela 9. Zależność między częstością pracy zdalnej w okresie epidemii COVID-19 a poziomem zaufania w relacji z bezpośrednim przełożonym.
- Tabela 10. Praca zdalna ma pozytywny wpływ na ekologię



