

KSIĘGA REKOMENDACJI

# PRACA ZDALNA 2.0

ROZWIĄZANIE NA CZAS PANDEMII CZY TRWAŁA ZMIANA?





# SPIS TREŚCI

■	Przedmowa	str. 5
■	Wprowadzenie	str. 6
■	Główne wnioski	str. 8
■	Rekomendacje	str. 12
■	Podsumowanie	str. 20
■	Autorzy	str. 22
■	Notatki	str. 26

Niniejsza publikacja przedstawia główne wnioski i rekomendacje płynące z badań przeprowadzonych w ramach projektu pn. „Praca zdalna 2.0 - analiza rozwiązań legislacyjnych, ekonomicznych i społecznych związanych z zastosowaniem pracy zdalnej jako odpowiedzi na sytuację epidemiologiczną COVID-19” w ramach działania 2.20 Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy” Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

Pełny raport obejmujący 9 szczegółowych ekspertyz znajdą Państwo w wersji elektronicznej pod adresem:  
[www.pracodawcyrp.pl/opinie-raporty](http://www.pracodawcyrp.pl/opinie-raporty)





# 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 19 000 przedsiębiorstw, zatrudniających przeszło 5 milionów pracowników. Od października 2019 r. do października 2020 r. 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 unieść.

Dla pracodawców i pracow-

ników 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 przedkładał 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 pracy zdalnej sądzą pracownicy? Jak ją oceniają pracodawcy? Na ile na nią pozwala nam 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, by opracowanie to było przygotowane przez specjalistów, którzy wiedzą co i o czym

mówią. Aby było ono wiarygodną, kompleksową i rzetelną bazą wiedzy na temat pracy zdalnej. Księga 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, b. 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 przedsiębiorstwa małe. Przede wszystkim ze względu na potrzebę obniżenia kosztów. W 2020 r. 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, ale 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. Póki co mamy w tym względzie przejściowe, bo „covidowe” przepisy, które nie odnoszą się do wielu istotnych kwestii, np. odpowiedzialności za wypadki i urazy psychiczne. Generalnie dopasowanie przepisów dotyczących 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 napotkało na barierę techniczną. Sprzęt i jego 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 lekceważyło to zagadnienie. Sprzęt, z którego w większości korzystają pracujący zdalnie, nie spełnia elementarnych wymogów cyfrowego bezpieczeństwa.

Jednak o wiele 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, szcze-

gólnie 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 znaczenia tych kompetencji i zespołowa umiejętność ich rozwijania. A bez tego nie będzie dobrze działał 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 wprowadza-

na 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 w tym względzie 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 na przykład przemysł motoryzacyjny czy paliwowy. Należy uznać, że praca zdalna jest przejawem zasadniczej zmiany strukturalnej jaką jest cyfryzacja, a jednocześnie sama prowadzi będzie do wielu złożonych zmian strukturalnych.

Zarówno w tej pracy, jej autorzy, jak w bieżących dyskusjach eksperckich dotyczących pracy zdalnej, koncentrują się na bieżących problemach z nią związanych i krótkookresowych następstwach. Jednak warto już teraz podjąć refleksję nad długofalowymi konsekwencjami jej rozpowszechnienia. W tym opracowaniu czytelnik znaj-

dzie szereg 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 wypracowywać własną strategię jej wdrożenia 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 i 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 z domu (home office). W przyszłości praca zdalna możliwa będzie do wykonywania z różnych lokalizacji, w tym z centrów co-workingowych 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 gimnazja.

# GŁÓWNE WNIOSKI

Poniżej zaprezentowano główne konkluzje płynące z 9 ekspertyz poświęconych poszczególnym aspektom pracy zdalnej. Pełny raport obejmujący 9 szczegółowych ekspertyz znajdują Państwo w wersji elektronicznej pod adresem: [www.pracodawcyrp.pl/opinie-raporty](http://www.pracodawcyrp.pl/opinie-raporty).

1

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

- Ocena wpływu pracy zdalnej na sytuację pracownika jest **mieszana**. Zjawisko to niesie ze sobą dla pracownika zarówno **korzyści** [oszczędność czasu, swobodę, elastyczność], ale także określone **niedogodności i zagrożenia** [ryzyko spadku wydajności i wydłużenia realnego czasu pracy, ryzyka związane ze zjawiskiem *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 strony 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 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].

2

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

- 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 Ustawie Covidowej uznawane są za jaśniejsze i łatwiejsze w dostępie. W niedługiej przyszłości można oczekiwać zmian legislacyjnych i wprowadzenia nowych, jeszcze dokładniejszych przepisów dotyczących pracy zdalnej.
- Brak kontaktu ze współpracownikami, a także problemy 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.



## 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*

- W czasie pandemii COVID-19 znacząco **wzrósł odsetek osób pracujących zdalnie** we wszystkich kategoriach przedsiębiorstw.
- Duże firmy odnotowały największy wzrost odsetka osób pracujących zdalnie **w pełnym wymiarze czasu pracy**.
- Najbardziej elastyczne do zagadnienia wykorzystania pracy zdalnej, zarówno przed jak i w trakcie pandemii były mikroprzedsiębiorstwa. Ich plany dotyczące

wykorzystania tego sposobu pracy po pandemii także są najszerze.

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

## ZDALNE ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI

- Pracodawcy i pracownicy po raz pierwszy w swojej karierze doświadczyli pracy zdalnej na tak dużą skalę i w tak długim okresie czasu. Zarówno **pracodawcy jak i pracownicy oceniają pracę zdalną jako mniej efektywną** w porównaniu do pracy w siedzibie firmy.
- 68,5% badanych pracodawców wskazuje, że mieli **mniej 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).

## ZAPOTRZEBOWANIE NA NOWE KOMPETENCJE IT

- Poprawiły się kompetencje cyfrowe wśród pracowników w wyniku przejścia na pracę zdalną. **Ich poziom był wysoki już przed przejściem na pracę zdalną, jednak w wyniku jej wdrożenia 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 współtworzenia ich 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 o np. obsługę nowego oprogramowania.

## BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY PODCZAS WYKONYWANIA PRACY ZDALNEJ

- Konieczne jest zbudowanie świadomości w zakresie pracy zdalnej zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników poprzedzone **czytelными i efektywnymi wy-**

**tycznymi obejmującymi podstawowe definicje, ryzyka i zalecenia dotyczące pracy zdalnej.**

- Należy wykorzystać sytuację związaną z pandemią oraz powszechnym zrozumieniem potrzeby wykonywania pracy zdalnej do **wzmocnienia kultury bezpieczeństwa, znaczenia 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.**

## 7 CYBERBEZPIECZEŃSTWO W PRACY ZDALNEJ

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

## 8 ASPEKT ZDROWOTNY ORAZ PSYCHOLOGICZNY W KONTEKŚCIE PRACY ZDALNEJ

- Psychiczne korzyści pracy zdalnej odczuwa **74% osób, a negatywne skutki 94% osób.**

- 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 społecznych 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.**

## 9 EKOLOGICZNY ASPEKT PRACY ZDALNEJ

- **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%) zdecydowanie odczuwa pozytywny wpływ pracy zdalnej na ekologię lub nie ma żadnego zdania w tej sprawie.**

- Z dużą dozą prawdopodobieństwa można zakładać, iż respondentom przyszło dużo łatwiej odnieść się

do konkretnego przykładu proekologicznego zachowania się 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 nie zajmujących 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 niezadawalający.**



# 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 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. 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 świadcze-

nia 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.

## NIEWŁOOCZNE 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 odciecie od internetu oznacza wykluczenie społecz-

ne 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 sze-

rzej 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.

### ROZWIĘCIĘ 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 doceniać

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 odpowiedzialność 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

bezpieczeństwa 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 zdal-

nej, zawierający 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. bazu-

jąc 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

logowania 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 zakończonego połączenia zdalnego, ustalając 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. webinarium z psychologiem, możliwość skorzystania z doraźnej pomocy specjalisty w formie

infolinii lub porady telefonicznej]. Głównymi tematami, które warto zaadresować w trakcie szkoleń i webinarium, 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 forma 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.

## 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

anonimowych 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 wdrożo-

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

### EDUKACJA I PROMOWANIE DOBRZYCH 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 r. Wraz z postępującym rozwojem technologicznym rozwiązania pozwalające na wykonywanie obowiązków służbowych niestacjonarnie stały się w ostatnich latach powszechnie dostępne, ale ze względu na szereg 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 szereg 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 pra-

cy, które wymagały reakcji zarówno ze strony pracodawców jak i rządu i innych instytucji odpowiedzialnych za rynek pracy. Wychodząc naprzeciw temu bezprecedensowemu wyzwaniu Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej postanowili zrealizować projekt pn. „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 szereg 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 –

gólnych 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 r. 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 już po zakończeniu obecnego kryzysu.

Wyniki badania pokazały, że trudna jest jednoznaczna ocena wpływu pracy zdalnej na sytuację pracowników – niesie ona ze sobą zarówno szereg 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 szereg 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 wskazują jednak, że możemy oczekiwać 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 mikroimatach podmiotach, a również w pozostałych można mówić o wyraźnym zwrocie w tym kierunku.

Upowszechnienie 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, ale również świadomości w tym zakresie. Także 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 adresowanych do 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. szybkiego 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 szereg pozytywnych jak 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, ale również efektywność pracy i z tego względu 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 funkcjonuje. 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. poprzez zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, to wyniki ankiety wskazały na stosunkowo niewielką świadomość w tym zakresie.

Na podstawie tak zdiagnozowanych problemów przygotowano szereg rekomendacji mających stanowić na nie odpowiedź – część z nich została skierowana bezpośrednio do decydentów odpowiedzialnych za opracowywanie i prowadzenie polityki w tym zakresie (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 w tym zakresie.

# AUTORZY



## **Marcin Cetnarowicz**

**Radca prawny, partner liderujący w praktyce prawa pracy  
w kancelarii SSW Pragmatic Solutions**

*Legitymuje się 15-letnim doświadczeniem w doradztwie w zakresie prawa pracy z uwzględnieniem aspektów korporacyjnych i procesowych. Uczestnik i prelegent na konferencjach poświęconych zagadnieniom prawa pracy. Autor artykułów i wypowiedzi eksperckich w prasie branżowej. Aktywny uczestnik prac legislacyjnych nad aktami prawnymi w obszarze prawa pracy.*



## **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.*



## **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 inżynieria chemiczna, absolwent Wydziału Podstawowych Problemów Techniki Politechniki Wrocławskiej. W latach 2006-2014 pracownik naukowy Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – PIB.*

*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).*



## **Krzysztof Ingot**

**Prezes Zarządu Personnel Service S.A.  
oraz Przewodniczący Platformy HR Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej**

*Eksperci HR z ponad 20-letnim doświadczeniem zawodowym. Prowadzi projekty restrukturyzacyjne w obszarze zasobów ludzkich dla kluczowych firm w Polsce. Autor licznych komentarzy i wypowiedzi eksperckich w mediach, dotyczących bieżącej sytuacji na rynku pracy.*



### **dr Leszek Juchniewicz**

**Absolwent UW i PW, dr nauk ekonomicznych**

*Aktualnie prowadzi działalność ekspercką i doradczą, będąc m.in. konsultantem w Centrum Studiów Antymonopolowych i Regulacyjnych Wydziału Zarządzania UW oraz doradcą 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.*



### **Robert T. Nowakowski**

**Konsultant i Partner w międzynarodowej firmie Spencer Stuart zajmującej się doбором kadry wysokiego szczebla oraz doradztwem w zakresie przywództwa i kultury organizacyjnej**

*Jego ponad 14 letnie 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 przez jako Dyrektor Personalny PepsiCo w Rosji.*



### **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.*



### **Iwona Pilchowska**

**mgr psychologii, biegły psycholog sądowy, manager w LUX MED**

**Wykładowca na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS w Warszawie**

*Współautorka wielu narzędzi diagnostycznych stosowanych w psychologii, brała udział w profilowaniu umiejętności psychologicznych w Kadrze Paraolimpijskiej przed Igrzyskami w Rio w 2016 roku.*



### **Grzegorz Surdyka**

**Specjalista ds. bezpieczeństwa informacji o ponad 10-letnim doświadczeniu.**

**Prelegent i uczestnik konferencji w zakresie 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.*



### **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.*



### **Piotr Wołajko**

**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.*



**[www.pixelscantalk.com](http://www.pixelscantalk.com)**

Projekt graficzny









