

Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracownika, pracodawcy i gospodarki

Stan na 15 grudnia 2021

raport tematyczny



Spis treści

Wstęp	2
1. Praca zdalna z perspektywy pracodawcy i pracownika	5
1.1. Praca zdalna w opinii pracowników i pracodawców.....	5
1.2. Dylematy zdalnego zarządzania pracownikami	9
1.3. Zapotrzebowanie na kompetencje w pracy zdalnej.....	12
2. Praca zdalna – obraz przemian w Polsce oraz krajach Unii Europejskiej	14
2.1. Praca zdalna w liczbach.....	14
2.2. Work-life balance a praca zdalna.....	17
2.3. Prawo do bycia offline w dobie pracy zdalnej	21
3. Perspektywy pracy zdalnej, jej rola i znaczenie dla gospodarki, firm oraz pracowników.....	25
Podsumowanie.....	32
Bibliografia.....	33

Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości
 przez: Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o., <https://iarp.edu.pl>

Wstęp

Praca zdalna – określana w języku angielskim jako *teleworking*, *telecommuting*, *ework*, *mobile working*, *remote working*, *home office*, *work from home*, *virtual working* – nie jest terminem nowym. Już w 1962 r. w Wielkiej Brytanii firma F International w celu ograniczenia fluktuacji kadr zatrudniała w usługach programistycznych kobiety, które wykonywały pracę w domu¹. Termin „telework” został użyty po raz pierwszy w 1972 r. przez Jacka Shiffa na łamach „The Washington Post”². Jednakże pojęcie telepracy wprowadził do obiegu Jack Nilles³ – amerykański inżynier i naukowiec, który skojarzył potrzebę zastąpienia kłopotliwych dojazdów z możliwościami, które dawał rozwój technologiczny, a mianowicie upowszechnienie komputerów, internetu i usług telefonii komórkowej oraz pojawieniem się – już w tamtych czasach – zagrożenia ekologicznego, w części spowodowanego emisją spalin samochodowych.

W 1973 r. Nilles przeprowadził pierwszy eksperymentalny projekt telepracy⁴. Zdefiniował ją jako pracę, która umożliwia przesyłanie jej efektów za pomocą technik informatycznych, takich jak telekomunikacja i komputery, zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi mających tę pracę wykonać⁵. Ideę telepracy spopularyzowali Alvin Toffler w książce *Trzecia fala* (1980) oraz futurolog Francis Kinsman w książce *The Telecommuters* (1987)⁶.

Na początku lat 90. XX w. amerykańska firma AT&T wprowadziła system telepracy, który w ciągu 6 lat objął 55% pracowników amerykańskich oddziałów firmy (około 36 tys. osób).

W 1995 r. Komisja Europejska uznała, że telepraca może stać się częścią przyszłego życia zawodowego. Definicja telepracy zaproponowana przez Komisję Europejską brzmi następująco: **telepraca** jest formą organizacji i/lub wykonywania pracy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych, na podstawie umowy o pracę lub w ramach stosunku zatrudnienia, jeśli praca, która mogłaby być świadczona w pomieszczeniu pracodawcy, jest świadczona regularnie poza nim⁷.

¹ Wyrzykowska, B. (2014), *Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca*. Logistyka, 4, s. 3801-3813.

² Zalega, T. (2009), *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*. Master of Business Administration, 17 (4), s. 35-45.

³ Śluzak, A. (2012), *Przegląd badań dotyczących telepracy*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 30, s. 219-232.

⁴ Szluz, B. (2013), *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy. Szansa czy zagrożenie?* Modern Management Review, 4, s. 253-266.

⁵ Nilles, J.M., Carlson, E.R. Jr., Gray P., and Hanneman, G.J. (1976), *The Telecommunications – Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. John Wiley and Sons, New York.

⁶ Szluz, B. (2013), *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy...*, s. 253-266.

⁷ Porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie telepracy z dnia 16 lipca 2002 r. należy do kategorii porozumień autonomicznych. Stanowi ono unormowanie podstawowych zagadnień dotyczących telepracy i próbę rozwiązania problemów, które stwarza jej stosowanie w praktyce. Nie ma ono mocy wiążącej, a zatem jest jedynie wskazówką dla ustawodawców

W polskim prawie telepraca pojawiła się wraz z nowelizacją Kodeksu pracy z sierpnia 2007 r. (art. 67)⁸. W uzasadnieniu nowelizacji wskazano, że telepraca jako forma elastycznego zatrudnienia umożliwiła pracownikowi łączenie życia zawodowego i prywatnego. Podkreślano również jej pozytywny wpływ na aktywność zawodową osób, które są niepełnosprawne, pełnią obowiązki rodzinne, łączą pracę z nauką, mieszkają w miejscowości oddalonej od miejsca pracy lub są zatrudnione w więcej niż jednym miejscu.

Praca zdalna jest pojęciem szerszym niż telepraca, jednak dotychczas niezdefiniowanym w Kodeksie pracy. Pandemia COVID-19 i związane z nią kwarantanny przyczyniły się do upowszechnienia tej formy świadczenia pracy i konieczności prawnego jej uregulowania.

Obecnie praca zdalna możliwa jest na mocy tzw. ustawy covidowej z 2 marca ub.r.⁹ Zapisano w niej, że w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie przez czas oznaczony pracy poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna). W maju 2021 r. Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii skierowało do konsultacji międzyresortowych projekt nowelizacji Kodeksu pracy zawierający zapisy dotyczące pracy zdalnej. W lipcu 2021 r. do konsultacji trafiła druga wersja projektu, w której uwzględniono część zgłoszonych uwag. Aktualnie¹⁰ przepisy dotyczące pracy zdalnej znajdują się na etapie opiniowania. Głównymi założeniami propozycji zmian w Kodeksie pracy jest usunięcie zapisów dotyczących telepracy i zastąpienie ich przepisami odnoszącymi się do pracy zdalnej. Praca zdalna co do zasady będzie dobrowolną formą wykonywania pracy, zależną od woli obu stron stosunku pracy.

i pracodawców. Może stanowić podstawę do zmian ustawowych w zakresie prawa pracy, prawa cywilnego lub przyjęcia w państwach członkowskich UE odrębnej regulacji w sprawie telepracy. Rada Europejska (2002). *Porozumienie ramowe w sprawie telepracy*, data dostępu 22.10.2021.

⁸ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r., *O zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw* (Dz.U. z 2007, nr 181, poz. 1288, art. 67), data dostępu 22.10.2021.

⁹ Ustawa z 2 marca 2020 r., *O szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych* (Dz.U. 2020 poz. 374), data dostępu 22.10.2021.

¹⁰ Stan na 15 grudnia 2021 r.

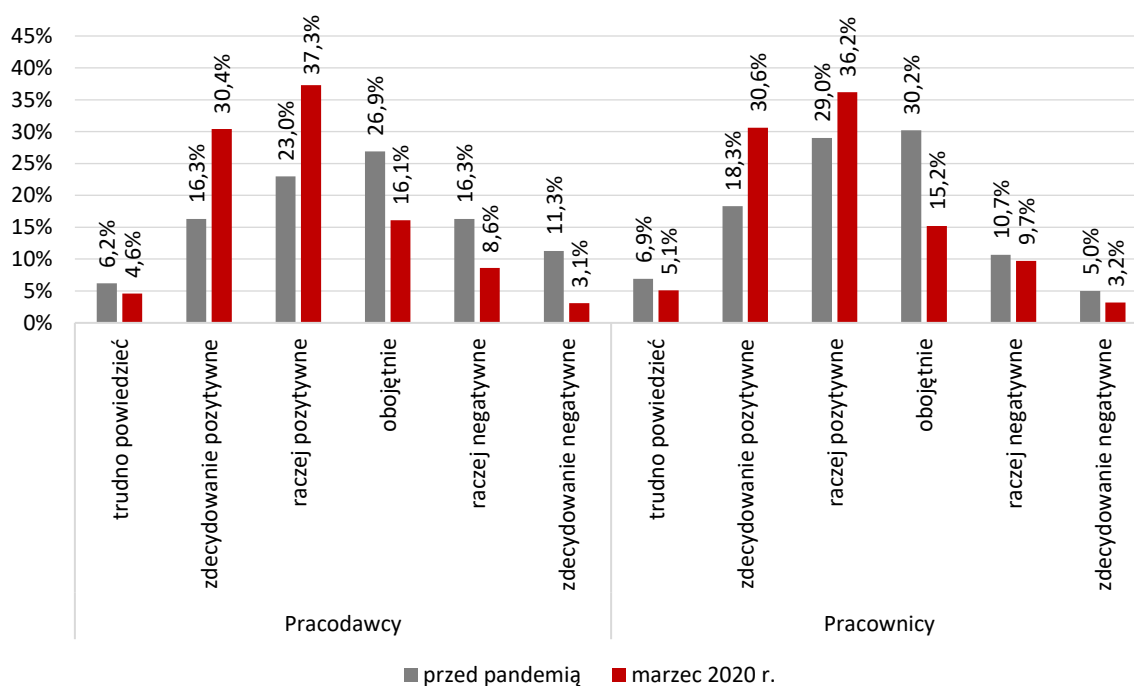
1. Praca zdalna z perspektywy pracodawcy i pracownika

1.1. Praca zdalna w opinii pracowników i pracodawców

Jeszcze niedawno pracę zdalną traktowano jako rodzaj benefitu, w najlepszym razie modnej ciekawostki. Jednak rozwój nowoczesnych technologii, cyfryzacji i pandemia COVID-19 wpłynęły na rozpowszechnienie popularności tej formy pracy. A czas pandemii, jak nigdy wcześniej pozwolił pracodawcom oraz pracownikom osobiście zweryfikować ten model organizacji pracy.

Według badań Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, po wybuchu pandemii COVID-19 nastąpiła zmiana nastawienia pracodawców oraz pracowników do pracy zdalnej. Przed pandemią niemal 60% pracowników (niezależnie od wielkości firmy) miało co najwyżej obojętny, z lekkim zabarwieniem pozytywnym, stosunek wobec tej formy pracy. Po wybuchu pandemii odsetek ocen pozytywnych zdecydowanie wzrósł. Jednocześnie zmienił się stosunek pracodawców do pracy zdalnej. Przed pandemią 27,6% z nich prezentowało negatywne nastawienie do wykonywania przez pracowników obowiązków zawodowych z domu. Wyniki z marca 2020 r. pokazują widoczny spadek odsetka pracodawców negatywnie oceniających pracę zdalną (11,7%) (Wykres 1).

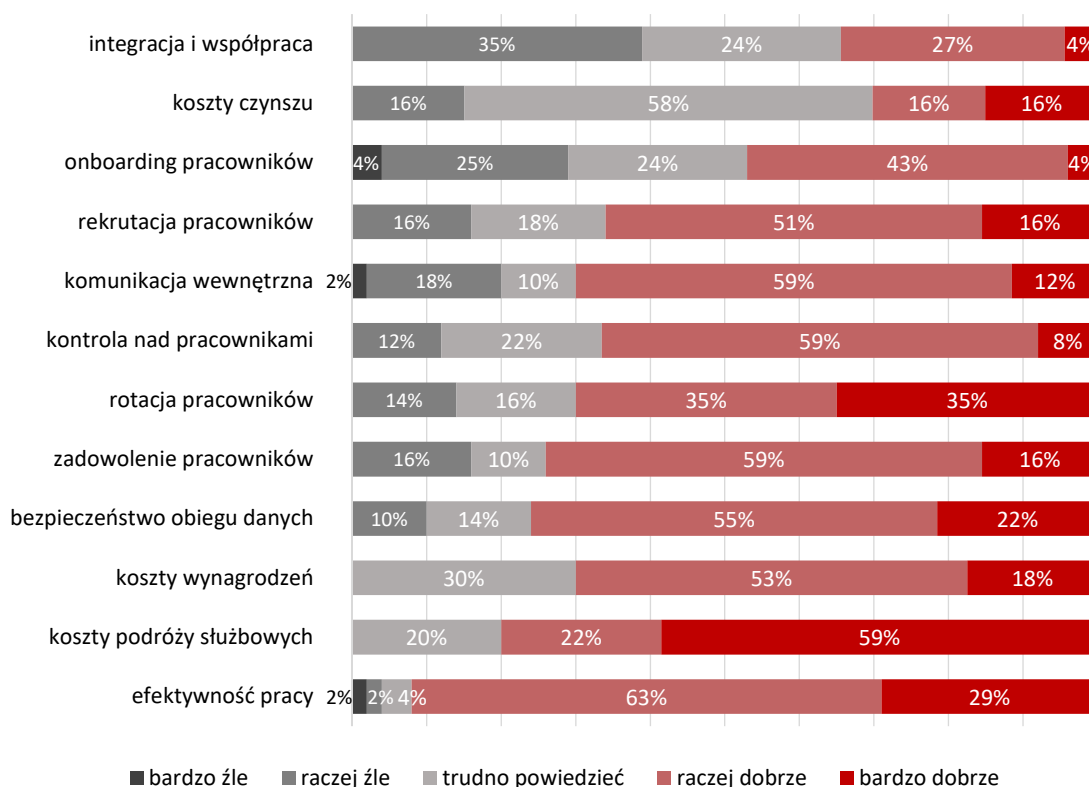
Wykres 1. Stosunek pracowników i pracodawców do pracy zdalnej



Źródło: Praca zdalna 2.0 Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?, data dostępu 8.10.2021.

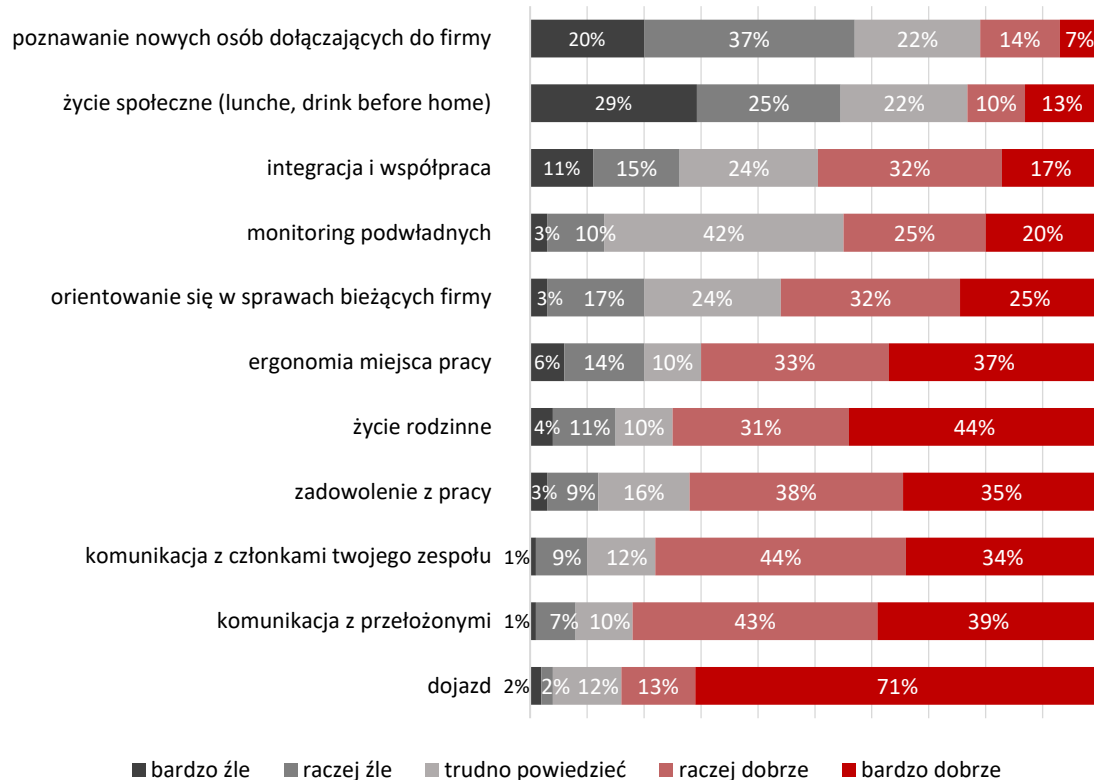
Z badania firmy Antal i Corees Polska w grudniu 2020 r. wynika, że pracodawcy bardzo wysoko oceniają przede wszystkim efektywność pracy zdalnej – zdaniem 92% z nich jest ona dobra lub bardzo dobra. Firmy cieszą się też ograniczeniem kosztów podróży służbowych (81% pozytywnych wskazań) i utrzymaniem poziomu wynagrodzeń (71% pozytywnych wskazań). Najgorzej oceniane są integracja i współpraca (35% negatywnych wskazań) oraz onboarding pracowników (29% negatywnych wskazań). Dużym wyzwaniem wydaje się również rekrutacja pracowników (16% negatywnych wskazań) (Wykres 2).

Wykres 2. Ocena aspektów pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy



Źródło: Antal i Corees Polska. Model pracy a efektywność i zadowolenie pracowników, data dostępu 8.10.2021.

Z perspektywy pracowników ważne są inne aspekty pracy zdalnej. Przede wszystkim wskazują oni na brak konieczności dojazdu do pracy (84% pozytywnych wskazań). Badani specjaliści i menedżerowie doceniają też komunikację z przełożonymi (82%) i członkami zespołu (78%). Zadowolenie z pracy wyraża 73% pracowników, a z życia rodzinnego – 75%. Za największy minus pracy zdalnej uznano brak możliwości poznawania nowych osób dołączających do firmy (ponad 57% negatywnych wskazań). Cierpi również życie społeczne, przejawiające się np. w braku wspólnych lunchów – ten element ocenia negatywnie 54% respondentów (Wykres 3).

Wykres 3. Ocena aspektów pracy zdalnej z perspektywy pracowników¹¹

Źródło: Antal i Corees Polska. Model pracy a efektywność i zadowolenie pracowników, data dostępu 8.10.2021.

Relacje przełożonego z pracownikami mają ogromne znaczenie nie tylko dla nich samych, ale i całej firmy. Z poszczególnych badań wynika, że niemal wszyscy zauważyli wpływ pandemii na relacje interpersonalne, w tym w środowisku pracy. Według wyników analizy firmy Antal 65% badanych zauważyło osłabienie relacji w środowisku pracy, utrudnienia we współpracy zewnętrznej i/lub wewnętrznej doświadczyło 54%, a spadek skuteczności komunikacji kaskadowej w organizacji – 32%¹². Mimo że praca zdalna utrudnia kontakt z innymi pracownikami, członkami zespołu oraz menedżerami, według wyników badań Hays Polska 76% respondentów pozytywnie ocenia swoje relacje z szefami i docenia ich starania w czasie pandemii¹³. Z kolei 48% respondentów uważa, że brak bezpośredniego nadzoru i zdalny kontakt z szefem przekłada się na większą efektywność pracy¹⁴.

Upowszechnianie się pracy zdalnej wpływa także na listę świadczeń pozapłacowych, tzw. benefitów pracowniczych. Jak wynika z raportu sprzed dwóch lat pt. „Świadczenia

¹¹ Respondentami były osoby pracujące na stanowiskach specjalistycznych i menedżerskich.

¹² Antal (2021), Spotkania i wydarzenia biznesowe w czasach zmiany, data dostępu 25.11.2021.

¹³ Hays Polska (2021), Pracownicy pozytywnie oceniają swoje relacje z przełożonymi od szefów oczekują empatii, szacunku i konsekwencji w działaniu, data dostępu 25.11.2021.

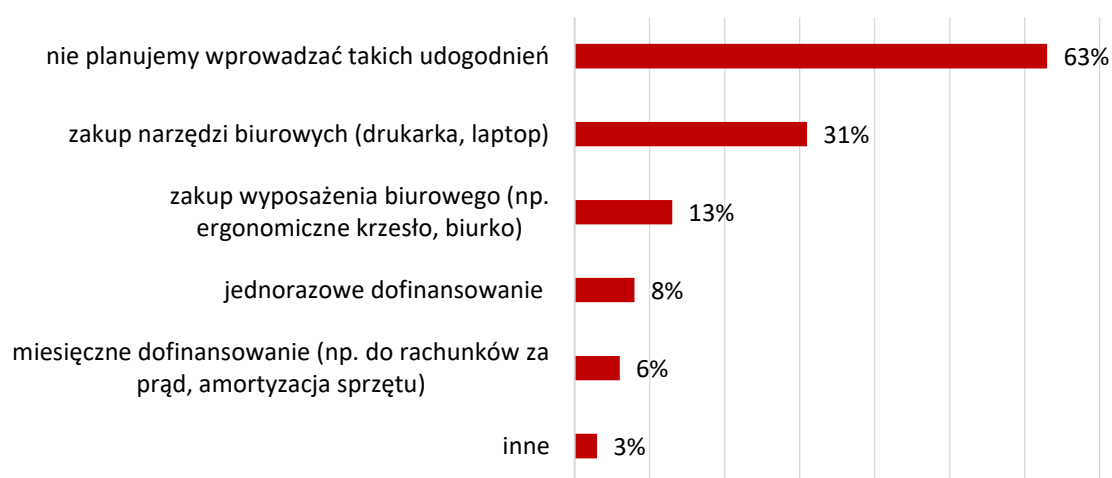
¹⁴ ClickMeeting (2021), Jak oceniamy pracę zdalną po roku pandemii?, data dostępu 25.11.2021.

dotatkowe w oczach pracowników w 2019 r.”, opublikowanego przez Sedlak&Sedlak, w 2019 r. najpopularniejszymi benefitami były: pakiety opieki medycznej (70,6%), karnety na siłownię i do klubów fitness (49,4%) oraz ubezpieczenie na życie (43,9%).

W 2020 r. w ofercie świadczeń pozapłacowych najczęściej pojawiały się szkolenia zawodowe (96%). Na drugim i trzecim miejscu odpowiednio były opieka zdrowotna (84%) i świadczenia sportowo-rekreacyjnych (82%)¹⁵. Gdy wybuchła pandemia COVID-19, wiele firm musiało na nowo zrewidować swoją ofertę benefitów, aby w warunkach szukania oszczędności budżet benefitów był jak najbardziej efektywny. W 2021 r. pracownicy otrzymują¹⁶: dodatkowy pakiet opieki medycznej (70,7%), ubezpieczenie na życie (35,2%), szkolenia i kursy zawodowe (26,3%), elastyczny czas pracy (25,7%).

Większość badanych organizacji (63%) nie planuje wprowadzenia dodatkowych udogodnień związanych ze zwiększonym wymiarem pracy zdalnej. Co trzecia firma zakupi jednak lub już zakupiła dodatkowe narzędzia biurowe, a co dziesiąta decyduje się na zakup wyposażenia biurowego, np. ergonomicznych krzeseł czy biurko. Niespełna 10% organizacji oferuje jednorazowe bądź miesięczne dofinansowanie dla pracowników (Wykres 4).

Wykres 4. Planowane lub już wprowadzone dodatkowe udogodnienia dla pracowników związane z wykonywaniem pracy zdalnie



Źródło: Antal i Corees Polska. Model pracy a efektywność i zadowolenie pracowników, data dostępu 8.10.2021.

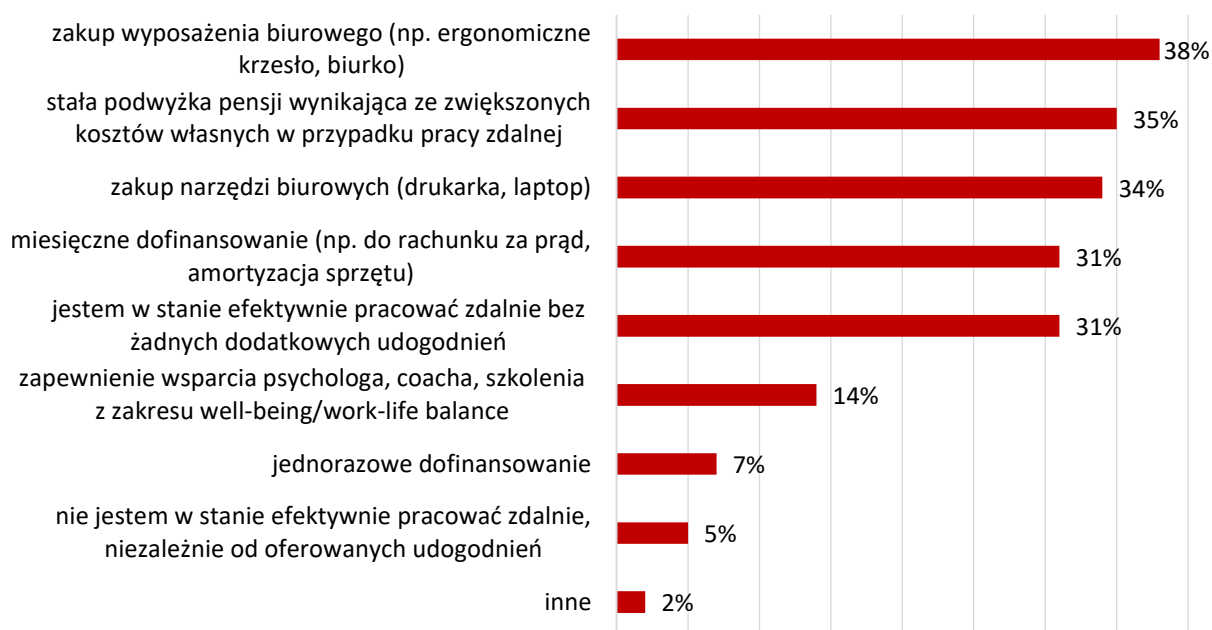
Pracownicy mają jednak w tym zakresie znacznie większe oczekiwania (Wykres 5). O ile co trzeci badany deklaruje, że jest w stanie pracować w tym modelu bez dodatkowych

¹⁵ Sedlak&Sedlak (2020), *Świadczenia dodatkowe oferowane przez firmy w 2020 r.*, data dostępu 15.10.2021.

¹⁶ Sedlak&Sedlak (2021), *Podsumowanie raportu Benefity w oczach pracowników 2021 r.*, data dostępu 15.10.2021.

udogodnień, to już 38% specjalistów i menedżerów oczekuje zakupu wyposażenia biurowego, a kolejne 35% – stałej podwyżki pensji wynikającej ze zwiększonych kosztów w przypadku pracy zdalnej. Co trzeci respondent spodziewa się również miesięcznego dofinansowania (np. do rachunków za prąd) – średnio na poziomie 423 zł netto.

Wykres 5. Dodatkowe udogodnienia – konieczne, aby efektywnie wykonywać pracę zdalnie (z pozycji pracownika)



Źródło: Antal i Corees Polska. Model pracy a efektywność i zadowolenie pracowników, data dostępu 8.10.2021.

1.2. Dylematy zdalnego zarządzania pracownikami

Pandemia zweryfikowała dotychczasowy sposób funkcjonowania organizacji i wystrzyła różnice zdań pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Chodzi o kluczowe kwestie, m.in. elastyczność zatrudnienia, koordynowanie pracy na odległość, czy rzetelną ocenę efektywności pracy. Obecna sytuacja prawna utrudnia znalezienie satysfakcjonujących obie strony rozwiązań.

Z oczywistych względów praca poza zakładem pracy znacznie utrudnia pracodawcy monitorowanie czasu pracy pracowników. Jak wynika z sondażu Future Business Institute¹⁷, 15% ankietowanych respondentów wskazuje, że największym dla nich problemem jest brak nadzoru nad czasem pracy podległego personelu. Według ekspertów ten odsetek tworzą przede wszystkim menedżerowie i właściciele, którzy stanowili 47% wszystkich

¹⁷ Future Business Institute (2020), Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany, data dostępu 8.10.2021.

ankietowanych. Brak kontroli nad czasem pracy jest także bardzo dużym wyzwaniem po stronie pracownika (15%). Wielu z nich prezentuje postawę: „Dopóki mi płacą «za godzinę», to efektywność nie jest moją największą troską”¹⁸. Byli i przecież tacy pracownicy, których praca polegała przed pandemią na formalnym „byciu w biurze” i wiele firm ignorowało ten stan rzeczy. W czasie pracy zdalnej okazało się, że w zasadzie ich praca nie przynosi żadnego konkretnego efektu. Nie da się już tego ukryć i pracodawca musi w tej sytuacji reagować. Ankieta rozumieją, że ocena produktywności w pracy zdalnej nastrocza trudności. Są osoby, które pracują bardzo wydajnie i zrealizowanie dotychczasowych obowiązków zajmuje im 4, a nie 8 godzin, ale są tacy, którzy potrzebują na wykonanie tego samego zadania 12 godzin. Dzieje się tak z różnych przyczyn, wynikających zarówno z braku kompetencji, jak i z sytuacji rodzinnej. Pojawia się zatem pytanie o zasadność i formę monitorowania aktywności pracownika.

Inną kwestią do rozstrzygnięcia między pracodawcą a pracownikiem jest prezentacja wizerunku pracownika kontaktującego się online. Pracodawca może zaproponować pracownikowi, aby ten w trakcie rozmów służbowych odbywanych za pomocą komunikatora okazał swój wizerunek. Takie rozwiązanie sprzyja bowiem dobrej komunikacji i stwarza realną namiastkę spotkania odbywanego w normalnych warunkach w zakładzie pracy. Pracownik powinien jednak co do zasady posiadać swobodę decydowania w tym zakresie. Brak zgody ze strony pracownika na takie rozwiązanie nie powinien rodzić dla niego żadnych negatywnych konsekwencji. Wyjątek mogą stanowić sytuacje, w których jest to konieczne z uwagi na szczególne zadanie zlecone pracownikowi, np. udział w telekonferencji z klientem, gdzie nieokazanie wizerunku może być odebrane przez innych uczestników spotkania jako wysoce nieprofesjonalne bądź wręcz zakłócać prawidłowy przebieg spotkania. Odmowa mogłaby wówczas zostać zakwalifikowana jako uchybienie obowiązkowi pracowniczym i stanowić podstawę do nałożenia sankcji porządkowej. Ale i w takiej sytuacji ocena zachowania pracownika powinna być dokonywana z uwzględnieniem wszystkich okoliczności sprawy¹⁹.

Jak wskazują badania prowadzone przez kancelarię DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy, chociaż nowe technologie dają praktycznie nieograniczone możliwości badania aktywności pracownika pod kątem jego efektywności, to zdecydowana mniejszość pracodawców jest zainteresowana ich stosowaniem. Może to wynikać z głębokiego zaufania do pracowników albo obawy, że pracownik nadmiernie inwigilowany będzie bardziej skłonny do zmiany miejsca pracy²⁰.

¹⁸ Future Business Institute (2020), *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany*, data dostępu 8.10.2021.

¹⁹ Kapłon, B. (2021), *Praca zdalna – największe dylematy pracodawców*, <https://familybusiness.ibrpolska.pl/praca-zdalna-a-koronawirus/>, data dostępu 26.10.2021.

²⁰ Leśniak, G.J. (2020), *Śledzić czy ufać – praca zdalna stawia przed pracodawcami nowe dylematy*, data dostępu 26.10.2021.

Ustawa covidowa z 2 marca ub.r.²¹ nie określa np. sposobu, w jaki pracodawca miałby zweryfikować warunki lokalowe czy możliwości techniczne pracownika. W efekcie wystarczy jego oświadczenie, że nie ma odpowiednich warunków, aby pracodawca miał pod tym względem związane ręce. Wątpliwości może też budzić sam rodzaj pracy, jaki może być wykonywany w domu. Przepisy nie regulują kwestii, dla jakiej kategorii pracowników możliwe jest wykonywanie pracy zdalnej. W praktyce decyzję w tym zakresie powinien podjąć sam pracodawca, dokonując wszechstronnej oceny na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, należy zweryfikować, czy czynności wchodzące w zakres obowiązków danego pracownika mogą być efektywnie realizowane na odległość. Po drugie – ustalić, czy pracodawca posiada odpowiednią infrastrukturę techniczną, umożliwiającą pracę zdalną. Pracownikowi zdalnemu należy bowiem co do zasady zapewnić sprzęt służbowy (komputer przenośny, telefon), który będzie wykorzystywał poza miejscem pracy, a jeżeli jest to konieczne – także dostęp do innych zasobów, takich jak wewnętrzne bazy danych zakładu pracy²². nierozwiązane są też kwestie BHP, a także ochrony danych osobowych²³.

Odizolowanie od współpracowników / kolegów, z którymi pracownik nie jest nawet w stanie porozumieć się na bieżąco, powoduje też duży stres. Naukowcy z Akademii Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu SWPS zaobserwowali dysproporcję w poziomie stresu. Tendencja do obaw przed nieznaną dotąd formą pracy dominowała wśród kobiet oraz szczególnie w mniejszych organizacjach, gdzie wcześniej nie praktykowano pracy zdalnej. Szeregowi pracownicy mieli wyższy poziom stresu niż osoby na stanowiskach kierowniczych. Badacze zauważają, że z jednej strony praca zdalna mogła być stresująca ze względu na nieznaną technologię i brak przeszkolenia pracowników, z drugiej zaś – opcja powrotu do biura niejako narażała pracowników na zakażenie koronawirusem²⁴.

Pracodawcy i pracownicy mają odmienne spostrzeżenia również w kwestii kultury pracy i produktywności. 72% ankietowanych pracodawców odpowiedziało, że kultura pracy poprawiła się od początku pandemii – ten wskaźnik wśród pracowników wynosi 48%. 82% pracodawców uważa również, że produktywność można mierzyć niezależnie od miejsca pracy. Wśród pracowników odsetek ten wynosi 67%²⁵.

Profesor UKSW M. Gładoch podkreśla, że pojawienie się problemu zaufania po obu stronach „to absolutnie nowe zjawisko społeczne w systemie prawa pracy”. Pracodawca musi mieć

²¹ Ustawa z 2 marca 2020 r. *O szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych* (Dz.U. 2020 poz. 374), data dostępu 22.10.2021.

²² Kapłon, B. (2021), *Praca zdalna – największe dylematy pracodawców...*

²³ Michalik, B. (2021), *Nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej. Co ma się zmienić? Ekspert wyjaśnia*, data dostępu 26.10.2021.

²⁴ <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/praca-zdalna-bardziej-stresujaca-niz-sadzono-tak-wynika-z-badan-przeprowadzonych-przez>, data dostępu 26.10.2021.

²⁵ EY (2021), *83% pracodawców rozpoczęło planowanie organizacji pracy po pandemii*, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/09/ey-work-reimagined-employer-survey-2021, data dostępu 26.10.2021.

zaufanie do pracownika w różnych aspektach: że ten będzie wykonywał pracę w czasie określonym, nie będzie pozorował pracy czy konfabulował (np. odłączyło mnie od internetu i dlatego nie wykonywałem pracy itp.). I w drugą stronę – pracownik musi mieć zaufanie do pracodawcy, że mu zapłaci za pracę wykonaną, że nie będzie szukał jakichś pułapek na pracownika, by potem twierdzić, że praca nie została wykonana właściwie, że nie otrzymuje wyników pracy i dlatego pracownik nie otrzyma wynagrodzenia²⁶.

1.3. Zapotrzebowanie na kompetencje w pracy zdalnej

W porównaniu z pracą w siedzibie pracodawcy praca zdalna wymaga innego zestawu kompetencji zarówno od pracowników, jak i kierownictwa. Z sondażu Business Centre Club i 4 Business & People wynika, że pandemia ujawniła wyraźne niedostatki w umiejętnościach zarządczych. Zdaniem autorów badania **zabrakło** takich **kompetencji menedżerskich**, jak²⁷:

- **wyznaczanie celów**, czyli tego, by zarządzający przy delegowaniu zadania wiedział, czego konkretnie chce od pracownika;
- **trzymanie standardów wysokiej jakości pracy** poprzez informację zwrotną;
- **dbanie o pracowników** mimo oddalenia;
- **egzekwowanie i rozliczanie zadań**.

Niezależnie od stanowiska **kompetencje cyfrowe** pracowników stają się **coraz bardziej cenione**. W skład kompetencji cyfrowych wchodzi kompetencje: informatyczne (posługiwanie się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi, korzystanie z internetu, aplikacji oraz oprogramowania); informacyjne (wyszukiwanie informacji, ich rozumienie, selekcja i krytyczna ocena) oraz funkcjonalne (praktyczne wykorzystanie powyższych w różnych sferach życia: w pracy, relacjach międzyludzkich, realizacji swoich pasji itp.)²⁸. Eksperti Infoempleo wskazują na wzrost zainteresowania wśród pracodawców osobami „znającymi się na kwestiach związanych z oprogramowaniem chmurowym oraz posiadającymi kompetencje w zakresie technologii umożliwiających pracę zdalną”²⁹. Jednocześnie warto nadmienić, że w obliczu dynamicznych zmian pracownikom do skutecznej pracy **niezbędne są** nie tylko kompetencje twarde, specyficzne dla pracy na danym stanowisku, ale przede wszystkim **uniwersalne kompetencje miękkie**, wpływające na ich zachowanie oraz postawy przyjmowane w określonej sytuacji. Pandemia uwidoczniła,

²⁶ Leśniak, G.J. (2020), *Praca zdalna to ryzyko pracodawcy i pracownika*, <https://www.prawo.pl/kadry/praca-zdalna-zagrozenia-czas-pracy-efektywnosc-pracy-oszczednosc,502529.html>, data dostępu 26.10.2021.

²⁷ Tamże.

²⁸ Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021), *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf>, data dostępu 8.10.2021.

²⁹ Esteban, C.F., Moynihan, Q. (2021), *Cztery kluczowe kompetencje, które warto mieć w CV, jeśli szukasz pracy zdalnej*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/kluczowe-kompetencje-w-pracy-zdalnej/8fc9m9v>, data dostępu 26.10.2021.

jak ważne są **m.in. umiejętność szybkiej adaptacji do zmian, kompetencje w zakresie komunikacji** – również tej prowadzonej online, **inteligencja emocjonalna, gotowość i chęć do nabywania wiedzy oraz samodzielność i umiejętność współpracy**³⁰.

Z analizy ManpowerGroup wynika, że 81% pracodawców odczuwa wyzwania w obszarze rekrutacji kandydatów posiadających odpowiednie kompetencje – zarówno twarde, jak i miękkie. 35% firm deklaruje, że trudne jest dla nich pozyskanie pracowników wykazujących się **rzetelnością, dyscypliną i wysokim poczuciem odpowiedzialności za powierzone zadania**. Ponad ¼ organizacji zauważa na rynku **deficyt kompetencji związanych z logicznym myśleniem i umiejętnością rozwiązywania problemów**. Braki dotyczą również **przejmowania inicjatywy**, na co zwraca uwagę 28% pracodawców. Kolejne umiejętności trudne do znalezienia u kandydatów biorących udział w procesie rekrutacji to **krytyczne myślenie** oraz **zdolności analityczne** (26%). 24% przedsiębiorców odczuwa też niedobory pracowników charakteryzujących się **odpornością na stres oraz elastycznością działania**³¹.

Według wyników badania HR Dive przedstawiciele jednej i drugiej grupy muszą szybko się uczyć, aby nadążyć za zmieniającym się środowiskiem pracy. 50% menedżerów HR przyznało, że pracownicy powinni podnosić swoje umiejętności, przekwalifikować się lub łączyć różne kompetencje. Nieco mniej, bo 41% z nich, wyraziło taką samą opinię w stosunku do menedżerów. Niemal 50% respondentów badania wskazało, że menedżerowie powinni obecnie mocniej skupić się na rozwoju umiejętności miękkich, a 32% potwierdziło, że te założenia dotyczą również pracowników. Jak wynika z badania, 88% menedżerów przyznaje, że musiało zmienić plany rozwoju zawodowego zespołów, aby umożliwić zdobycie umiejętności, których obecnie najbardziej potrzebują organizacje. Jednak **wiele firm ma kłopot ze wskazaniem, jakich konkretnych umiejętności brakuje ich pracownikom**. Uczestnicy badania przyznali, że najczęściej identyfikują je w procesie oceny wewnętrznej, np. podczas rozmów lub ankiet rocznych. Rzadziej wskazują je sami pracownicy lub stanowi to efekt audytu firm trzecich. Niemal **30% ankietowanych przyznało, że nie próbuje obecnie określić brakujących umiejętności** w swojej organizacji³².

³⁰ Badanie Hays Poland zostało przeprowadzone internetowo w sierpniu 2020 r. na grupie blisko 1100 respondentów: Nowe kompetencje na wagę złota. Pandemia zmieniła wszystko; Hays Poland (2020), *4 kompetencje miękkie przyszłości*, data dostępu 26.10.2021.

³¹ ManpowerGroup (2021), *Deficytowe kompetencje miękkie. Jakich umiejętności według pracodawców brakuje na rynku pracy?*, data dostępu 26.10.2021.

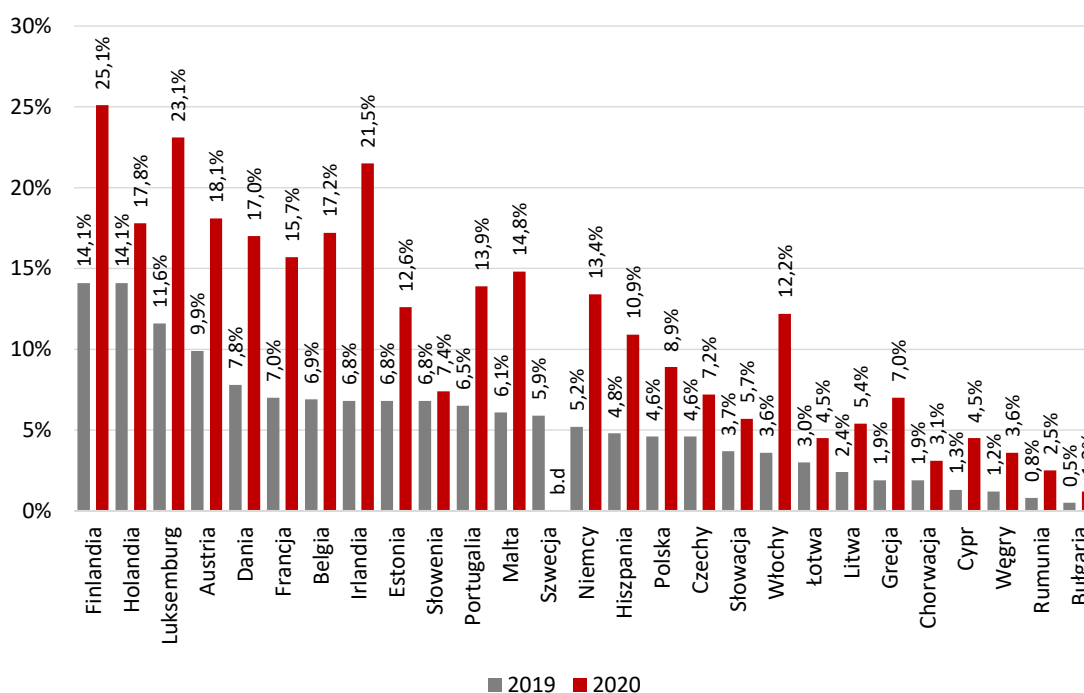
³² SAS Institute (2021), *Getting Employees Ready for the New Skill Needs of 2021 AND BEYOND*, data dostępu 28.10.2021; SAS Institute (2021), *Pandemia sprawiła, że w pracy potrzebujemy nowych umiejętności*, data dostępu 27.10.2021.

2. Praca zdalna – obraz przemian w Polsce oraz krajach Unii Europejskiej

2.1. Praca zdalna w liczbach

Pandemia w wielu organizacjach na całym świecie przyspieszyła rozwój pracy zdalnej. Wzrost popularności tego rozwiązania w 2020 r. w porównaniu z 2019 r. był relatywnie większy w Grecji, Irlandii, Rumunii, we Włoszech oraz na Węgrzech i Cyprze. W ciągu 2020 r. najwięcej zdalnych pracowników wykonywało swoje zadania w Finlandii (25,1%), Luksemburgu (23,1%) i Irlandii (21,5%). Najmniej zdalnych pracowników w porównaniu z liczbą wszystkich pracujących osób miały Bułgaria (1,2%), Rumunia (2,5%) i Chorwacja (3,1%). W Polsce odsetek osób pracujących zazwyczaj z domu³³ w 2020 r. prawie dwukrotnie wzrósł wobec 2019 r. (4,6% vs 8,9%). Z tym wynikiem Polska plasuje się poniżej unijnej średniej, która w ub.r. wyniosła 12%. Wykres 6 prezentuje dane o odsetku osób zatrudnionych w państwach UE, dla których dom był jednocześnie miejscem pracy w latach 2019 i 2020.

Wykres 6. Odsetek pracowników pracujących zdalnie jako procent całkowitego zatrudnienia w 2019 i 2020 r.

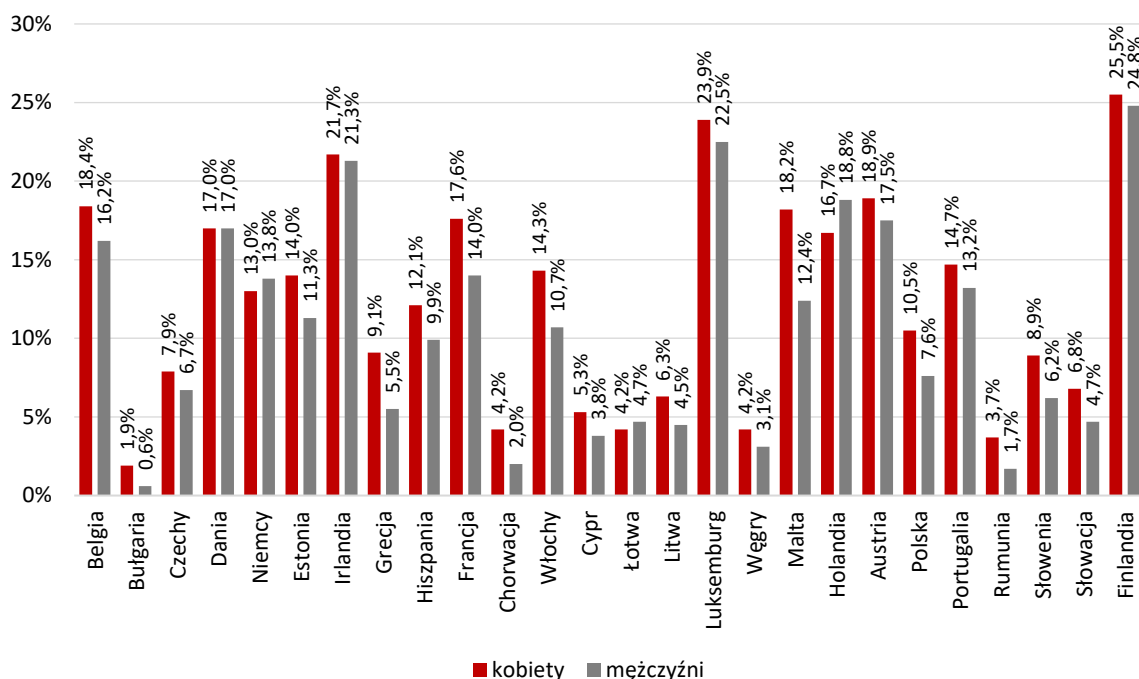


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

³³ Według Eurostatu pod pojęciem „osoba pracująca zazwyczaj z domu” rozumiane jest wykonywanie w domu jakiegokolwiek produktywnego zadania związanego z aktualnym miejscem pracy, przez przynajmniej połowę przepracowanych dni, w odniesieniu do ostatnich czterech tygodni.

Według danych Eurostatu w 2020 r. odsetek kobiet pracujących zdalnie w większości krajów UE był wyższy niż odsetek mężczyzn. Jednak diagnozowana różnica nie była aż tak bardzo spektakularna i wahała się w zależności od kraju od -2,1% do 5,8% (Wykres 7).

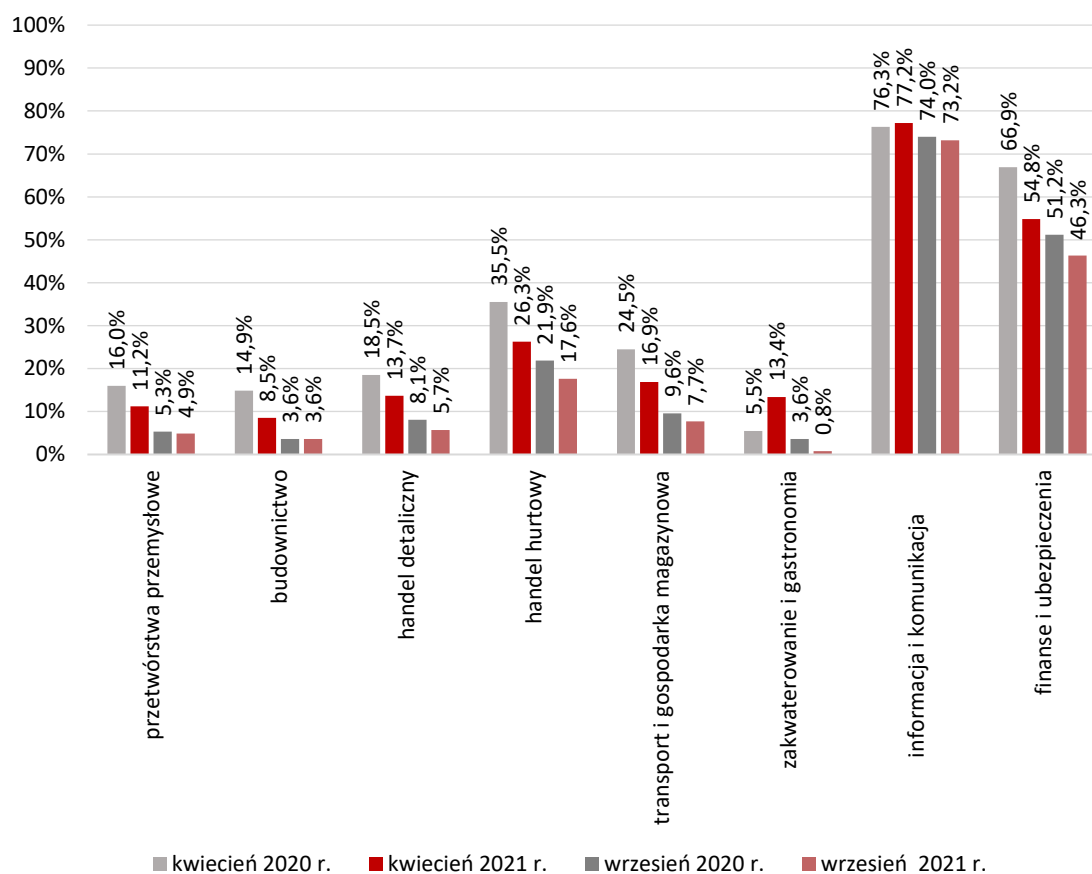
Wykres 7. Odsetek kobiet i mężczyzn pracujących zdalnie jako procent całkowitego zatrudnienia w 2020 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Z danych GUS wynika, że w okresie pierwszego roku pandemii – od kwietnia 2020 r. do kwietnia 2021 r. – odsetek pracowników pracujących z domu wzrósł w 2 z 8 analizowanych przez GUS rodzajach działalności. Są to branże usługowe: zakwaterowanie i gastronomia oraz informacja i komunikacja. Z kolei we wrześniu 2021 r. odsetek pracowników wykonujących pracę zdalnie rok do roku zmalał we wszystkich prezentowanych obszarach gospodarki. W obu analizowanych okresach największy odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną występuje wśród osób pracujących w sekcji informacja i komunikacja oraz finanse i ubezpieczenia. Należy podkreślić, że we wrześniu 2021 r. względem kwietnia 2020 r. odnotowano spadek odsetka pracujących w trybie zdalnym we wszystkich analizowanych branżach, przy czym największe były w podmiotach świadczących usługi w zakresie finansów i ubezpieczeń (66,9% vs 46,3%), handlu hurtowym (35,5% vs 17,6%) i firmach świadczących usługi transportu i gospodarki magazynowej (24,5% vs 7,7%). W przedsiębiorstwach prowadzących działalność związaną z informacją i komunikacją procent pracujących w trybie zdalnym przez cały analizowany okres utrzymuje się na stosunkowo stabilnym poziomie (powyżej 70%) (Wykres 8).

Wykres 8. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalnie
wg rodzajów działalności PKD³⁴

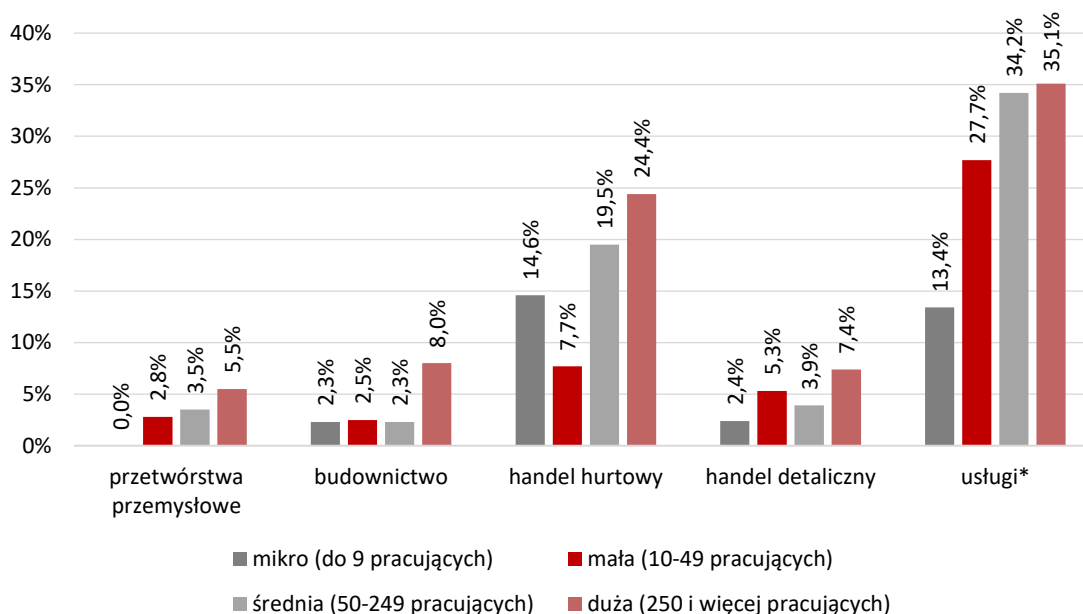


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, data dostępu 27.10.2021.

Na Wykresie 9 zaprezentowano dane o odsetku osób pracujących zdalnie we wrześniu 2021 r. w zależności od sekcji PKD oraz wielkości firmy.

³⁴ GUS (2021), *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania*, data dostępu 27.10.2021.

Wykres 9. Odsetek pracowników wykonujących pracę zdalnie według rodzajów działalności PKD oraz wielkości firmy³⁵ (wrzesień 2021 r.)



Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, data dostępu 27.10.2021³⁶.

2.2. Work-life balance a praca zdalna

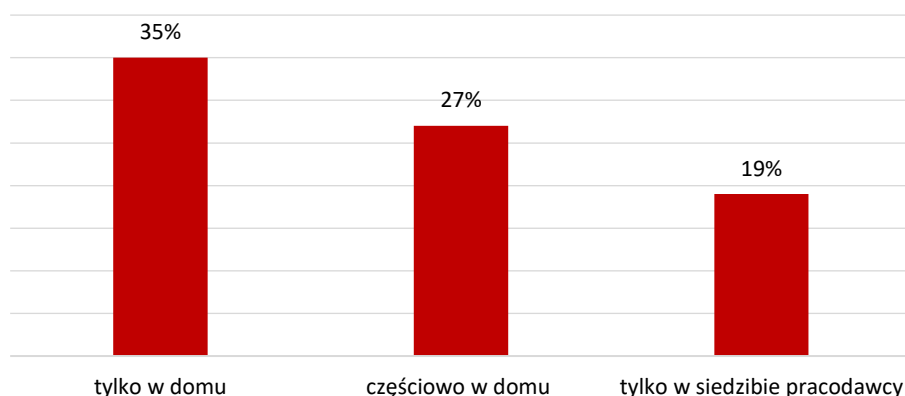
Pracownicy cenią w pracy zdalnej jej elastyczność i motywację, wynikającą z możliwości samodzielnego zarządzania czasem pracy. Podkreślają także wymierne korzyści w postaci oszczędności pieniędzy i czasu, związanych z ograniczeniem dojazdów do biura. Jednak okazuje się, że praca zdalna ma też drugą stronę medalu. Elastyczne godziny pracy często przekładają się na poczucie spędzania w pracy całego dnia. Długie godziny pracy, stała dyspozycyjność powodują zacieranie się granic pomiędzy pracą a życiem osobistym, mają negatywny wpływ na zdrowie i samopoczucie, jak np. niepokój i zmęczenie oczu, utrata lub przyrost masy ciała.

Według Eurofound odsetek pracowników pracujących od 41 do 60 godzin tygodniowo w domu w czasie pandemii jest większy w porównaniu z pracownikami pracującymi wyłącznie w siedzibie pracodawcy (Wykres 10). Dotyczyło to zarówno nowych pracowników, jak i tych, którzy pracowali w domu przed pandemią.

³⁵ GUS (2021), *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania*, data dostępu 27.10.2021.

³⁶ Według raportu GUS do usług zaliczają się następujące sekcje PKD: transport i gospodarka magazynowa; zakwaterowanie i gastronomia; informacja i komunikacja; finanse i ubezpieczenia; obsługa rynku nieruchomości; działalność profesjonalna, naukowa i techniczna; działalność w zakresie usług administrowania; działalność wspierająca

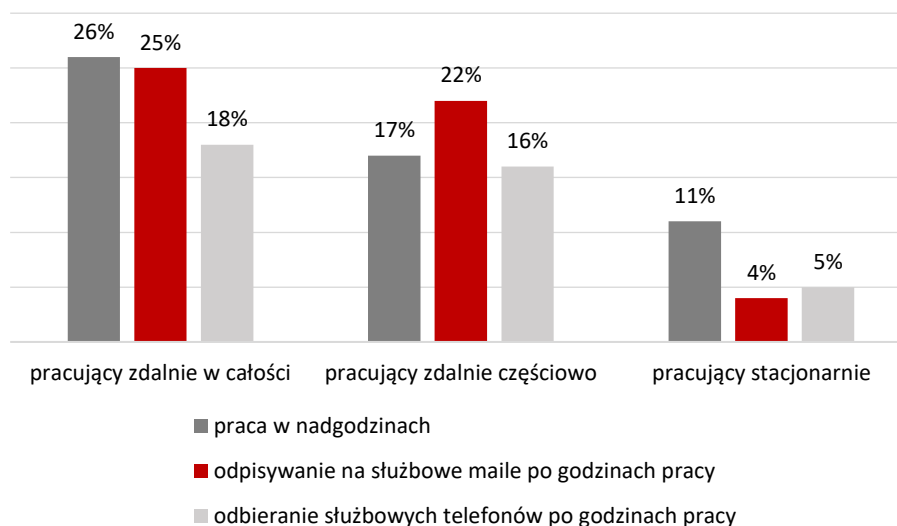
Wykres 10. Odsetek pracowników pracujących od 41 do 60 godzin tygodniowo według miejsca pracy, UE-27, marzec 2021



Źródło: Eurofound, data dostępu 27.10.2021.

Badania Monitora Rynku Pracy pokazują, że w trybie pracy zdalnej wydłużył się faktyczny czas pracy. 43% osób pracujących zdalnie w całości lub częściowo częściej niż przed pandemią pracuje w nadgodzinach, 47% – częściej niż przed pandemią odpisuje na służbowe maile po godzinach pracy, a 34% – częściej niż przed pandemią odbiera służbowe telefony po godzinach pracy. Odsetek ankietowanych, którzy pracują stacjonarnie i musieli wykonywać swoje obowiązki zawodowe po godzinach pracy, jest znacząco niższy (Wykres 11).

Wykres 11. Odsetek pracowników deklarujących wykonywanie pracy po godzinach pracy



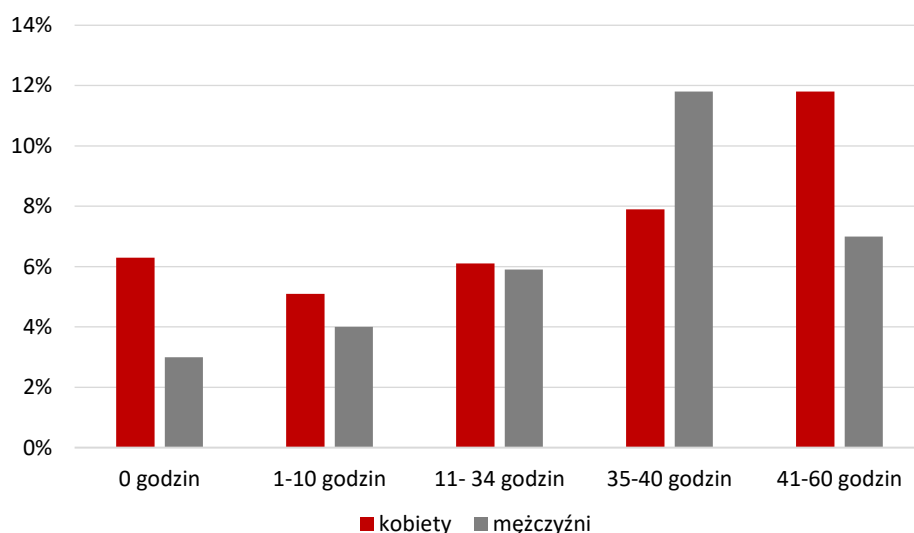
Źródło: Randstad. Monitor rynku pracy, data dostępu 27.10.2021.

Wyniki badań Randstad wskazują, że choć większość osób pracujących zdalnie lub częściowo zdalnie zachowuje równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, to nie poradziło sobie z tym 46% z grupy pracowników, którzy dopiero z powodu koronawirusa skorzystali z możliwości takiej formy pracy. Najczęściej w nadgodzinach pracują specjaliści z wyższym

wykształceniem (60%), przy czym 21% z nich pracuje w nadgodzinach częściej niż przed pandemią. Grupą zawodową, której największy odsetek pracuje częściej w nadgodzinach niż przed pandemią, jest kadra zarządzająca (top management) – 30%³⁷.

Według danych Eurofound wśród pracowników pracujących zdalnie ci, którzy pracowali ponad 40 godzin tygodniowo, częściej zgłaszali konflikty na linii praca–rodzina, takie jak niemożność skoncentrowania się na pracy z powodu obowiązków rodzinnych. Co więcej, problemy te częściej zgłaszały kobiety niż mężczyźni. Natomiast wśród osób, które pracowały od 35 do 40 godzin tygodniowo, wynik jest odwrotny: większy odsetek mężczyzn doświadczał niezdolności do koncentracji podczas pracy w domu (Wykres 12).

Wykres 12. Odsetek osób pracujących zdalnie, którzy zgłosili niemożność skoncentrowania się na pracy ze względu na obowiązki rodzinne, UE-27, marzec 2021 r.

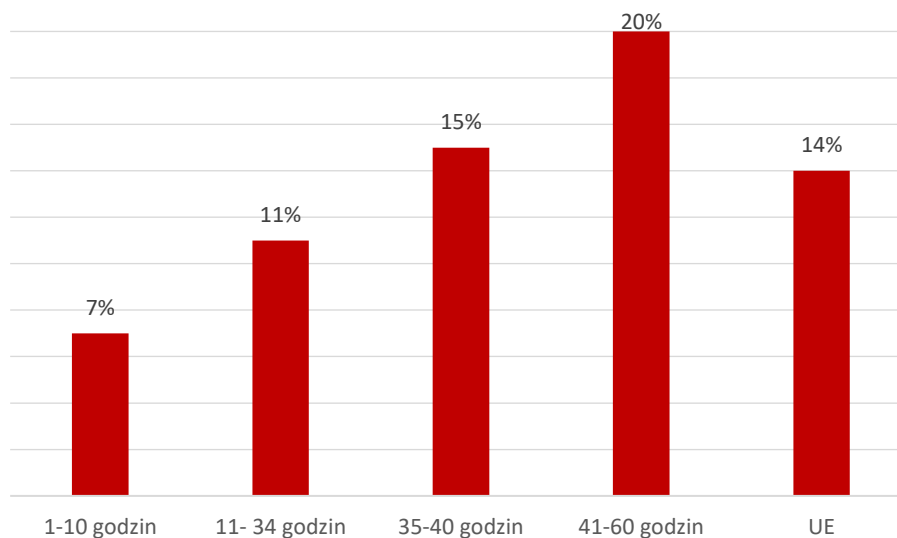


Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu [Eurofound](#), data dostępu 27.10.2021.

Niektórzy respondenci pracujący zdalnie stwierdzili, że ich samopoczucie uległo pogorszeniu, co objawia się rosnącym uczuciem wyczerpania emocjonalnego lub izolacji. Z danych wynika, że prawdopodobieństwo doświadczania tych uczuć wzrastało wraz z liczbą godzin przepracowanych w domu (Wykres 13).

³⁷ Randstad (2021), [Monitor rynku pracy](#), data dostępu 27.10.2021.

Wykres 13. Odsetek osób pracujących zdalnie, którzy czują się odizolowani w pracy, UE-27, marzec 2021 r.



Źródło: Eurofound, data dostępu 27.10.2021.

W badaniach przeprowadzonych między majem a lipcem 2021 r. przez Michael Page ponad 60% respondentów przyznało, że pandemia negatywnie wpłynęła na ich zdrowie psychiczne. Na czele problemów, z którymi borykają się zatrudnieni, znalazły się: wyższy poziom stresu i lęku (odczuwany przez 22% badanych), utrata lub przyrost masy ciała (20%) oraz obniżenie jakości snu (19%). Wyniki pokazały również, że w związku z okresem pandemii 50% pracowników miało poczucie, że ich praca jest mniej doceniana, a tylu samo badanych przyznało, że czuje większą presję ze strony pracodawcy. W odczuciu 42% respondentów harmonia work-life balance została zachwiana, a 40% stwierdziło, że przełożeni nie dbali o zdrowie psychiczne pracowników³⁸.

Przejęcie na pracę zdalną w okresie pandemii była dla wielu osób całkowitą nowością. Według badań Devire zdecydowanie najczęściej zgłaszanym problemem związanym z przejściem do pracy zdalnej był problem z utrzymaniem równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, o którym mówi 50% ankietowanych. Istotną kwestią jest także poczucie izolacji i samotność, a także brak możliwości fizycznej zmiany otoczenia i związane z tym poczucie monotonii. Tak drastyczne zmiany otoczenia i trybu pracy odbiły się na kondycji psychicznej pracowników. Szczególnie ucierpiały kobiety – 49% z nich poskarżyło się na pogorszenie kondycji psychicznej, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek wyniósł 32%. Różnice występują także, jeśli chodzi o grupy wiekowe. Najbardziej dotkliwie odczuli to najmłodsi (18-25 lat) – 49%, a najmniej ludzie w wieku 55 lat i więcej – tylko 18%³⁹.

³⁸ Michael Page (2021) *Zdrowie psychiczne i samopoczucie pracowników*, data dostępu 25.11.2021.

³⁹ Devire (2021), *Zdrowie psychiczne pracowników a pandemia*, data dostępu 27.10.2021.

2.3. Prawo do bycia offline w dobie pracy zdalnej

Rozwój technologii cyfrowych, w tym cyfryzacja pracy, niesie wiele korzyści: w wielu zawodach pracę można świadczyć z dowolnego miejsca na świecie, a w wielu branżach – pozyskiwać talenty z każdej części świata. Praca zdalna jest rozwiązaniem problemów regionalnych związanych z niedoborem siły roboczej, ma pozytywny wpływ na tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, umożliwia wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu. Jako plusy można również wymienić polepszenie komunikacji i współpracy, nabywanie i rozwój kompetencji cyfrowych. Jednak powszechne korzystanie z technologii informacyjno-telekomunikacyjnych nasila też negatywne zjawiska w środowisku pracy lub przyczynia się do powstania nowych. Można tu wymienić wykluczenie pewnych grup z rynku pracy (np. pracowników o niskich kwalifikacjach, osób starszych, zawodów związanych z miejscem wykonywania pracy), zwiększenie kontroli nad pracownikami przy jednoczesnym niskim poziomie jej koordynacji, co może skutkować konfliktami. Wzrastają zarówno intensywność pracy i poziom stresu, jak i oczekiwania pracodawców wobec dostępności pracownika (24/7), zacierają się granice pracy i życia prywatnego. Wprowadzenie cyfryzacji powoduje przeciążenie informacyjne, izolację społeczną i zawodową. Rosnące wymagania dotyczą też samzarządzania i samoorganizacji⁴⁰.

W odpowiedzi na te wyzwania i związane z nimi zagrożenia dla prywatności pracowników wynikające z inwazyjności stosowanych technologii cyfrowych Parlament Europejski (PE) 21 stycznia 2021 r. przyjął rezolucję, w której wzywa do przyjęcia dyrektywy ustanawiającej prawo pracowników do bycia offline (ang. *right to disconnect*, określane również jako „prawo do wyłączenia się”)⁴¹. Należy podkreślić, że obecnie nie ma europejskich ram prawnych bezpośrednio definiujących i regulujących prawo do bycia offline. Takie prawo pośrednio wynika z regulacji wspólnotowych o czasie pracy (w szczególności przepisów dotyczących minimalnych okresów odpoczynku)⁴².

Kluczowym celem nowej unijnej dyrektywy jest ustanowienie minimalnych standardów ochrony dla wszystkich pracowników w UE, którzy korzystają z narzędzi cyfrowych do celów zawodowych. Podstawowym założeniem i jednym z zaleceń przedstawionych w projekcie nowego prawa jest to, by pracownicy mogli wyłączać narzędzia pracy i nie odpowiadać na polecenia ze strony pracodawcy poza czasem pracy, bez ryzyka poniesienia negatywnych konsekwencji, takich jak zwolnienie lub inne działania odwetowe. Co więcej, pracodawcy nie powinni wymagać od pracowników wykonywania zadań zawodowych poza czasem pracy. Na

⁴⁰ Opracowano na podstawie: Eurofound (2021), *Right to disconnect. Exploring company practices*, data dostępu 27.10.2021; Ćwiek M., Ćwiklicki M., Firszt D., et al. (2021), *Cyfryzacja i rynek pracy*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, data dostępu 28.10.2021.

⁴¹ Parlament Europejski (2021) *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 21 stycznia 2021 r. zawierające zalecenia dla Komisji w sprawie prawa do bycia offline*, data dostępu 28.10.2021.

⁴² Parlament Europejski (2021), *Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy*, data dostępu 28.10.2021.

odstępstwa od tej zasady pracodawca mógłby sobie pozwolić wyłącznie w sytuacjach wyjątkowych, przy czym – jak chce UE – powinien wówczas poinformować pracownika na piśmie o powodach uzasadniających odstępstwo.

Projekt dyrektywy przewiduje kilka głównych zasad:

- prawo do bycia offline oznacza nieangażowanie się poza czasem pracy w zadania związane z pracą i nieuczestniczenie w komunikacji za pomocą narzędzi cyfrowych – bezpośrednio lub pośrednio;
- prawu pracownika będzie odpowiadał obowiązek po stronie pracodawcy do podjęcia działań w celu zagwarantowania podwładnym skorzystania z tego prawa. Na ten obowiązek pracodawcy będzie składać się szereg szczegółowych powinności wskazanych w dyrektywie, w tym:
 - ustanowienie obiektywnych, niezawodnych i dostępnych systemów pomiaru czasu pracy, które nie będą naruszać prawa pracownika do prywatności,
 - przyjęcie sprawiedliwych, zgodnych z prawem i przejrzystych procedur dla realizacji prawa pracowników do bycia offline,
 - przeprowadzenie oceny BHP w odniesieniu do prawa do bycia offline, z uwzględnieniem zagrożeń psychospołecznych,
 - podjęcie różnorodnych środków uświadamiających pracownikom możliwość skorzystania z prawa do bycia offline, w tym organizację szkolenia w tym zakresie. Niezależnie od tego pracodawca będzie musiał pisemnie poinformować każdego z pracowników o jego prawach i rozwiązaniach zakładowych przyjętych celem zagwarantowania realizacji tych praw;
- prawo do wyłączenia się równe dla wszystkich. Inaczej mówiąc, mogą z niego skorzystać wszyscy pracownicy korzystający z narzędzi cyfrowych do celów zawodowych, bez względu na swój status, formę organizacji pracy, branżę i sektor (prywatny czy publiczny). Projekt nie przewiduje żadnych wyłączeń podmiotowych, np. ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (liczbę zatrudnianych pracowników) czy stanowisko pracownika;
- wszelkie odstępstwa od prawa do wyłączenia się będą dopuszczalne wyłącznie w wyjątkowych okolicznościach, takich jak siła wyższa czy inne sytuacje nadzwyczajne, a każde skorzystanie z takiego odstępstwa będzie musiało zostać uzasadnione pracownikowi na piśmie;
- państwa członkowskie będą zobowiązane do określenia kryteriów odstępstw od prawa pracownika do wyłączenia się i sposobu ustalenia rekompensaty dla pracownika z tytułu naruszenia jego prawa;

- pracownicy będą objęci ochroną przed dyskryminacją opartą o kryterium dostępności pracownika, mniej korzystnym traktowaniem, zwolnieniem lub innego rodzaju niekorzystnym traktowaniem w odwecie za skorzystanie lub wyrażenie chęci skorzystania z prawa do wyłączenia się. Pracownicy nie tylko więc będą mieli prawo się wyłączyć, ale również będą chronieni przed sankcjami za swój brak dostępności. Z drugiej strony pracodawca nie będzie też mógł nagradzać ani promować podwładnych za pozostawanie w ciągłym kontakcie z firmą;
- państwa członkowskie mają ustanowić skuteczne, proporcjonalne i odstrasżające sankcje za naruszenie obowiązków pracodawcy związanych z prawem pracownika do wyłączenia się.

W Polsce nie wprowadzono odrębnego prawa pracownika do bycia offline, ale takie prawo można starać się wywieść zarówno z ogólnych przepisów o czasie pracy, jak i z orzecznictwa sądów pracy i Sądu Najwyższego. Co do zasady pracownik nie ma obowiązku odbierać telefonu ani odpowiadać na e-maile po godzinach pracy ani w trakcie urlopu. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy zostanie zobowiązany do pełnienia dyżuru, czyli pozostawania w gotowości do świadczenia pracy poza normalnymi godzinami pracy (w miejscu wskazanym przez pracodawcę, w tym w domu). Czas dyżuru nie może naruszać prawa pracownika do odpoczynku dobowego i tygodniowego. Powinien on też zostać pracownikowi zrekompensowany czasem wolnym albo wynagrodzeniem (z wyjątkiem sytuacji, gdy dyżur jest pełniony w domu).

Treść przepisów nie zmienia jednak rzeczywistości, w której coraz bardziej zacierają się granice pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Potwierdzają to również niepokojące wyniki poszczególnych badań (m.in. wymienionych powyżej w podrozdziale), w których sami pracodawcy, zwłaszcza pracujący zdalnie, podkreślają, że nie zawsze mają kontrolę nad tym, kiedy pracownik tę pracę rozpoczyna i kiedy ją kończy.

Zgodnie z projektem dyrektywy PE, po jej przyjęciu państwa członkowskie będą miały 2 lata na wdrożenie krajowych rozwiązań prawnych implementujących prawo pracowników do bycia offline. Nie wyklucza to jednak już teraz podjęcia prób implementacji rozwiązań wspierających pracowników w dbaniu o ich zdrowie i promujących ideę work-life balance. Przykładem może być Portugalia, gdzie w listopadzie 2021 r. Parlament zatwierdził „prawo do rozłączenia się” („direito a desligar”)⁴³.

Inspiracjami mogą być techniczne i organizacyjne rozwiązania przyjęte przez szereg globalnych firm, np. Orange, Société Générale, Volkswagen, Atos, BMW, AON France, HCR, Michelin, Daimler czy Puma⁴⁴.

⁴³ https://www.rtp.pt/noticias/economia/parlamento-aprova-esta-sexta-feira-novas-regras-do-teletrabalho_v1361109, 5.11.2021.

⁴⁴ Wardyński i współnicy (2021), *Prawo do bycia offline*, data dostępu 28.10.2021.

Rozwiązania techniczne:

- całkowite/selektywne blokowanie/wyłączanie serwerów firmowych w określonych godzinach, na weekendy i święta lub tylko skrzynek pocztowych osób przebywających na urloпах;
- korzystanie z opcji opóźnionej wysyłki, tak aby odbiorca otrzymał e-mail wysłany wieczorem lub w dzień wolny dopiero o określonej godzinie następnego dnia roboczego lub po zakończeniu nieobecności;
- automatyczne przekierowanie wiadomości ze skrzynek osób na urloпах (można również połączyć to z dość radykalną opcją automatycznego kasowania e-maili ze skrzynki urlopowicza);
- automatyczne ostrzeżenia lub monity z systemu IT, informujące użytkownika, że wysłanie wiadomości o danej porze lub kontynuowanie pracy (pozostawanie zalogowanym do systemu) może stanowić naruszenie polityki firmy dotyczącej prawa pracownika do bycia offline;
- inne rozwiązania techniczne monitorujące czas pracy pracownika (czas pozostawania zalogowanym w systemie IT) lub gwarantujące minimalną liczbę godzin bez logowania się w systemie.

Rozwiązania organizacyjne:

- redukcja ogólnej liczby wysyłanych wiadomości (tzw. polityka zero e-maili) poprzez ograniczenie kręgu ich adresatów (w tym poprzez ograniczenie korzystania z opcji „reply all” i liczby osób na kopii każdego e-maila), promowanie kontaktu bezpośredniego lub telefonicznego ze współpracownikami;
- zamieszczanie w wiadomościach wysyłanych po godzinach pracy informacji (np. w stopce), że nadawca nie oczekuje odpowiedzi tego samego dnia; w stopce może też się znaleźć informacja, że dana osoba odpowiada na e-maile jedynie w określonych godzinach pracy;
- wprowadzenie w polityce wewnętrznej zakazu wysyłania e-maili lub kontaktu telefonicznego w określonych godzinach nocnych, w weekendy i święta (ustanowienie w firmie tzw. no connection time);
- szkolenia wewnętrzne dla przełożonych i pracowników dotyczące prawa pracownika do bycia offline w danej firmie (zasady dotyczące prawa do wyłączenia się mogą być przedstawiane w ramach onboardingu nowo przyjętych pracowników, a następnie regularnie przypominane, np. w ramach okresowych szkoleń BHP, szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa lub compliance).

3. Perspektywy pracy zdalnej, jej rola i znaczenie dla gospodarki, firm oraz pracowników

Rozwój technologii informatycznych wspomagających pracę przyczynia się m.in. do wielu złożonych zmian strukturalnych, w tym metod organizacji pracy.

Zdecydowana większość osób uważa, że pandemia koronawirusa przyspieszy wzrost znaczenia pracy zdalnej na rynku pracy. 7 na 10 respondentów jest przekonanych, że firmy w przyszłości będą inwestować w narzędzia wspierające wykonywanie obowiązków w tym modelu. Niewiele mniej (65%) spodziewa się, że pandemia podkreśli zalety i oszczędności płynące z pracy zdalnej, co będzie powodować w przyszłości częstsze decydowanie się pracodawców na tę formę organizacji pracy⁴⁵.

Wyniki badań dowodzą, że zdaniem zdecydowanej większości badanych praca zdalna przynosi korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom⁴⁶, jednak różnicują się one w zależności od perspektywy tych stron. Innymi słowy, praca zdalna może mieć zupełnie inne zalety i wady dla pracownika i dla pracodawcy⁴⁷:

1. Zalety pracy zdalnej

- z perspektywy pracownika:

- brak konieczności codziennego pokonywania trasy z domu do pracy i z pracy do domu – redukcja czasu i kosztów dojazdu, stresu i zmęczenia związanego z transportem oraz ochrona środowiska naturalnego,
- większa elastyczność w planowaniu aktywności, dopasowanie ich do indywidualnego rytmu dnia i sposobu pracy, większa swoboda decyzyjna w zarządzaniu czasem pracy,
- poprawa równowagi między życiem zawodowym i osobistym, w tym rodzinnym, możliwość spędzania większej ilości czasu z najbliższymi,
- możliwy wzrost autonomii w pracy może powodować większe zaangażowanie pracownika w wykonywane przez niego obowiązki (m.in. ze względu na możliwość lepszej koncentracji na zadaniach, pracę w ciszy i spokoju), a w konsekwencji większą motywację do pracy, szybsze i sprawniejsze wykonywanie zadań, większą wydajność i produktywność,

⁴⁵ Pracuj.pl (2020). *Praca w dobie koronawirusa. Nowa normalność zawodowa*, data dostępu 28.10.2021.

⁴⁶ Future Business Institute (2020). *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany*, data dostępu 8.10.2021.

⁴⁷ Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021), *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, data dostępu 8.10.2021; Bortkiewicz, A., Makowiec-Dąbrowska, T., Siedlecka J., Józwiak Z. (2020), *Fizjologiczne i ergonomiczne aspekty organizacji pracy zdalnej ze szczególnym uwzględnieniem pracowników starszych*, data dostępu 22.10.2021.

- możliwość podjęcia pracy pomimo ograniczonej sprawności ruchowej spowodowanej chorobą lub niepełnosprawnością,
- wzrost odczuwania satysfakcji z pracy oraz życia (ale wydaje się, że jest to sprawą indywidualną);
- **z perspektywy pracodawcy:**
 - oszczędność kosztów związanych z opłatą za media i utrzymaniem powierzchni biurowej,
 - zmniejszenie ryzyka wypadków drogowych i związanych z nimi kosztów odszkodowań ze względu na ograniczone dojazdy do pracy i podróże służbowe zatrudnionych,
 - możliwość zaangażowania wykwalifikowanych pracowników, zwłaszcza spoza obszaru lokalizacji firmy,
 - zwiększenie elastyczności działalności i usług biznesowych,
 - możliwość zatrudnienia osób starszych i osób z niepełnosprawnościami.

2. Wady pracy zdalnej:

- **z perspektywy pracownika:**
 - konieczność samodzielnego planowania i organizowania dnia może być trudnością dla osób, które nie potrafią zarządzać czasem pracy lub nie mają w tym doświadczenia, brak koncentracji i determinacji w działaniu. Taka sytuacja może powodować poczucie nieustannej pracy, rezygnację z przerw, pracę w weekendy, a w konsekwencji przemęczenie fizyczne i psychiczne oraz trudność w oddzieleniu pracy zarobkowej od życia prywatnego. Elastyczne harmonogramy mogą powodować wydłużony czas pracy, jeśli pracownik nie narzuca sobie ograniczeń czasowych,
 - ograniczenie dostępu do zasobów organizacji,
 - utrudnienia natury technicznej,
 - utrudnienia związane z dostępem do szkoleń praktycznych w dziedzinach tego wymagających, a przez to obniżenie szansy rozwoju zawodowego i awansu, trudności z przyswojeniem wiadomości przekazywanych podczas szkoleń online,
 - pogorszenie komfortu mieszkania, które staje się nie tylko przestrzenią domową, ale także miejscem pracy,
 - ograniczenie kontaktu ze współpracownikami, co powoduje trudności w realizacji wyznaczonych zadań oraz wywołuje poczucie izolacji, osamotnienia i wyobcowania. Dzieje się tak głównie ze względu na brak możliwości budowania relacji nieformalnych, a w konsekwencji zmiany charakteru społecznych stosunków pracy (koleżdy, kierownictwo),

- praca zdalna choć z jednej strony w większym stopniu umożliwiła godzenie obowiązków zawodowych i osobistych, to także w większym stopniu skutkować może zacieraniem się granicy między pracą a życiem prywatnym⁴⁸,
- deprecjonowanie pracy zdalnej jako „siedzenia w domu”, co negatywnie wpływa na samego pracownika oraz może przyczyniać się do dezorganizacji jego pracy,
- konieczność samodzielnego rozwiązywania problemów bez odpowiedniego wsparcia, co może być źródłem stresu,
- rozwój dolegliwości mięśniowo-szkieletowych, jeśli ergonomiczne aspekty związane z pracą w domu nie są uwzględnione (postawa w czasie wykonywania pracy, brak odpowiedniego stanowiska komputerowego itp.),
- poczucie dyskomfortu w przypadku obniżenia produktywności i efektywności pracownika,
- zwiększenie kosztów utrzymania domu (np. energia elektryczna), związane z dłuższym i intensywniejszym korzystaniem z komputera, oświetlenia itp.

- **z perspektywy pracodawcy:**

Z perspektywy pracodawcy praca zdalna stwarza też wiele problemów i stanowi poważne wyzwanie dla pracodawcy, gdyż wymaga znalezienia nowych form zarządzania. Wynika to z:

- konieczności zapewnienia odpowiedniego wyposażenia do pracy zdalnej (w zależności od rodzaju pracy),
- utrudnień w nadzorowaniu pracy przez menedżerów,
- trudności przeprowadzenia oceny ryzyka zawodowego (m.in. w zakresie organizacji stanowiska komputerowego),
- problemów związanych z bezpieczeństwem danych,
- możliwych kłopotów w zapewnieniu wymaganego wsparcia pracownikom pracującym zdalnie,
- problemów z odpowiedzialnością za wypadki zaistniałe podczas świadczenia pracy w domu,
- trudności z oceną efektywności i produktywności pracowników,
- utrudnionej komunikacji wewnętrznej,
- możliwego spadku zaangażowania pracowników i pogorszenia ich nastroju.

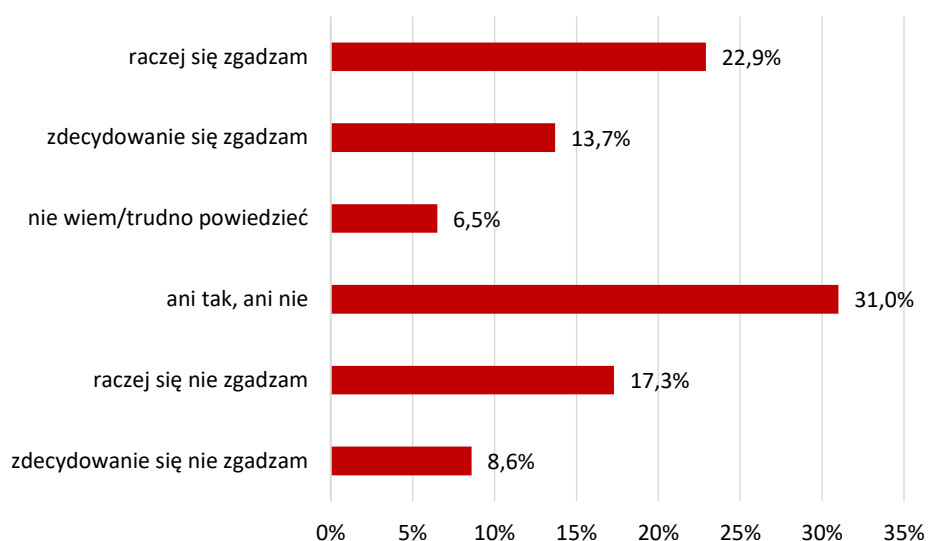
Wpływ pracy zdalnej ujawnia się wcześniej na poziomie firmy niż gospodarki. Jest on również łatwiejszy do uchwycenia i zmierzenia.

⁴⁸ Solarz J., K., Waliszewski K., „Pandemia czy wojna pokoleń?” w *Finanse i prawo finansowe*, czerwiec 2021.

Na poziomie gospodarki wpływ ten jest siłą rzeczy rozłożony w czasie i obecnie trudny do zbadania i oceny. Większość analiz próbujących ocenić wpływ pracy zdalnej na gospodarkę w ujęciu makroekonomicznym odnosi się do okresu wymuszonego i nieplanowanego przejścia na ten tryb pracy. Okres ten jest zbyt krótki by można było mówić o pełnej, długookresowej analizie i w pełni uprawnionych wnioskach, ale w różnych źródłach pojawiają się próby prognozowania tego wpływu.

W badaniu przeprowadzonym przez Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej poproszono respondentów o ustosunkowanie się do tezy, że praca zdalna pozytywnie wpływa na rozwój krajowej gospodarki. Z tą tezę zgodziło się 36,6% (łącznie odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam oraz „raczej się zgadzam”) respondentów. 25,9% badanych było przeciwnego zdania, a 37,5% – nie dostrzegło wpływu pracy zdalnej na rozwój gospodarki albo nie miało na ten temat zdania (Wykres 14). Większość osób badanych dostrzega lub przewiduje pewne zagrożenia i minusy związane z pracą zdalną, które w dłuższej perspektywie mogą mieć negatywny wpływ na gospodarkę⁴⁹.

Wykres 14. Praca zdalna pozytywnie wpływa na rozwój krajowej gospodarki



Źródło: Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021). Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?

Upowszechnienie się pracy zdalnej pociąga za sobą nowe wyzwania na poziomie firmy (pracodawcy), dotyczące m.in. zarządzania obszarami HR i IT, strategii i kultury organizacyjnej oraz odpowiedzialności społecznej. 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

⁴⁹ Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021), Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?, dostęp 25.11.2021.

motywacji, utrzymywania integracji zespołów, komunikacji, dostępu do zasobów i wymiany wiedzy⁵⁰.

Praca zdalna, czy to spowodowana koniecznością czy też będąca wyborem pracownika i pracodawcy, przenosi aktywność pracowników z centrów miast i dzielnic biurowych do ich miejsc zamieszkania, często miejscowości mniejszych bądź obrzeży miast. W związku z tą zmianą pracownicy wydają np. mniej na dojazdy do pracy, co w dłuższej perspektywie oznacza spadek przychodów przewoźników (kolej, transport miejski), czy sprzedawców paliw (ograniczony ruch samochodów)⁵¹. Prognozowano także spadek cen mieszkań w centrach miast, jednak na rynek nieruchomości wpływ ma więcej czynników i w Polsce na razie obserwujemy odwrotny trend. Nieco inaczej wpływ pracy zdalnej zaznacza się na rynku powierzchni komercyjnych – maleje zapotrzebowanie na typową powierzchnię biurową⁵², lecz jednocześnie rozwija się dynamicznie segment biur elastycznych (powierzchni coworkingowych), które nie wiążą się z długoterminowym najmem i są atrakcyjne zwłaszcza dla mniejszych firm. Od 2015 r. zasoby powierzchni biurowej typu „Flex” zwiększyły się sześciokrotnie do 280 000 m², z czego 65% znajduje się w Warszawie⁵³.

Praca zdalna oznacza wzrost zainteresowania wszystkimi narzędziami, które ją ułatwiają, jak komputery, kamery, mikrofony itp. Ten segment rynku rozwinął się i zapewne będzie rozwijał dynamicznie. Praca w miejscu zamieszkania przenosi tam także część wydatków pracowników realizowanych w okolicach miejsc pracy (drobne zakupy, usługi). Może to spowodować wzmocnienie lokalnych zakładów usługowych, sklepów (tzw. efekt „szoku Zoom’a” (Zoom shock)⁵⁴)⁵⁵.

Praca zdalna to także zwiększone wydatki na energię w domach pracowników. Trudno tutaj jednoznacznie, z powodu braku badań, twierdzić czy przeniesienie zapotrzebowania na energię z centrów miast na obrzeża wpłynie w efekcie na wzrost lub spadek wpływów sektora energetycznego. Wiadomo jedynie, że praca zdalna podnosi koszty utrzymania mieszkań/domów pracowników. Jest to w niektórych przypadkach rekompensowane przez pracodawców.

⁵⁰ Ślęzak, A. (2012), *Przegląd badań dotyczących telepracy*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 30, s. 219-232.

⁵¹ Polski Instytut Ekonomiczny (2021), *Więcej pracy zdalnej może oznaczać wzrost dobrobytu mieszkańców i wzmocnienie lokalnych społeczności*, dostęp 06.12.2021.

⁵² EY (2021), *Czego możemy spodziewać się na rynku nieruchomości komercyjnych w 2021 roku?*, dostęp 06.12.2021.

⁵³ <https://www.pb.pl/od-2015-r-zasoby-elastycznych-powierzchni-biurowych-powiekszyly-sie-szesciokrotnie-1135504>

⁵⁴ „Szok Zoom’a” w bardzo ciekawy sposób pozwala analizować geograficzne zmiany alokowania środków związane z przemieszczeniem się pracowników. Pojęcie stworzyli Gianni De Fraja, Jesse Matheson, James Rockey, Daniel Timms podejmując próbę kwantyfikacji rozmiarów geograficznej redystrybucji pracy.

⁵⁵ VoxEU (2021), *Popyt na usługi przesunął się z centrów dużych miast na obrzeża*, dostęp 06.12.2021.

Możliwości stosowania pracy zdalnej w różnych działach i gałęziach gospodarki są bardzo zróżnicowane. W jednych może być ona dominującą formą organizacji pracy, w innych – incydentalną. 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 zmianę ich codziennych zachowań, co może uderzyć przede wszystkim w takie branże, jak: gastronomia, transport, hotelarstwo, organizacja eventów, turystyka, rekreacja czy rozrywkowa. 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 mieć wpływ na kondycję chociażby przemysłu papierniczego⁵⁶.

Przeniesienie pracy z centrów miast do domów pracowników powinno mieć pozytywny skutek dla środowiska naturalnego. Zmniejszona emisja spalin (zmniejszony ruch samochodów osobowych) to na pewno pozytywne zjawisko, ale generowanie ruchu związanego z przesyłaniem danych (np. programy do wideokonferencji) ma wpływ negatywny. Nasz ślad węglowy znacząco rośnie⁵⁷.

Pozytywny wpływ na gospodarkę ma bez wątpienia zmniejszenie się liczby wypadków przy pracy. Rok 2020 był pod tym względem szczególnie i pozytywnie wyróżnił się na tle ogólnej, widocznej od kilku lat tendencji. Jednak wynikało to głównie z zamknięcia w pierwszej fazie pandemii wielu zakładów przemysłowych, które są głównym miejscem powstawania wypadków⁵⁸.

Fizyczne ograniczenie przemieszczania się do pracy skutkowało także zmniejszoną liczbą wypadków samochodowych⁵⁹. Spadek wypadkowości to zmniejszenie np. liczby absencji w pracy, ograniczenie kosztów leczenia itp. Wszystko to ma pozytywny wpływ na gospodarkę. Jednak nie ma jeszcze wystarczająco dużo danych, aby stwierdzić jednoznaczny i długotrwały związek pomiędzy pracą zdalną a opisanymi zjawiskami.

Analizując potencjalny wpływ pracy zdalnej na gospodarkę trzeba pamiętać, że dotyczy ona tylko części pracowników. To także utrudnia ocenę wpływu. Dodatkowo, w niektórych sektorach takich jak np. nieruchomości trzeba będzie poczekać przynajmniej kilka lat, żeby otrzymać odpowiedź czy i na ile zmniejszył się popyt na powierzchnie biurową czy magazynową mierzony faktycznie realizowanymi umowami najmu i np. zmniejszeniem przyrostu powierzchni biurowej w miastach. W skali makro możliwości pracy zdalnej zależą od struktury sektorowej gospodarki. Specyfika niektórych sektorów, takich jak np. górnictwo, hotele i restauracje, transport czy budownictwo, niemal całkowicie uniemożliwia pracę

⁵⁶ Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021), *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, data dostępu 8.10.2021.

⁵⁷ klimat.rp.pl, Koronawirus: jak planeta zyskała na pracy zdalnej, 31.01.2021

⁵⁸ *Wypadki przy pracy w 2020 roku - dane wstępne*, 31.03.2021.

⁵⁹ Policja.pl, *Wypadki drogowe – raporty roczne*.

z domu. Na podstawie danych z USA, relatywnie niska możliwość pracy zdalnej charakteryzuje regiony zatrudniające pracowników niżej wykwalifikowanych oraz specjalizujące się w branżach o wysokim stopniu automatyzacji. W Polsce ok. 35% pracowników może wykonywać swoją pracę zdalnie (wobec średniej dla UE wynoszącej 37%). Praca zdalna jest możliwa przede wszystkim w zawodach wyżej płatnych i wymagających wyższych kwalifikacji⁶⁰.

⁶⁰ obserwatorfinansowy.pl, 9.11.2021.

Podsumowanie

Od połowy marca 2020 r. praca zdalna bardzo zyskała na znaczeniu. Zjawisko to można rozpatrywać z różnych perspektyw: prawa, gospodarki, biznesu (firmy), pracownika.

Praca zdalna jest prawną nowością. Doraźnie została zdefiniowana w tzw. ustawie covidowej⁶¹. Artykuł 3 ustęp 1 ww. ustawy stanowi, że w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania. Aby zatem uznać pracę za zdalną, niezbędne jest polecenie pracownikowi przez pracodawcę wykonywania pracy poza miejscem jej stałego wykonywania.

Dziś już można przyjąć, że praca zdalna na masową skalę nie skończy się wraz z wygaszeniem epidemii. Wiele firm od ponad półtora roku pracuje w tym systemie bez większych zakłóceń i planuje kontynuować – niezależnie od pandemii – gdyż elastyczne podejście do zatrudnienia sprawdza się w wielu branżach, zwłaszcza kreatywnych.

Wyniki badań pokazują jednak również, że nie wszystkie firmy są przygotowane na wprowadzenie tego modelu pracy. Nagłe przejście do pracy zdalnej spowodowane nieprzewidzianym lockdownem ujawniło w wielu organizacjach luki technologiczne i braki w kompetencjach i umiejętnościach pracowników, w tym m.in.: nieumiejętność adaptacji do zmian, brak odporności psychicznej, nieumiejętność samoorganizacji pracy, brak kompetencji do zdalnego zarządzania zespołem oraz braki w umiejętnościach informatycznych. Wdrożenie pracy zdalnej wymaga od pracodawcy odpowiedniego przygotowania, planowania i sprawnego wykorzystania odpowiednich narzędzi, w tym informatycznych.

Pracownicy, z jednej strony cenią korzyści z pracy zdalnej, w postaci m.in. oszczędności czasu na dojazdy, czy możliwości łatwiejszego godzenia obowiązków domowych z zawodowymi, z drugiej zaś, doświadczają – przynajmniej część z nich – problemów wynikających z ograniczonego kontaktu z drugim człowiekiem, przepracowania, zacierania się granicy między obowiązkami zawodowymi a życiem prywatnym.

Zmiany w prawodawstwie europejskim i polskim mogą pomóc w sprostaniu wyzwaniom związanym z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym i zdrowiem pracowników zdalnych. Biorąc pod uwagę to, jak szybko i drastycznie pandemia zmieniła życie osobiste i zawodowe ludzi, pracownicy bardziej niż kiedykolwiek oczekują od swoich przywódców wskazówek i wsparcia.

⁶¹ Ustawa z 2 marca 2020 r. *O szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych* (Dz.U. 2020 poz. 374), data dostępu 22.10.2021.

Bibliografia

1. Antal i Corees Polska (2021), *Model pracy a efektywność i zadowolenie pracowników*, https://antal.pl/files/upload/raport-model-pracy-antal-pl-210222-20210222143220.pdf?utm_source=freshmail&utm_medium=email&utm_campaign=P_ModelPracy&p=alpha2234, data dostępu 8.10.2021
2. Bortkiewicz A., Makowiec-Dąbrowska T., Siedlecka J., Józwiak Z. (2020), *Fizjologiczne i ergonomiczne aspekty organizacji pracy zdalnej ze szczególnym uwzględnieniem pracowników starszych*, <https://www.pb.pl/konferencje/human-resources/jakie-wyzwania-niesie-praca-zdalna-pracownikow-dla-pracodawcy-989012>, data dostępu 22.10.2021
3. Ćwiek M., Ćwiklicki M., Firszt D., Jabłoński M., Laurisz N., Pacut A., Sołtysik M. (2021), *Cyfryzacja i rynek pracy*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, https://sg-cdn.uek.krakow.pl/file/root/aktualnosci/raporty-cpp/25_cyfryzacja-i-rynek-pracy.pdf, data dostępu 28.10.2021
4. Devire (2021), *Zdrowie psychiczne pracowników a pandemia*, <https://www.devire.pl/zdrowie-psychiczne-pracownikow-pandemia/>, data dostępu 27.10.2021
5. Dolot A., (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, e-mentor, 1 (83), 35–43. http://www.e-mentor.edu.pl/pdf/83/art_35-43_Dolot_Ementor_1_83_2020.pdf, data dostępu 20.10.2021
6. Esteban C.F., Moynihan Q., (2021), *Cztery kluczowe kompetencje, które warto mieć w CV, jeśli szukasz pracy zdalnej*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/kluczowe-kompetencje-w-pracy-zdalnej/8fc9m9v>, data dostępu 26.10.2021
7. Eurofound (2021), *Right to disconnect. Exploring company practices*, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21049en.pdf, data dostępu 27.10.2021
8. Eurofound (2021), *Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled#footnote-marker-HDTeg-2-1>, data dostępu 27.10.2021
9. EY (2021), *83% pracodawców rozpoczęło planowanie organizacji pracy po pandemii*, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/09/ey-work-reimagined-employer-survey-2021, data dostępu 26.10.2021
10. EY (2021), *Czego możemy spodziewać się na rynku nieruchomości komercyjnych w 2021 roku?* https://www.ey.com/pl_pl/real-estate-hospitality-construction/czego-mozemy-sie-spodziewac-na-rynku-nieruchomosci-komercyjnych-w-2021, dostęp 06.12.2021

11. Future Business Institute (2020), *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła teraz czas na zmiany*, [http://www.pte.pl/pliki/2/36/Future Business Institute.pdf](http://www.pte.pl/pliki/2/36/Future_Business_Institute.pdf), data dostępu 8.10.2021
12. GUS (2021), *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/wplyw-pandemii-covid-19-na-koniunkturę-gospodarcza-oceny-i-oczekiwania-dane-szczegolowe-oraz-szeregi-czasowe-aneks-do-publicacji-wrzesien-2021,6,12.html>, data dostępu 27.10.2021
13. Hays Poland (2020), *4 kompetencje miękkie przyszłości*, <https://www.hays.pl/blog/insights/4-kompetencje-miekkie-przyszlosci>, data dostępu 26.10.2021
14. Kapłon B., (2021), *Praca zdalna – największe dylematy pracodawców*, <https://familybusiness.ibrpolska.pl/praca-zdalna-a-koronawirus/>, data dostępu 26.10.2021
15. Leśniak G.J., (2020), *Praca zdalna to ryzyko pracodawcy i pracownika*, <https://www.prawo.pl/kadry/praca-zdalna-zagrozenia-czas-pracy-efektywnosc-pracy-oszczednosci,502529.html>, data dostępu 26.10.2021
16. Leśniak G.J., (2020), *Śledzić czy ufać – praca zdalna stawia przed pracodawcami nowe dylematy*, <https://www.prawo.pl/kadry/sledzenie-monitorowanie-pracy-zdalnej-pracownikow,503735.html>, data dostępu 26.10.2021
17. Leśniak G.J., (2021), *Praca zdalna największym wyzwaniem dla zarządzających*, <https://www.prawo.pl/kadry/praca-zdalna-z-czym-maja-najwieksze-problemy-menedzerowie-w,509543.html>, data dostępu 26.10.2021
18. ManpowerGroup (2021), *Deficytowe kompetencje miękkie. Jakich umiejętności według pracodawców brakuje na rynku pracy?*, <http://biuroprasowe.manpowergroup.pl/152311-deficytowe-kompetencje-miekkie-jakich-umiejtnosci-wedlug-pracodawcow-brakuje-na-ryнку-pracy>, data dostępu 26.10.2021
19. Michael Page (2021), *Candidate Pulse survey: Mental Health & Well-Being*, <https://www.michaelpage.pl/sites/michaelpage.pl/files/2021-09/Candidate%20Pulse%20slot%203%20Infographic%20ENG.pdf>, data dostępu 27.10.2021
20. Michalik B., (2021), *Nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej. Co ma się zmienić? Ekspert wyjaśnia*, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/nowe-przepisy-dotyczace-pracy-zdalnej-co-ma-sie-zmienic-ekspert-tlumaczy/8szzwxs>, data dostępu 26.10.2021
21. Nilles J. M., Carlson E R. Jr., Gray P., and Hanneman G. J., (1976), *The Telecommunications – Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*, John Wiley and Sons, New York

22. *Nowe kompetencje na wagę złota. Pandemia zmieniła wszystko*, <https://www.pulshr.pl/edukacja/nowe-kompetencje-na-wage-zlota-pandemia-zmieniła-wszystko,76247.html>, data dostępu 26.10.2021
23. Parlament Europejski (2021), *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 21 stycznia 2021 r. zawierające zalecenia dla Komisji w sprawie prawa do bycia offline*, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_PL.html, data dostępu 28.10.2021
24. Parlament Europejski (2021), *Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32003L0088>, data dostępu 28.10.2021
25. Polski Instytut Ekonomiczny (2021), *Więcej pracy zdalnej może oznaczać wzrost dobrobytu mieszkańców i wzmocnienie lokalnych społeczności*, <https://300gospodarka.pl/analizy/wiecej-pracy-zdalnej-moze-oznacza-wzrost-dobrobytu-mieszkancow-i-wzmocnienie-lokalnych-spoleczności>, dostęp 06.12.2021
26. *Praca zdalna jest bardziej stresująca niż sądzono*, <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/praca-zdalna-stresujaca-dlaczego-jak-sobie-radzic>, data dostępu 26.10.2021
27. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (2021), *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-i-ekspertyzy.pdf>, data dostępu 8.10.2021
28. Pracuj.pl (2020), *Praca w dobie koronawirusa. Nowa normalność zawodowa*, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/266143/f8f1b4f13d3af3f28575dea557d6ac27.pdf, data dostępu 28.10.2021
29. Rada Europejska (2002), *Porozumienie ramowe w sprawie telepracy*, http://www.solidarnosc.org.pl/stara/uploads/oryginal/3/3/78b54_telepraca.pdf, data dostępu 22.10.2021
30. Randstad (2021), *Monitor rynku pracy*, <https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/2704296/Monitor%20Rynku%20Pracy%20-%2043%20edycja%20-%20raport.pdf?hstc=174170813.a235792fcdd5c81fa87c2be3685fa577.1630508694298.1634751161470.1635851609572.9&hssc=174170813.3.1635851609572&hsfp=1615609751&hsCtaTracking=95368784-a158-4152-a0d1-13eef20fbcd1%7C97995ac5-0833-41d5-8b39-090a271c5390>, data dostępu 27.10.2021
31. SAS Institute (2021), *Getting Employees Ready for the New Skill Needs of 2021 AND BEYOND*, <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/briefs/third-party/en/getting-employees-ready-2021-112028.pdf> data dostępu 28.10.2021

32. SAS Institute (2021), *Pandemia sprawiła, że w pracy potrzebujemy nowych umiejętności* https://www.sas.com/pl_pl/news/informacje-prasowe-pl/2021/pandemia-sprawila-ze-potrzebujemy-nowych-umiejetnosci.html, data dostępu 27.10.2021
33. Sedlak&Sedlak (2019), *Świadczenia dodatkowe w oczach pracowników w 2019 r.*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-swiaadczenia-dodatkowe-w-oczach-pracownikow-w-2019-roku>, data dostępu 15.10.2021
34. Sedlak&Sedlak (2020), *Świadczenia dodatkowe oferowane przez firmy w 2020 r.*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-swiaadczenia-dodatkowe-oferowane-przez-firmy-w-2020-roku>, data dostępu 15.10.2021
35. Sedlak&Sedlak (2021), *Podsumowanie raportu Benefity w oczach pracowników 2021 r.*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-benefity-w-oczach-pracownikow-2021>, data dostępu 15.10.2021
36. Szluz B., (2013), *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy. Szansa czy zagrożenie?* *Modern Management Review*, 4, s. 253-266
37. Ślęzak A., (2012), *Przegląd badań dotyczących telepracy*. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, s. 219-232
38. Ustawa z 2 marca 2020 r., *O szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych* (Dz.U. 2020 poz. 374), <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374>, data dostępu 22.10.2021
39. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. *O zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw* (Dz.U. z 2007, nr 181, poz. 1288, się. 67), <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf>, data dostępu 22.10.2021
40. VoxEU (2021), *Popyt na usługi przesunął się z centrów dużych miast na obrzeża*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/popyt-na-uslugi-przesunal-sie-z-centrow-duzych-miast-na-obrzeza/>, dostęp 06.12.2021
41. Wardyński i współnicy (2021), *Prawo do bycia offline* https://wardynski.com.pl/upload/2021/06/prawo-do-bycia-offline_pl.pdf, data dostępu 28.10.2021
42. Wyrzykowska B., (2014), *Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca*. *Logistyka*, 4, s. 3801-3813
43. Zalega T., (2009), *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*. *Master of Business Administration*, 17 (4), s. 35-45