



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Oczekiwania, potrzeby i postawy pracodawców dotyczące pracy zdalnej

Raport z badania jakościowego przygotowany dla:



ZPP

ZWIĄZEK PRZEDSIĘBIORCÓW
I PRACODAWCÓW

Warszawa, październik 2022

& PARTNERS
Naison

Spis treści

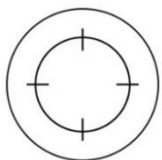
INFORMACJE O BADANIU	3
PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADANIA	7
SZCZEGÓŁOWE WYNIKI BADANIA	12
Rozumienie pojęcia praca zdalna	13
Wzorce, z jakich czerpano i doświadczenia z pracą zdalną	17
Obawy pracodawców i kwestie problematyczne przy wprowadzaniu pracy zdalnej	21
Efektywność pracownika na pracy zdalnej	25
Wady i zalety pracy zdalnej w opiniach jej zwolenników i przeciwników	29
Równowaga między pracą, a życiem prywatnym, prawo do bycia off-line	45
Oczekiwania odnośnie prawnego uregulowania pracy zdalnej i hybrydowej	50
Ocena wybranych propozycji zmian w KP z punktu widzenia pracodawców	57

Informacje o badaniu

Cele i metodologia badania

4

Główny cel



Głównym celem badania było poznanie opinii i doświadczeń pracodawców (właściciele firm i menadżerowie) na temat pracy zdalnej oraz opinii na temat propozycji uregulowań prawnych dotyczących pracy zdalnej.

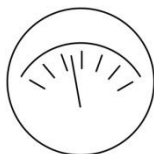
Metoda



Badanie miało charakter jakościowy. W ramach badania przeprowadzono 16 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z pracodawcami (właścicielami firm lub osobami zarządzającymi) o różnym poziomie doświadczeń z pracą zdalną. Do badania dobrano firmy różnej wielkości (małe, średnie i duże) i równocześnie różną liczbą zatrudnionych osób.

Wszyscy pracodawcy musieli pochodzić z firm lub organizacji o specyfice działania, która umożliwia pracę zdalną w zróżnicowanym stopniu (od osób w pełni otwartych na pracę zdalną i dających takie możliwości swoim pracownikom, do osób przeciwnych pracy zdalnej lub tylko podchodzących do niej sceptycznie).

Długość wywiadu



Wszystkie wywiady były przeprowadzone zdalnie (platforma zoom). Każdy wywiad trwał od 1,5 do 2 godzin.



Ogólna charakterystyka próby

5

16 IDI	Mieli doświadczenie z pracą zdalną przed wybuchem pandemii w 2020	Nie mieli doświadczenia z pracą zdalną przed wybuchem pandemii w 2020
Mała firma	2 IDI	2 IDI
Średnia firma	3 IDI	3 IDI
Duża firma	3 IDI	3 IDI

Doświadczenie z pracą zdalną przed pandemią sprzyja większej otwartości na taką formę pracy. Nie zaobserwowaliśmy, aby wielkość firmy miała istotne znaczenie dla postawy wobec pracy zdalnej.



Charakterystyka respondentów

6

16 IDI	Mieli doświadczenie organizacyjne z pracą zdalną przed wybuchem pandemii w 2020		Nie mieli doświadczenia organizacyjnego z pracą zdalną przed wybuchem pandemii w 2020	
Mała firma	2 IDI	- M, prezes, prywatna firma informatyczna, 25 osób - K, kierownik, firma oferująca usługi HR, 24 osoby	2 IDI	- M, freelancer, marketing branży e-commerce, zazwyczaj współpracuje w zespole składającym się z około 10 osób - M, prezes, firma oferująca usługi IT, 15 osób
Średnia firma	3 IDI	- K, dyrektor administracyjny, państwowa uczelnia wyższa, 100 osób - M, prezes, prywatna fundacja, 800 osób (zarządzany zespół liczy 100 osób) - M, kierownik, dealer samochodowy, 870 osób (zarządzany zespół liczy 11 osób)	3 IDI	- K, naczelnik, instytucja państwowa, 100 osób - K, kierownik, firma oferująca szkolenia z obszaru HR, 50 osób - K, kierownik marketingu w firmie posiadającej także dział produkcji, 200 osób (zarządzany zespół liczy 7 osób)
Duża firma	3 IDI	- K, kierownik HR, firma ubezpieczeniowa, 1400 osób - M, kierownik, firma energetyczna, 600 osób - K, kierownik, dealer TV, ok. 800 firm, z którymi współpracują (z ich ludźmi tworzą zespół)	3 IDI	- M, prezes, firma brokerska, 1300 osób - K, kierownik, firma holdingowa, 300 osób - K, kierownik, firma kurierska, 75 tys. osób

Podsumowanie wyników badania

Podsumowanie wyników badania 1 z 4

- Praca zdalna to rodzaj wykonywania pracy, który istniał już przed pandemią i w różnym zakresie był stosowany w firmach niektórych respondentów. Pandemia spowodowała jednak – po pierwsze – upowszechnienie się tego rodzaju pracy, po drugie – przyczyniła się do dokładniejszego zastanowienia się, jak ma ona wyglądać, kogo dotyczyć i jak być regulowana.
- Wśród badanych pracodawców nie ma jednej, powszechnej definicji czy sposobu rozumienia pracy zdalnej. Zależnie od posiadanych doświadczeń i opinii, na ile należy kontrolować pracownika, respondenci bardzo różnie postrzegają definicję pracy zdalnej – zarówno co do jej godzin, jak i lokalizacji czy liczby dni w danym okresie – od nakazu pracowania w miejscu zamieszkania w wyznaczonych godzinach, do całkowitej swobody wyboru lokalizacji i minimalnych regulacji czasowych. Warto podkreślić, że uchwycone w badaniu zasadnicze różnice co do stopnia akceptacji i sposobu rozumienia pracy zdalnej, rzutują na opinie i odczucia wobec wszystkich istotnych aspektów poruszonych w badaniu, a tym samym, opinii na temat poszczególnych zapisów ocenianej propozycji nowelizacji kodeksu pracy. Różnice w podejściu przeciwników i zwolenników pracy zdalnej są na tyle konsekwentne i znaczące, że analiza wyników i ich omówienie w raporcie prezentowane jest z podziałem na te dwie grupy.
- Zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy pracy zdalnej czuli się podczas koniecznej do wprowadzenia w pandemii pracy zdalnej pozostawieni sobie samym, a w sytuacji w której sami musieli wypracowywać zasady pracy zdalnej i starać się o zrobienie tego zgodnie z przepisami, obostrzeniami, kulturą firmy i zdrowym rozsądkiem, odczuwali często stres i dyskomfort. Brakowało im wzorców, z których można by czerpać oraz jakichkolwiek porad czy oficjalnych wytycznych.

Podsumowanie wyników badania 2 z 4

- Obawy podczas wprowadzania pracy zdalnej dotyczyły tak kwestii prawidłowej organizacji miejsc pracy poza firmą, zagwarantowania sposobu pracy zgodnego z zasadami bezpieczeństwa pracy z danymi, przepisami BHP, podatkowymi, ubezpieczeniowymi, jak i kwestii związanych z zagwarantowaniem efektywności pracy, przestrzegania ustalonych jej zasad oraz też kontroli. Im ściślej chciano przestrzegać norm i zapisów prawa pracy, tym trudniej było zaakceptować pracę zdalną i stworzyć funkcjonalny system współpracy.
- Opinie na temat efektywności i jakości pracy podczas jej wykonywania poza firmą były podzielone i bardzo skrajne. Zwolennicy pracy zdalnej nie widzą, by praca poza biurem była mniej efektywna, czasem nawet uznają ją za wydajniejszą, natomiast przeciwnicy pracy zdalnej są zdania, że właściwie wykonywana i dająca się kontrolować praca może być wykonywana tylko stacjonarnie. Podstawową różnicą między zwolennikami i przeciwnikami pracy zdalnej jest ich generalne podejście do zarządzania, przejawiające się w stopniu zaufania do pracownika, poczucia konieczności jego kontroli oraz skłonności do akceptacji elastycznego, opartego na efektach pracy zarządzania, wymagającego czasem większej ilości decyzji i analiz na indywidualnym poziomie każdego pracownika.
- Wady i zalety pracy zdalnej są różnie postrzegane przez pracodawców, zależnie od tego, czy są jej zwolennikami, czy przeciwnikami. Dla zwolenników pracy zdalnej najistotniejsze zalety z punktu widzenia pracodawcy to redukcja kosztów, zwiększenie wydajności pracownika oraz (niebędący bez znaczenia) element HR, czyli dodatkowy, istotny benefit, którym można zwiększyć zadowolenie pracownika. Z punktu widzenia pracownika, najważniejszą zaletą pracy zdalnej są spore oszczędności na dojazdach i podróżach, uzyskana elastyczność, dla niektórych lepsze warunki pracy oraz możliwość lepszego godzenia spraw prywatnych i zawodowych, uzyskana elastyczność co do lokalizacji miejsca pracy.

Podsumowanie wyników badania 3 z 4

10

- Wady czy ograniczenie pracy zdalnej to przede wszystkim: (a) obawy czy doświadczenia odnośnie niskiej efektywności pracy (postrzeganiem pracy zdalnej jako dni wolnych); (b) problemy z kontrolą tego gdzie pracownik się znajduje i czy pracuje; (c) obawy o ponoszone koszty związane zarówno z inwestycją w drugie stanowisko pracy, jak i domniemane mniejsze zyski w wyniku gorszej efektywności pracownika. Obawy te dominowały przede wszystkim u przeciwników pracy zdalnej. Pracodawcy pracujący z danymi wrażliwymi zwracali uwagę na zwiększenie zagrożenia podczas pracy z danymi poufnymi czy osobowymi i brak kontroli tego, kto jeszcze może mieć do nich dostęp. Jako dość uniwersalne negatywne kwestie wiążące się z pracą zdalną tak z perspektywy pracodawców jak i pracowników wskazywano występujące czasem ograniczone możliwości zorganizowania spełniającego normy i wygodnego miejsca pracy oraz pogorszenie się relacji międzyludzkich, brak interakcji, synergii zespołowej i obniżającej się motywacji do działania w przypadku zbyt długiej izolacji w domu.
- Nowelizacja prawa pracy w kontekście próby unormowania pracy zdalnej odbywa się zdecydowanie za późno i zbyt mocno jest osadzona w kontekście pandemicznym, czy związanym z jakimś ogłaszanym stanem zagrożenia. Po 2 latach, w czasie których pracodawcy i pracownicy zdołali wypracować dobrze funkcjonujące zasady pracy zdalnej lub hybrydowej, i co najważniejsze, dopasować je każdorazowo do specyfiki swoich firm i zasobów pojawia się projekt, który bardzo mocno stara się regulować kwestie, które zdaniem większości pracodawców powinny być raczej deregulowane niż uściślane.
- Zdaniem badanych, nowelizacja nie przyczyni się do zniesienia dyskryminacji niektórych grup pracowników, a przez dawanie większych praw wybranym grupom, może wręcz doprowadzić do większej ich dyskryminacji już na etapie tak rekrutacji, jak i tworzenia opisów stanowisk pracy i wymaganych obowiązków. Przywileje dla określonych grup są paradoksalnie dyskryminacją innych grup. Ponadto, zdecydowany sprzeciw budziło rozwiązanie, aby zgoda na pracę zdalną lub jej odmowa była regulowana prawem pracy, a nie decyzjami pracodawcy. Podkreślano też, że akurat kwestia tego, czy pracownik powinien pracować zdalnie jest kwestią bardzo indywidualną i zależną od wielu czynników (m. in. rodzaju pracy, charakteru osoby, warunków do pracy w domu, itp.), a nie od tego, czy osoba spełnia jakieś wymyślone przez ustawodawcę parametry lub czy należy do jakiejś ogólnie opisanej grupy.

Podsumowanie wyników badania 4 z 4

11

- Skłonność badanych pracodawców do partycypacji w kosztach organizacji miejsca do pracy zdalnej, narzędzi i mediów była zróżnicowana, zależnie nie tylko od branży i obiektywnych ograniczeń wynikających z zakresu i specyfiki pracy, ale w dużej mierze też od posiadanego stosunku do pracy poza biurem. Powszechnie natomiast zanegowano sens bardzo szczegółowych zapisów odnośnie sposobów rozliczeń i wyliczeń kosztów pracy zdalnej, skutkiem czego niepotrzebnie skomplikuje się sprawy księgowe i podatkowe, dokładając kolejne obowiązki i godziny pracy czy etaty pracodawcom.
- Kwestie BHP i podziału odpowiedzialności za nie, to bardzo ważny dla pracodawców temat. Jednak w pierwszym odruchu negowano często sens szczegółowych zapisów w przypadku pracy zdalnej i najchętniej widziano by, aby przy pracy zdalnej pracownik sam odpowiadał za swoje bezpieczeństwo i warunki pracy, o ile podpisze stosowne oświadczenie i będzie przestrzegał pozostałych regulaminów i wypracowanych wewnętrznie zasad pracy zdalnej.
- Kwestia przeprowadzania kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej budziła najwięcej kontrowersji i negatywnych odczuć. Badani byli zdania, że zapisy dotyczące kontroli idą zbyt daleko, a prowadzenie ewentualnych kontroli w zapisanej w ustawie formie i zakresie jest w obecnej sytuacji niewykonalne.
- Również propozycja pracy zdalnej 2 dni w miesiącu / 24 dni w roku na prośbę pracownika – nie została zaakceptowana. Postrzegana jest jako pole do nadużyć i przyczyna ewentualnych konfliktów z niektórymi pracownikami.

Wniosek ogólny: pracodawcy w głównej mierze oczekują potwierdzenia w ustawie tego, co sami już wypracowali. Ponadto, zwiększenia roli odpowiedzialności za siebie samych w przypadku pracowników oraz zmniejszenia odpowiedzialności pracodawców za kwestie, których nie mogą oni kontrolować i na które de facto nie mają wpływu. W obecnej chwili, oczekiwana jest bardziej „podkładka prawna” pod zasady, które z powodzeniem zaimplementowano oddolnie, niż nowe komplikacje i konieczność ponownej reorganizacji firm, a co gorsze – narzucanie nowych obowiązków i zasad, z którymi pracodawcy się nie zgadzają lub na które zwyczajnie nie mają zasobów. Praca zdalna czy hybrydowa jako opcja powinny być uznane ustawą jako możliwe do wykorzystania przez pracodawców, ale nie powinny być im narzucane ustawowo czy normowane w takich szczegółach.

Szczegółowe wyniki badania

Rozumienie pojęcia Praca Zdalna

Rozumienie pojęcia praca zdalna – definicja PZ

14

Wśród badanych pracodawców nie ma jednej, powszechnej definicji czy sposobu rozumienia pracy zdalnej. Zależnie od posiadanych już doświadczeń tak z własną pracą zdalną, jak i przypadkami delegowania pracowników oraz od opinii odnośnie tego, na ile należy kontrolować pracownika, respondenci bardzo różnie postrzegają definicję pracy zdalnej – zarówno co do jej godzin, jak i lokalizacji czy liczby dni w danym okresie.

Ogólnie rzecz biorąc, **zwolennicy pracy zdalnej** rozumieli taki rodzaj pracy jako pełną lub maksymalną możliwą w danej sytuacji swobodę pracy poza biurem, z minimalnymi lub żadnymi ograniczeniami co do wymaganych godzin pracy i lokalizacji, ew. pracę w miejscu i czasie pozwalającym na bezpieczne obchodzenie się z danymi oraz jakiś uzgodniony i wygodny dla zainteresowanych stron sposób komunikacji w razie potrzeby (tj. pewien zakres ustalonej dyspozycyjności). Nie wszyscy definiowali pracę zdalną jako pracę z domu czy jednego określonego miejsca w ściśle określonych godzinach czy odległości od biura. O tym gdzie i jak ma pracować pracownik na pracy zdalnej decyduje charakter i rodzaj powierzonych zadań, ale i też predyspozycje indywidualne, jak sumienność, samoorganizacja. **Ta grupa pracodawców ma bardzo liberalne podejście do pracy zdanej i bazuje na funkcjonalności stworzonych w firmie reguł i zaufaniu do pracowników.**

Przeciwnicy pracy zdalnej najchętniej widzieli by pracę zdalną w bardzo restrykcyjnie ustalonych godzinach, najlepiej pokrywających się z godzinami pracy stacjonarnej oraz co ciekawe w zdefiniowanej, pozwalającej najlepiej na kontrolę choćby przez logowanie się do sieci czy SMS-y lub telefony lokalizacji, często w odległości pozwalającej na szybki dojazd do biura lub z miejsca zamieszkania. **Ta grupa pracodawców z reguły nie ufa pracownikom, uważa, że mają oni naturalną skłonność do unikania pracy, kombinowania, obniżania efektywności, więc poprzez tworzone zasady pracy zdalnej pragnie zapewnić sobie jak największą kontrolę nad pracownikiem i silnie limitować możliwość pracy zdalnej.**

Warto podkreślić, że uchwycone w badaniu zasadnicze różnice co do stopnia akceptacji i sposobu rozumienia pracy zdalnej rzutują na opinie i odczucia wobec wszystkich istotnych aspektów poruszonych w badaniu, a tym samym, opinii na temat poszczególnych zapisów ocenianej propozycji nowelizacji Kodeksu pracy. Różnice w podejściu przeciwników i zwolenników pracy zdalnej są na tyle konsekwentne i znaczące, że analiza wyników i ich omówienie w raporcie prezentowane jest z podziałem na te dwie grupy.

Rozumienie pojęcia praca zdalna – definicja PZ

15

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Jeśli pracownik nie ma dostępu do danych produkcyjnych, nie koliduje to z bezpieczeństwem danych, może sobie siedzieć, gdzie chce. Jeśli chodzi o miejsce, to ktoś ma warunki do pracy zdalnej, miejsce, gdzie może swobodnie wykonywać swoje obowiązki - to nie musi to być dom, to może być nawet miejsce, gdzie nie mieszka się na stałe, ale ma możliwość swobodnego wykonywania pracy - jak np. działka, domek nad morzem.

Nie musi to być z domu. Mamy ten jeden dzień home office - jeśli ktoś sobie podróżuje i akurat tak pasowały mu loty, że w piątek jest w Barcelonie, o 16 zamyka laptopa i idzie zwiedzać - w to nie wnika. Mamy tak zabezpieczone systemy, że dane są bezpieczne. Pracownicy mają jednak kategoryczny zakaz łączenia się z innymi sieciami, niż nasza firmowa [mają możliwość zrobienia sobie hotspotu z telefonu]. Tam jest co prawda pewien aspekt, że BHP nie uznaje takiej pracy. Ja wiem, że oni tak robią, ale oficjalnie udaję, że o tym nie wiem. Do 16 mają siedzieć w hotelu, uważać na siebie, a co robią później, to ich sprawa, co robią po pracy. To są bardzo nieoficjalne sytuacje. Jeśli jadą gdzieś za granicę, mają tego świadomość, że ZUS nie uzna czegoś takiego jako wypadek przy pracy, gdyby coś im się stało. Mogą wykupić sobie dodatkowe ubezpieczenie.

Jestem zwolennikiem wykonania pracy - jeśli pracujemy w trybie zadaniowym, rozliczamy się z efektów. Jeśli jednak w podstawowym, to te 8 godzin dziennie powinno być poświęcone firmie. Ale znowu - nie pilnuję ludzi, co do minuty, Jest dla mnie dopuszczalne, że ktoś pracuje 4 h, później wychodzi na 2 h, aby coś załatwić, po czym wraca i robi kolejne 4h. Lokalizacja też jest kwestią ustalenia reguł pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Jeśli nie odbije się to na wywiązaniu się z zadań, nie widzę przeciwwskazań, aby ktoś pracował z innej lokalizacji, niż miejsce zamieszkania.

Nasz pracownik powinien być jednak w mieście lub jego obrębie, bo mamy czasami te interwencje-delegatury. Więc to jest o tyle obligujące, że pracownik musi być w stanie w razie potrzeby dojechać tam, gdzie trzeba. Ale jeśli nie jest to pracownik pracujący na 12h, w danym momencie wyznaczony do interwencji, to dlaczego nie ma być gdzieś dalej? Jeśli praca i tak byłaby wykonana, to to jest kwestia dogadania indywidualnie.

To praca z dowolnego miejsca pod warunkiem dotrzymywania zasad profesjonalizmu - nie mogą nam przeszkadzać np. jakieś hałasy, a w rozmowie nie mogą uczestniczyć osoby postronne, aby zachować tajemnicę klienta. Jeśli chodzi o zachowanie tajemnicy, ta zasada jest sformułowana w każdej umowie zawieranej między tobą a klientem.

RS



Rozumienie pojęcia praca zdalna – definicja PZ

16

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów:

Do końca czerwca to nie było ujęte w naszych procedurach, mieliśmy pracowników wynajmujących apartamenty w Hiszpanii i pracujących w ten sposób zdalnie. Tu jednak wchodzi też BHP. Mieliśmy przypadek, gdzie osoba zarządzała z innego kraju całą dużą siecią sprzedaży - to według mnie trochę niepoważne. Obecnie wprowadziliśmy regulację, że praca zdalna powinna być wykonywana z miejsca zamieszkania, natomiast praca zdalna wyjazdowa jest możliwa do 14 dni w roku kalendarzowym. To taki bezpieczny termin, my sobie to założyliśmy. To daje nam bezpieczeństwo - wiemy, co dzieje się z pracownikiem i nie musimy martwić się o niestandardowe rozliczenia podatkowe [za pracownika świadczącego usługi dla nas, ale z terenu innego kraju].

To powinna być praca blisko siedziby firmy, aby w każdym momencie można było takiego pracownika skontrolować - czy nie leży gdzieś pijany lub po prostu móc ściągnąć do firmy. Byłabym przeciwna takiej pracy zdalnej z innej części kraju czy świata - to wymaga dużego zaufania do pracownika. Taki pracownik, który miałby pracować zdalnie z gór - on tam pojedzie i nie wiadomo, co on tam robi. A przecież takiemu pracownikowi nadal się płaci.

Według mnie to nie powinna być praca wykonywana skądkolwiek - z miejscowości turystycznej, czy restauracji. Ja jestem z tych ludzi, którzy oddzielają pracę od życia prywatnego. Jeśli mam pracować, to pracuję, a nie nawiązuję kontakt z rodziną, odpoczywam, itd. Najlepiej więc, aby praca była wykonywana z biura, stacjonarnie - w razie konieczności - z domu.

To kwestie strefy czasowej oraz zapewnienia bezpieczeństwa danych. Kolejna rzecz to koszty ponoszone w związku z telefonami - to może implikować bardzo duże koszty dodatkowe. Dochodzą jeszcze ewentualne kwestie podatkowe - czy pracodawca powinien rozliczać się z krajem, w którym przebywa pracownik? W jaki sposób podchodzić do obszaru ochrony zdrowia i przepisów BHP? Czy pracodawca powinien zapewniać wtedy pracownikowi dodatkowy dostęp do ochrony zdrowia? Co z sytuacjami niezależnymi od pracownika, np. katastrofami w jakimś kraju, które także będą negatywnie wpływać na efektywność pracownika?

U nas zdecydowano, że to praca z domu, z miejsca stałego zamieszkania. Pracownik udając się na pracę zdalną podpisuje zaświadczenie, że obliguje się pracować z miejsca zamieszkania. Mamy zapis, że w skrajnym przypadku pracownik może zostać wezwany do biura i ma się w nim stawić w ciągu około dwóch godzin, toteż ta praca nie może odbywać się z drugiego krańca Polski. To była taka forma zapisu, która miała na celu nieco uspokoić zarząd, który początkowo był bardzo przeciwny pz. To miało dać im świadomość, że w razie potrzeby, zawsze możemy ściągnąć pracownika.

Wzorce, z jakich czerpano i doświadczenia z PZ

Wzorce, z jakich czerpano i doświadczenia z PZ

18

Część pracodawców jeszcze przed pandemią COVID-19 **posiadała doświadczenia z pracą zdalną**, czy to samemu pracując od czasu do czasu zdalnie, czy też delegując do takiej pracy swoich managerów, handlowców, rzadziej szeregowych pracowników. Ci pracodawcy, gdy nadeszła konieczność przestawienia firmy w tryb zdalny lub gdy taka możliwość zaistniała, w dość łatwy sposób mogli wypracować (często metodą prób i błędów) zasady PZ oraz stosowne zmiany w regulaminach czy aneksach do umów o pracę. Po części przenosili oni swoje własne doświadczenia i oczekiwania na szersze grono, po części dostosowywali lub korzystnie dla siebie interpretowali Kodeks pracy, czy znane im przepisy dotyczące organizacji pracy. Równocześnie, w miarę możliwości, wspierali materialnie oraz funkcjonalnie tworzenie warunków do pracy zdalnej i wykazując się empatią i zaufaniem do pracowników, zezwalali im na dużą swobodę – oczywiście do czasu, gdy ewentualnie zaufanie bywało naruszone. Pozostali zwolennicy pracy zdalnej działali podobnie, z tym, że mieli oni jeszcze mniej wzorców czy doświadczeń, które by im było pomocne. Po prostu starali się oni organizować pracę zdalną w sposób zgodny z tymi przepisami, które mogli dopasować do sytuacji, resztę starali się ustalić między sobą.

Co ciekawe, wśród **zwolenników pracy zdalnej** panuje przekonanie, że pandemia pomogła zmienić sposób funkcjonowania firm na lepszy, zmusiła do zmian w organizacji pracy na często rozsądniejszy, bardziej efektywny, docelowo tańszy i dający pracownikom więcej swobody, a zatem satysfakcji. Ich zdaniem, z jednej strony – sytuacja doprowadziła do konieczności zastanowienia się i jakiegoś skodyfikowania zasad rozszerzonej pracy zdalnej, czy możliwości tzw. home-office, z drugiej – zmusiła, choć po długim czasie, ustawodawcę do zaakceptowania pracy zdalnej lub hybrydowej i proponowania potrzebnej nowelizacji. Zdaniem tej grupy, ważnym efektem „post pandemicznym” jest coraz większe, trwałe upowszechnienie się pracy hybrydowej, stosowanej już nie tylko ze względu na stan epidemii czy innego zagrożenia, ale w wyniku zmian jakie zaszły tak w kulturze pracy, jak i rozwojowi możliwości technologicznych, łatwości bezpiecznego komunikowania się i akulturacji pracy on-line.

Osoby, które nie tylko nie miały wcześniej doświadczeń z PZ, ale były jej zadeklarowanymi **przeciwnikami** w momencie konieczności przestawienia firm na pracę poza biurem, postawione zostały w niezbyt komfortowej sytuacji. Do pracy zdalnej podchodzili jak do zła koniecznego, a zasady jej wdrożenia starały się opierać na wnikliwym analizowaniu zapisów Kodeksu pracy, zapisów dotyczących BHP, kwestii podatkowych, bezpieczeństwa danych oraz wspomnianych możliwych zasad i sposobów kontroli. Jeszcze w czasie pandemii pracodawcy z tej grupy starali się minimalizować ilość i ograniczać dostęp do pracy zdalnej, rozbudowywać zasady kontroli i przymuszać pracowników do bywania w biurze lub pracy w jego okolicy. Szybko też zrezygnowali z możliwości oferowania PZ i wrócili do pracy stacjonarnej, jako najbardziej pożądanej.



Wzorce, z jakich czerpano i doświadczenia z PZ

19

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Miałem z nią do czynienia jeszcze przed pandemią. W poprzedniej firmie dużo podróżowałem i byłem w kontakcie z biurem za pośrednictwem internetu i telefonu. Uważałem zawsze, że jest to rzecz przydatna. Kiedy przyszedłem do fundacji, była w niej możliwość pracy zdalnej przez jeden dzień w miesiącu, choć nie byliśmy na to przygotowani od strony technicznej (...). Zaczęliśmy to powoli zmieniać, aż w końcu przenieśliśmy swoją fundację do chmury i wszystkie procesy są zdigitalizowane. Ten proces zakończyliśmy dosłownie na dwa tygodnie przed ogłoszeniem lockdownu, więc to nie pandemia wymusiła na nas ten tryb pracy; został on zapoczątkowany wcześniej. Nie planowaliśmy oczywiście aż takiego natężenia pracy zdalnej, mieliśmy na uwadze dać pracownikom bardziej elastyczny czas pracy, więcej dni pracy z domu i delegacje. Lockdown wymusił na nas, że bardzo szybko nauczyliśmy się, jak korzystać ze wszystkich narzędzi.

Nie było takich wzorców. Sami sprawdzaliśmy, co działa, a co nie. Na początku było to niezmiernie trudne. Mieliśmy sami dużo pytań, nie wiedzieliśmy, czy iść w warunki i restrykcje, czy w pewną swobodę i dostosowywać się, dobierać środki tak, jak trzeba. Doszliśmy dziś do takiego poziomu komfortu, że wiemy, że pracownicy pracują, są efektywni i dowożą te zadania, które im się przedstawia.

Pandemia pomogła nam przetestować i wypracować pewne rozwiązania. Gdyby nie to, myślę, że w wielu branżach nie byłoby pracy zdalnej, ani hybrydowej. Z drugiej strony, w wielu miejscach wraca się do pracy stacjonarnej. Praca zdalna wymaga dojrzałości ludzi, szefów. Zaufania. Jest mnóstwo składowych potrzebnych do tego, aby to się udało. To nie jest łatwa rzecz.

Zasady, jakie wprowadziliśmy podczas lockdownu, były ustalone w porozumieniu z pracownikami. Pandemia wymusiła wprowadzenie i testowanie rozwiązań.

Czytaliśmy w internecie, patrzyliśmy, jak inni to robią. Obecnie wszystko można wygrzebać w internecie. Ponadto, regularnie uczestniczę w szkoleniach z zakresu prawa pracy - tam też mogłem napotkać jakieś wzorce, pomysły, koncepcje. Mogłem to przedyskutować. Na ostatnim etapie regulaminy i tak przechodzą u nas jeszcze przez biuro prawne, które coś zawsze od siebie wnosi.

Wzorce, z jakich czerpano i doświadczenia z PZ

20

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Nie czerpaliśmy z żadnych wzorców, nie sformalizowaliśmy w żaden sposób pracy zdalnej. Wszyscy pracownicy mają przychodzić do biura i pracować stacjonarnie. PZ nie jest mile widziana i nie ma na nią zgody.

Nie było regulaminu, to był trochę spontan. Zrobiliśmy tylko aneksy do UOP, że ta praca zdalna, zadaniowa, jest w ogóle dopuszczalna i w zakresie UOP. Plus jest taki, że praca w IT jest taka, że zawsze widać produkt, więc jeśli ktoś nie pracował, łatwo było to wyłapać. Łatwo było więc ustalać z pracownikami co jest ok, a co nie, a oni wiedzieli, że my wiemy czy oni pracują.

Praca zdalna, tylko dla części pracowników była tylko w głębokim lockdownie. Ze względu na wysokie koszty dla pracodawcy, niską wydajność szybko kazaliśmy wracać do pracy stacjonarnej.

Musieliśmy im pozwolić pracować z domu. Ale wyraźnie była mniejsza kontrola pracownika, zastanawiała nas odpowiedzialność BHP i jak to razem pogodzić, gdy pracownik jest w domu. Zdarzało się, że ktoś miał zacząć pracę o 7, a przespał do 8 czy 9. Nasi pracownicy muszą zalogować się do sieci VPN. Po tym wiemy, o której ktoś zaczął pracę lub zalogował się i dalej poszedł spać. Bywało, że dzwoniliśmy do takich osób, one nie odbierały.

Jeśli chodzi o osoby na UOP, ci, którzy nie pracują na dokumentach, pracowali z domu, a reszta, z biura. Pojawiły się sygnały nierównego traktowania. Pracownicy nie rozumieli, dlaczego niektórzy mogą pracować zdalnie, uważali to za faworyzowanie tej grupy, to ich frustrowało.

Po okresie pandemii doszłam do wniosku, że jestem zwolenniczką pracy w biurze. Na pracy zdalnej ludzie tracą relacje, to się jakoś rozmywa. Ludzie popadają w stany depresyjne - przeważnie ci, którzy nie mają u siebie stałego, rodzinnego zaplecza, którzy nie mają znajomych.

W lockdownie, kiedy nakazywano nam w miarę możliwości wysyłać pracowników na pracę zdalną, byliśmy do tego zobligowani. Kiedy ten obowiązek zdjęto, kiedy zniknęły obostrzenia, przestaliśmy ją stosować.

Obawy pracodawców i kwestie problematyczne przy wprowadzaniu pracy zdalnej

Obawy związane z wprowadzeniem PZ

22

Pracodawcy, którzy mieli już doświadczenia z pracą zdalną czy delegowaniem pracowników do zadań poza biurem, w momencie konieczności jej wprowadzenia, za najbardziej istotne wyzwania uznali:

- Jak zagwarantować wszystkim, którzy mogli przejść na PZ dobre warunki pracy? Spiąć cały zespół w jeden, dobrze funkcjonujący, zmotywowany do pracy organizm rozproszony, funkcjonujący w koniecznych sytuacjach razem?
- Jak zaopatrzyć wszystkich w sprzęt, meble, bezpieczny dostęp do sieci, zasobów i danych oraz rozwiązać kwestie ubezpieczeń?
- Jak utrzymać dobrą komunikację i interakcje w zespole, zapobiec dezintegracji zespołu oraz alienacji pracowników?

Pracodawcy, dla których praca szerokiego grona pracowników lub w ogóle praca zdalna była czymś nowym (lub ogólnie nie chcieli jej wprowadzać), pandemiczną konieczność przejścia na pracę zdalną i zamknięcie biura wiąźali przede wszystkim z następującymi obawami:

- Jak zagwarantować, a nawet wymusić zachowanie efektywnej pracy (a tym samym zysku firmy) oraz jak ją kontrolować?
- Jak funkcjonować prawnie w nowej sytuacji, szczególnie w kwestiach odpowiedzialności za ewentualne wypadki? Jak rozwiązać kwestie BHP, rejestracji czasu pracy, zgód na pracę spoza miasta czy kraju oraz kwestie dot. bezpieczeństwa danych?

Jako że praca zdalna została poniekąd narzucona sytuacją pandemiczną, pracodawcy musieli zorganizować pracę zdalną również pod kątem zachowania szeregu kwestii związanych z restrykcjami i zasadami funkcjonowania w warunkach pandemii; przepisów COVID-owych, które dotyczyły m. in. ograniczania kontaktów, izolacji i zagęszczenia ludzi na określonych powierzchniach.

Obawy związane z wprowadzeniem PZ

23

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Nie mieliśmy obaw, to była raczej decyzja o umożliwieniu pracy zdalnej wszystkim, oczywiście tym którym zadania na to pozwalały.

Na początku było to niezmiernie trudne. Mieliśmy sami dużo pytań, nie wiedzieliśmy, czy iść w warunki i restrykcje tu, czy w pewną swobodę i dostosowywać się, dobierać środki tak, jak trzeba.

Miałam w głowie kwestie ubezpieczeniowe. Zastanawiałam się, jak ewentualnie potraktować sytuację, gdzie podczas prowadzenia tych zajęć zdalnie, szafka spadnie pracownikowi na głowę. Czy zostanie to przez pracodawcę i ZUS uznane jako wypadek w pracy. Poszukaliśmy w istniejących przepisach. Ponieważ pracownik złożył wniosek, a pracodawca zgodził się na takie miejsce wykonywania pracy, sytuację dałoby się uznać jako wypadek przy pracy.

Większość szefostwa nie ufa swoim pracownikom, chce ich kontrolować. To naturalne obawy. Trzeba jednak zaufać i wybić sobie z głowy mechanizmy kontrolowania. Nie chcieliśmy tego robić. Stwierdziłem, że jeśli się na to zdecyduję, przekroczę granicę, za którą jest świat, którego nie chcę widzieć - świat bez zaufania. Korzyści byłyby niewspółmierne do strat.

To dużo zależy od managerów i ich dojrzałości. My jesienią 2019 usankcjonowaliśmy wszystko prawnie, do bólu przepisowo. Nasi szefowie regularnie korzystali z tej formy pracy już wcześniej, jednak w kontekście pracownika pojawiała się obawa przed brakiem możliwości kontroli pracownika. Mam też przykład managera, który zapierał się rękami i nogami przed pracą zdalną i dopiero po pół roku zobaczył, że nie odczuwa różnicy w wydajności swoich pracowników, nawet, jeśli pracują zdalnie. Czas pokazał, że jego obawy nie były zasadne i teraz łatwiej mi jest promować pracę hybrydową też dla pracowników.

Obawy związane z wprowadzeniem PZ

24

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Szef podchodzi do tematu pracy zdalnej sceptycznie. Twierdzi, że jednym jest definicja, a innym praktyka. On się boi też trochę, że jak puści pracowników na pracę zdalną, to nikt nie wróci już do biura i że w biurze ma namacalny dowód, że ludzie pracują.

Nie chcieliśmy pozwalać na wożenie papierowych dokumentów poza firmę. Obawialiśmy się kwestii należytej ochrony danych osobowych, RODO. Z drugiej strony były obawy o to, jak to zorganizować bezpiecznie w kwestii wirusa.

Podstawowe kwestie to wydajność, czy w ogóle fakt pracy oraz kwestie BHP. Ale najbardziej wydajność, obawa o wysokie koszty, a małe efekty.

Uważam, że to dobrze, że pracujemy stacjonarnie. Ja jestem przyzwyczajona, że chodzę do biura codziennie. Podczas PZ nie ma nad pracownikami takiej kontroli, a są przeróżne problemy i czasami lepiej rozwiązywać je na miejscu, niż rozmawiając przez telefon. Czasami są to nawet problemy techniczne.

Niektórzy upierali się, że się boją i nie chcą pracować stacjonarnie. Kontrolowałam ich wysyłając SMS, że mają się ze mną połączyć na Teamsach. Mają na to 3 minuty. Jeśli tego nie zrobią, mogą co prawda powiedzieć, że byli w toalecie. Ale wiadomo, w toalecie nie jest się pół godziny. Można zaznaczyć sobie w systemie przerwę, ale też widać, ile ona trwa. Jeśli trwa dłużej niż 30 minut, może to być podstawa do tego, aby rozmawiać, czy na pewno należy się pracownikowi zapłata za cały dzień pracy. Wychodzę z założenia, że z pracownikami można wyjść na piwo, ale jak pracujemy, to pracujemy. Od ich pracy zależą też moje wyniki finansowe, a jak człowiek przyzwyczai się do pewnego poziomu, nie chce z niego rezygnować. Zdarzały się sytuacje, gdzie ktoś musiał zostać odesłany na kwarantannę, jednak praca zdalna nie funkcjonowała u nas w dłuższym okresie.

Efektywność pracownika na pracy zdalnej

Efektywność pracownika na PZ

26

Zdaniem badanych pracodawców, na efektywność pracy mają wpływ czynniki trojakiemu rodzaju:

1. **Obiektywne, niezależne od pracownika:** Różne zadania i czynności wykonywane przez pracowników są w różny sposób wrażliwe na warunki i miejsce pracy z samej swej specyfiki. Zadania wymagające spokoju, skupienia, wręcz izolacji – mogą być wykonywane z ewidentnie większą efektywnością poza biurem. Z drugiej strony, niektóre zadania wymagają częstej interakcji z zespołem czy znacznego wykorzystania zasobów, których nie ma pracownik w domu, tak więc, aby dobrze wykonywał pracę zdalną, musi być wypracowany przez pracodawcę system komunikacji, jej zasady oraz efektywnie działający system korzystania czy to z zasobów „biurowych”, czy dostarczonych przez pracodawcę do domu pracownika.
2. **Indywidualne cechy pracownika:** Różne osoby mogą w różny sposób reagować na miejsce pracy, otoczenie i sytuacje, które potencjalnie mogą je stymulować do efektywnej pracy, lub przeciwnie. Różny jest też poziom samodyscypliny i odpowiedzialności pracowników. Jedni potrafią bardzo dobrze funkcjonować poza biurem, inni – niestety – wymagają większej interakcji, bodźcowania, pomocy, czy nawet jakiejś formy nacisku lub kontroli.
3. **Sytuacje życiowe:** W trakcie wykonywania pracy mogą zaistnieć sytuacje, które diametralnie zmieniają możliwości wykonywania efektywnej pracy zdalnej. Wtedy albo staje się ona niemożliwa, albo wykonywana musi być w innym rytmie godzinowym, w innym podziale dnia lub innym miejscu.

Zarówno zwolennicy jak i przeciwnicy pracy zdalnej widzą te czynniki i starają się odpowiednio decydować o możliwościach pracy zdalnej lub hybrydowej w ich organizacjach, aby mieć pewność, że pracownicy są efektywni i wykonują pracę zgodnie z ich obowiązkami. Podstawową różnicą między zwolennikami i przeciwnikami pracy zdalnej jest ich generalne podejście do zarządzania, przejawiające się w stopniu zaufania do pracownika, poczucia konieczności jego kontroli oraz skłonności do akceptacji elastycznego, opartego na efektach pracy zarządzania, wymagającego czasem większej ilości decyzji i analiz na indywidualnym poziomie każdego pracownika.

By praca zdalna była efektywna, potrzebne jest wzajemne zrozumienie i zaufanie między pracownikiem a pracodawcą. Jednocześnie musi być zapewniona prawnie możliwość, by pracodawca mógł tworzyć indywidualne reguły pracy na poziomie każdego pracownika czy zespołu. PZ jest dla firm i managerów, którzy potrafią jasno wyznaczać zadania, oszacować czas na ich wykonanie, kontrolować je w trakcie oraz ocenić wykonanie tego zadania. RS

The logo for Hanson, featuring the word "Hanson" in a stylized, handwritten-style font.

Efektywność pracownika na PZ

27

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Programiści uważają, że w takim trybie pracy ich efektywność wzrosła. Cała komunikacja odbywa się za pomocą komunikatorów, więc te informacje zostają. Poza tym, jest mniej dystraktorów w ciągu dnia, są w stanie bardziej skupić się na pracy.

To kwestia pracownika, jego zaangażowania, lojalności. Nad tym pracuje się od początku zatrudnienia. (...) Moim zdaniem, wdrożenie pracy zdalnej wymaga podstawowego zaufania pracodawcy do pracownika. Mam wrażenie, że w czasie pandemii i teraz przyjmuję owoce swojej pracy, którą wykonałam w poprzednich latach. Jeśli pracownik i pracodawca sobie nie ufają, żaden przepis nie określi, jak ma wyglądać praca. Taki człowiek nie będzie pracował ani w pracy, ani w domu. Tylko, że w domu będzie to robił inaczej - oglądał Netflixa, leżał na kanapie, w biurze znajdzie sobie inne zajęcia. Zadaniem pracodawcy jest tak dobrać zadania dla pracownika, aby widzieć ich efekt.

Pracodawcy muszą się w końcu przyzwyczaić, że owszem, pracownicy znikają z zasięgu wzroku pracodawcy, ale nadal wykonują swoją pracę. Przecież na pracy zdalnej, pracownika nadal obowiązuje jakiś regulamin, a pracodawca jest w stanie sprawdzić jego pracę. Pracownicy informują przecież też o niedogodnościach czy awariach, które mają miejsce, a które ewentualnie wpływają na to, jak wykonują oni swoją pracę.

Jeśli ktoś nie nadąża z wykonywaniem powierzanych mu zadań, jest wzywany na pracę stacjonarną. Jeśli nie jest sobie w stanie zapewnić odpowiednich warunków do pracy - jest mąż, dzieci, które ciągle rozpraszają, kończy się tym, że efektywność jest niższa niż w przypadku pracy stacjonarnej. (...) Powinno być też wprowadzone obowiązkowe szkolenie z zarządzania czasem pracy i z organizacji pracy. Są osoby, które myślą, że są świetnie poukładane i zorganizowane - zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym, w rzeczywistości jednak okazuje się, że jest inaczej.

Są sytuacje i obszary, w których efektywność niestety spada i ludzie także to zauważają. Dlatego między innymi wprowadziliśmy spotkania całego zespołu, raz na kwartał. One są robione hybrydowo, ale zdecydowana część osób musi być obecna. Ludzie sami się przyznawali, że na tych spotkaniach, kiedy mieli wyłączoną kamerę - robili pranie, gotowali zupę. To odrywa, odbija się na koncentracji. To były spotkania dotyczące budowania kultury organizacyjnej, a widzieliśmy, że efektywność przekazu była bardzo niska. Duże spotkania online, na kilkadziesiąt osób, są trudne nawet przy włączonych kamerach. Nie ma za bardzo interakcji, ludzie przestają się wzajemnie widzieć - nawet przy włączonych kamerach. Stąd teraz po pandemii była decyzja o przeniesieniu tych dużych spotkań do siedziby firmy, organizowaniu ich jednak stacjonarnie.



Efektywność pracownika na PZ

28

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Mamy terminy wysyłania raportów. Efektywność bardzo łatwo więc zmierzyć poprzez wgląd we wnioski - to, czy są złożone w terminie i bez błędów. Na początku pandemii zaobserwowaliśmy wzrost wydajności. W momencie jednak, kiedy już można było wychodzić na dwór efektywność spadła. Moim zdaniem, za ten spadek efektywności jest odpowiedzialny niedosyt bodźców. Pojawia się powtarzalność zadań - po wstaniu, siada się do laptopa i pracuje. Moi pracownicy narzekają, że nie mają energii do życia. Są niedotlenieni - nie wychodzą z domu, są przepracowani.

Jednak uważam, że praca z biura jest efektywniejsza. Jeśli nie ma kontroli, zapewne pracownik robi czasami, co chce. Jeśli jednak wyszłyby jakieś duże nieprawidłowości, podejrzewam, że pracodawca zauważyłby to i zwolniłby takiego pracownika. Drobne uchylenia mogą przejść niezauważone.

Moim zdaniem efektywność jest wyższa w biurze, kiedy to zostawia się sprawy domowe w domu. Wychodząc z pracy, zostawia się też pracę. Łatwiej oddzielić jedno od drugiego. Jak rozmawiam ze swoimi znajomymi, mają podobne odczucia. Będąc w domu, wiele rzeczy rozprasza - trzeba zrobić obiad, wyprowadzić psa, odebrać dzieci ze szkoły. Jeśli dzieci są w domu, trzeba poświęcić im dużo uwagi. To wszystko odbija się na jakości pracy i powoduje bardzo duże zmęczenie, które długoterminowo również wpływa na nieefektywność.

Po sobie wiem, że siedziałam w piżamie. Wychodząc do pracy, zakładając ładną sukienkę, jestem bardziej wydajna. W domu wstawałam przed 8, szłam robić śniadanie i dopiero pół godziny później odczytywałam maile.

PZ to brak kontroli, ale i brak komunikacji. Jeśli mam coś do przekazania, podpisania, sprawdzenia - to przebiega szybciej w trybie stacjonarnym. Nie zawsze da się przestać skany dokumentów. To też kombinatorstwo ze strony pracowników, pracowanie w innych, niż ustalone godziny, nadrabianie w inne dni tego, co miało się dostarczyć wcześniej. (...) Rzadko zdarza się, aby pracownik był w stanie udowodnić, że jest bardziej wydajny podczas PZ.

Wady i zalety pracy zdalnej w opiniach jej zwolenników i przeciwników

Perspektywa pracodawcy

Zalety pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy

31

Zwolennicy pracy zdalnej

Zwolennicy pracy zdalnej widzą bardzo dużo zalet takiej pracy dla pracodawcy. Zalety te grupują się w trzy obszary dotyczące: oszczędności, lepszej wydajności pracownika oraz elementy HR-owe.

Redukcja kosztów firmy:

- redukcja kosztów funkcjonowania firmy w dłuższej perspektywie – optymalizacja biur, zredukowanie powierzchni i jej kosztów
- oszczędności na mediach w biurze

Lepsza wydajność pracownika:

- tańszy, łatwiejszy, mniej czasochłonny kontakt z klientem, oszczędność na podróżach, hotelach, itp.
- zadowolenie, wydajność i większa lojalność wynikająca z elastyczności i swobody danej pracownikowi
- możliwość bardziej optymalnych warunków pracy, w lepszym skupieniu i spokoju (w przypadku niektórych pracowników)
- brak „straty” zasobów pracowniczych w razie ciąży, lekkiej choroby, kwarantanny, konieczności opieki nad dzieckiem czy w tego typu sytuacjach, w których normalnie pracownik byłby na zwolnieniu lub musiał brać wolne

Element HR-owy:

- poszerzone możliwości rekrutacji i zatrudniania pracowników z innych miast, wyrównanie dystansów geograficznych, brak dyskryminacji związanej z miejscem zamieszkania
- pozapłacowa wartość dodana, atut przy rekrutacji i ekwiwalent podwyżki, jakiego oczekują obecnie pracownicy

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

„Ja nie bardzo mam jak zmniejszyć koszty utrzymywania powierzchni w biurze, ale wydaje mi się, że niektórzy pracodawcy, w dłuższej perspektywie, mają taką możliwość. (...) Nie mogę dać w biurze podwyżek, ale mogę być bardziej elastyczna. Wysyłając pracownika – na jego wniosek – na pracę zdalną, tworzy się mu warunki, aby był zadowolony. Zadaniem pracodawcy jest stworzyć pracownikowi takie warunki pracy, w których pracownikowi się chce pracować.”

„Niektórzy pracownicy są bardziej wydajni, pracując z domu. Dla firm, które nie mają jeszcze wynajętych dużych przestrzeni biurowych, zaletą jest też redukcja kosztów.”

„Także sytuacje polityczne – od wojny po szczyty i wizyty głów państw, które paraliżują ruch w mieście – praca zdalna może mieć w takich przypadkach swoje zastosowanie, może być bardziej efektywna i nie narażająca ludzi na stres komunikacyjny. W skrajnych sytuacjach, typu wojna, zagrożenie terrorystyczne – może być sposobem na nieprzerywanie pracy firmy.”

„Czasami, w sytuacji, gdy nie miałbym pracownika – jego choroba, choroba dziecka – on jest dostępny. Zamiast brać zwolnienie, jest w stanie pogodzić pracę i życie zawodowe. Oczywiście, wyrozumiąłby pracodawca zrozumie, że nie będzie to wtedy praca przez 8h ciurkiem, że ona może się trochę przeciągnąć, wydłużyć w czasie, że ktoś zrobi coś wieczorem, albo następnego dnia rano.”

„Mam też większy wybór pracowników podczas rekrutacji, jeśli zaoferuję pracę zdalną i mój pracownik nie będzie musiał dojeżdżać do biura codziennie.”

„Mamy już około 10% załogi nie mieszkającej na stałe w Warszawie. Gdyby praca zdalna nie była możliwa, nigdy byśmy ich nie zrekrutowali. W związku z tym, jest to pewien atut – mamy możliwość pracowania na bogatszych zasobach ludzkich.”

„Pracownik zyskuje na pewno czas dojazdu. Poprawia się też wg mnie organizacja pracy. Zaryzykowałabym nawet stwierdzenie, że na PZ pracownik będzie wydajniejszy.”

Zalety pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy

33

Przeciwnicy pracy zdalnej

Przeciwnicy pracy zdalnej dostrzegali zdecydowanie mniej zalet takiej pracy. Jeżeli już, zwracali uwagę na korzyści przede wszystkim dla pracownika. Większość z nich uważała natomiast, że takich korzyści brak. Korzyści dla pracodawcy, jeżeli były wymieniane, to bez większego przekonania.

- benefit dla pracownika (coraz częściej wymagany przez kandydatów do pracy), ukłon w jego stronę
- alternatywa awaryjna dla brania zwolnienia lub dni wolnych
- teoretycznie ma potencjał dla cięcia kosztów i wydatków, szczególnie najmu powierzchni biurowych (jednak nie zawsze możliwy)
- dopóki nie jest wprowadzony ryczałt za media, praca zdalna może być dla pracodawców jakąś oszczędnością.

„To może być rozwiązanie w awaryjnych sytuacjach, wtedy taka osoba nie musi brać zwolnienia na jeden dzień, a obowiązki nadal mogą być przez pracownika wykonane. Kiedy wiem, że ktoś ma coś do załatwienia.”

„Wiadomo, są też różne sytuacje. Kiedy kiedyś jedna z moich pracownic złamała nogę, złego słowa nie powiedziałam, że przeszła na zdalną, zamiast iść na L4.”

„Mogłoby to być plusem, jeśli pracodawca byłby w stanie ściąć sobie powierzchnię biurową i nie płacić wynajmu. Jednak my mamy podpisaną umowę na kilka lat w przód – czy chcę czy nie chcę, nic nie mogę w tym zakresie zrobić. Była chwila zawahania mojego szefa, czy może moglibyśmy zrezygnować z biura, jednak okazało się, że tak podpisał umowę, że nie ma okresu wypowiedzenia. Oszczędności w stylu wypiją mniej kawy czy herbaty – to żadna oszczędność. Największa byłaby właśnie na powierzchni biurowej – my mamy biuro w Warszawie, gdzie schówek na szczotki kosztuje krocie.”

Wady pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy

34

Zwolennicy pracy zdalnej

Z punktu widzenia zwolenników pracy zdalnej sytuacje negatywne czy wskazywane problemy wynikają nie tyle z samego charakteru pracy zdalnej, co z czynnika ludzkiego, np. brak samodyscypliny, umiejętności odcięcia się od dystraktorów, czy wręcz intencjonalnego oszukiwania. Praca zdalna wymaga zarówno samodyscypliny pracownika, jak i dojrzałości managera. Co istotne by praca zdalna przebiegała sprawnie potrzebne jest zaangażowanie i zrozumienie dla tego trybu pracy z obu stron. Zarówno managerowie, jak i pracownicy powinni ustalić jasne zasady współpracy w formie zdalnej i ich przestrzegać. Negatywne doświadczenia, czy aspekty budzące obawy pracodawców dotyczyły głównie tego, na ile wydajny jest pracownik pracujący zdalnie i czy jest on dostatecznie zmotywowany i skupiony na wykonywanej pracy, a ściśle rzecz biorąc czy efektywnie i z zyskiem dla firmy spędza czas, za który jest opłacany. Dodatkową wskazywaną wątpliwością w stosunku do pracy zdalnej była obawa co do realnej szansy na możliwości integracji z zespołem i identyfikacji z firmą.

Zbyt mała efektywność pracy:

- obniżona motywacja do działania na wysokich obrotach (bo brak aktywnego kontekstu pracy)
- postrzeganie okresu pracy zdalnej jako czasu wolnego lub swoistego urlopu
- brak koncentracji na pracy zespołowej lub wręcz utrata takiej umiejętności, uciekanie w swój świat (np. wyłączone kamery na „callach”)
- wykonywanie innych niż zadania służbowe czynności w czasie pracy (pranie, gotowanie, remont domu czy auta).

Trudna psychologicznie forma pracy online:

- podatność na alienację, wyobcowanie, a nawet nastroje depresyjne, w wyniku braku interakcji face-to-face i kontaktów z ludźmi
- czasem problematyczne lub niedookreślone zasady kontroli czy raportowania odnośnie wykonywanej pracy (trudności w ustaleniu, czy pracownik jest odłączony, bo się skupia na pracy, czy dla celu ukrycia wykonywania innych czynności lub nieobecności w domu)
- przemęczenie wieloma długimi spotkaniami on-line.



Wady pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy

35

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

„Dla niektórych pracowników praca zdalna to jest wolne. Możliwe, że tak naprawdę pracownicy pracują wydajnie tyle samo z domu, co z biura. Nikt chyba nie jest w stanie wydajnie pracować nawet w biurze przez 8 h bez przerwy, robiąc jakąś twórczą robotę. Pytanie, co tracimy, a co zyskujemy po obu stronach, przy pracy zdalnej. To nie może być zabawa w policjanta i złodzieja, trzeba wypracować jakiś wspólny plan.”

„Praca zdalna wymaga bardzo dużej samodyscypliny. Choć są też osoby, które możliwe, że będą równie nieefektywne pracując z biura – mam tu na myśli wycieczki po kawę, pogawędki przy ksero, itp. To jest kwestia indywidualna, dyscypliny i podejścia, a nie rodzaju pracy.”

„Ludzie sami się przyznawali, że na spotkaniach, kiedy mieli wyłączoną kamerę – robili pranie, gotowali zupę. To odrywa, odbija się na koncentracji. Duże spotkania online, na kilkadziesiąt osób, są trudne nawet przy włączonych kamerach. Nie ma za bardzo interakcji, ludzie przestają się wzajemnie widzieć.”

„Osobiście jestem zwolennikiem spotkań fizycznych. Może nie do tego stopnia, aby każdy meldował się o 8 i odmeldowywał o 16. Ale nawet, jeśli rozmawiamy na wideo, widzę, że mam pewne problemy z koncentracją. Jest problem z biernym uczestnictwem w spotkaniach.”

„Jeśli nie ustali się pewnych kwestii a priori, może być trudno złapać współpracowników przy komputerze, telefonie. W przypadku pracy zdalnej, nie wiadomo, czy ktoś odszedł od komputera, bo robi sobie przerwę, czy też pracuje, wylogowany, aby mu nie przeszkadzać powiadomieniami.”

„Kiedy pracujemy zdalnie, podwładni boją się do mnie dzwonić, nie chcą przeszkadzać w spotkaniach online. Czują bariery. Wypracowaliśmy na to metodę, że proszę ich, aby pisali na czatach, komunikatorach. Kiedy pracuję stacjonarnie, drzwi do mojego pokoju się praktycznie nie zamykają – to pokazuje, jak ograniczony mamy kontakt gdy pracujemy zdalnie. Komunikacja jest na pewno zaburzona.”

„Ja nie widzę wad pracy zdalnej. Jeśli pracownik pracuje na pracy zdalnej niewydajnie, można ściągnąć go do biura i on będzie wiedział, dlaczego siedzi w biurze. Lecz jeśli manager nie akceptuje pracy zdalnej, ponieważ ma zły kontakt z pracownikiem, nie może wyegzekwować od niego należytych wyników pracy, ale nie rozmawia z takim pracownikiem, to jest problem niedojrzałości managera. Praca zdalna i zgoda na nią powinna polegać na obopólnej komunikacji. Spotykając się online, pomijamy całą sferę small talków. Po pewnym czasie to rodzi kłopot z rozumieniem się, to ważne, aby gdzieś jednak było miejsce na taką integrację.”

Wady pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy

36

Przeciwnicy pracy zdalnej

Przeciwnicy pracy zdalnej podkreślali jako główne jej wady, po pierwsze pogorszenie się komunikacji oraz relacji międzyludzkich w firmie i z klientami, po drugie brak kontroli tego, co naprawdę robi pracownik w czasie deklarowanej „pracy” zdalnej. Nie wierzą też w możliwość efektywnej i bezpiecznej pracy poza biurem oraz godzenie pracy z obowiązkami domowymi bez wpływu na jakość pracy.

Najczęściej wymieniane przez pracodawców będących przeciwnikami pracy zdalnej wady tej formy pracy to:

- pogorszenie się relacji międzyludzkich, alienacja pracownika, brak integracji i obniżenie motywacji do działania
- brak narzędzi kontroli nad pracownikiem, ale i brak wiedzy co aktualnie robi i gdzie się znajduje
- niska efektywność pracy z domu, gdzie nie można się skupić na pracy przez 8 godzin lub gdzie pracę dzieli się z innymi czynnościami
- zagrożenie w dłuższej perspektywie nierównowagą w życiu, wydłużaniem czasu pracy, zaległościami i przepracowaniem pracownika
- brak bezpieczeństwa danych, zachowania poufności, przepisów RODO itp.
- koszty tworzenia dwóch miejsc, stanowisk pracy, zakupu laptopów czy lepszych łącz.

„To, co mnie niepokoi - zaczęło do nas sływać więcej wniosków o nadgodziny. Mamy mniej zwolnień lekarskich o jakieś 40%. Jednak wzrastają nadgodziny. Wydaje mi się, że to tak, że przez te dodatkowe czynności w ciągu dnia, wydłuża się nam czas pracy.”

„Nie przemawia do mnie wstawianie w międzyczasie prania czy gotowanie obiadu. To nadal są godziny pracy. Nie chcę kontrolować pracowników, jeśli jednak nie mogę się przez pół godziny połączyć na zoomie i dowiaduję się, że pracownik był odprowadzić dziecko do przedszkola, co zajęło mu pół godziny, to mi ta lamka kontrolna zaczyna palić się na czerwono.”

Wady pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy

37

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

„Jestem pracy zdalnej przeciwna ze względu na bezpieczeństwo danych. Przewóz dokumentów, komunikacja, ustalenie grafików dowozu dokumentów – to byłoby problematyczne. Jeśli mielibyśmy zdecydować się na pracę zdalną, trzeba by zakupić pracownikom laptopy, wypracować system dostarczania im dokumentów. To wiązałoby się z kosztami.”

„Poza kosztami związanymi z koniecznością zapewnienia pracownikowi dwóch miejsc pracy, wydaje mi się, że pracownik będący w biurze 2 razy w tygodniu, może być za bardzo rozkojarzony.”

„Na pewno w ten sposób trudniej budować zintegrowane zespoły. Trudno wprowadzać nowych pracowników do organizacji, jeśli jest tylko praca zdalna. Takie osoby nie przejmują pewnych nawyków kultury organizacyjnej, są później trochę outsiderami.”

„Pracownik na pracy zdalnej jest mniej towarzyski, wraca później trochę dziki. Krótkie okresy pracy zdalnej, jak tydzień, nic nie zmieniają. Ale jeśli pracownicy siedzą tam miesiąc czy dłużej, jest już trudniej. Oczywiście, są osoby mniej towarzyskie z reguły, którym praca zdalna będzie odpowiadać, ale są też osoby, które otwarcie mówiły, że nie chcą tak pracować – że w domu jest za dużo problemów, że one nie czują wtedy, że są w pracy, zawsze coś odwraca ich uwagę.”

„Ludzie na PZ się alienują. W pewnym momencie mają bardzo dużą niechęć do wychodzenia z domu, do dbania o siebie. Potrzeba ubrania się, zadbania o siebie, wyjścia z domu – one trochę mobilizują, dają siłę do działania. Nie ma takiego marazmu, ciągłego siedzenia w pieleszach. To wychodzenie do pracy chyba dobrze robi na głowę, a więc i na efektywność pracy.”

„W mojej opinii praca stacjonarna jest z korzyścią psychiczną dla pracownika. Musi wstać, coś zrobić, a nie leżeć w pidżamie, na kanapie, gdzie tu się strona drukuje, a tam się zupa gotuje.”

„Spotkania przy kawie, rozmowy w firmie – to też jest potrzebne. Burze mózgów przebiegają łatwiej na żywo. Wdrażanie nowych pracowników również. Możliwość porozmawiania ze współpracownikami daje dużo lepsze efekty. Stacjonarnie łatwiej też poznać człowieka, dawać mu zadania adekwatne do jego umiejętności i trybu pracy.”

„Nie zawsze jest możliwość sprawdzenia jak długo pracownik pracował i jaka była jakość tej pracy. Trudno jest ocenić, ile czasu człowiek potrzebuje na daną czynność, trudniej rozliczyć jego czas pracy. Praca zdalna to też kwestia internetu – rzadko kto ma w domu światłowód i szybkie łącze – to też odbija się na efektywności pracy. Dochodzą kwestie bezpieczeństwa, ochrony danych osobowych, RODO.”

Wady pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy

38

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Wg mnie praca z domu nie sprzyja skupieniu się na potrzebach klienta.

Rekrutując online, to zupełnie inna rozmowa niż na żywo. Łatwiej jest dostrzec pewne szczegóły na żywo - mowę ciała. Łatwiej rekrutować na żywo. Uważam, że praca zdalna jest świetna, jak się jest informatykiem lub programistą i jedyne, co trzeba w pracy robić, to dłubać w komputerze. Jeśli jest jednak potrzebna jakakolwiek interakcja z klientem, kontrahentem, itd. - praca zdalna się dla takich osób nie nadaje.

„Nie ma ich za dużo, nie zrezygnowaliśmy z przestrzeni biurowej tylko ją przearanżowaliśmy. Reszta się raczej nie zmienia, a ogólna wydajność pracy jest raczej na minus, zwłaszcza, jeśli chodzi o lojalność pracowników.”

Perspektywa pracownika (w opinii pracodawcy)

Zalety pracy zdalnej – perspektywa pracownika

40

Zwolennicy pracy zdalnej

Zwolennicy PZ w dużej mierze traktowali zadowolenie i komfort życia pracownika jako swój sukces i atut firmy, którą reprezentują. Z ich perspektywy często korzyści odczuwane przez pracownika przekładają się na dobro i sukces całej firmy.

Te osoby dostrzegały następujące korzyści dla pracownika:

- wymierne zyski w postaci redukcji kosztów dojazdów oraz eliminacja marnowanego na nie czasu
- redukcja wyjazdów i spotkań biznesowych (redukcja kosztów, wydatków i zysk czasu)
- możliwość pracy z domu czy dowolnego miejsca, redukcja kosztów związanych z koniecznością życia w miejscu siedziby firmy
- możliwość zorganizowania sobie pracy w sposób optymalny i nie kolidujący z innymi ważnymi aspektami życia, polepszenie *work-life balance*
- elastyczność czasu i miejsca pracy, dopasowanie ich do potrzeb pracownika
- możliwość bardziej efektywnej i wydajnej pracy, dzięki braku dystraktorów typowych dla pracy w firmie.

Zalety pracy zdalnej – perspektywa pracownika

41

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

„Kobiety nie muszą się malować. Dziewczyny mi mówiły: 'jak jadę do biura, wstaję o 5, jak pracuję zdalnie – o 7:20'. Dwie godziny snu więcej – na dłuższą metę to dużo lepsze dla zdrowia. Łatwiej im pogodzić pracę z obowiązkami rodzinnymi – dziećmi, psem.”

„Praca zdalna jest zdecydowanie bardziej doceniana przez pracowników. Jestem zapalonym rowerzystą sportowym. Ćwiczę na rowerze stacjonarnym programując. Dzielenie się obowiązkami w rodzinie jest dużo łatwiejsze.”

„Myślę, że praca zdalna ma pozytywny wpływ na well being. Szef chciałby mieć na pracownika oko, jak w Big Brotherze. Mi się jednak wydaje, że pracownik, który nie jest kontrolowany może mieć większą motywację do pracy. Praca zdalna – poprzez czas zaoszczędzony na dojazdach – może dać też przestrzeń na hobby. Nie samą pracą człowiek żyje.”

„To zależy też od osobowości – niektóre osoby zwyczajnie nie mogą pracować zdalnie, inne powinny mieć na to zgodę pracodawcy. Pracownicy nie ukrywają, że pracując zdalnie, ponoszą zdecydowanie niższe koszty dojazdu: amortyzacji prywatnych samochodów, biletów, itd. Ponadto, redukują się koszty zakupów odzieży, akcesoriów, kosmetyków, fryzjera, SPA, itd.”

„Czasami jest to nawet wygodniejsze. Pracownik nie traci czasu i pieniędzy na dojazd, ma w domu ciszę i spokój. Kiedy na początku roku zachorowałam na COVID, czułam się bardzo dobrze, mimo, że testy wykazywały co innego. Pracowałam więc przez te 14 dni z domu.”

„Komfort pracy w ciszy i spokoju, mam pewność, że w domu nie pomyłę się w ważnych wyliczeniach, bo nikt mnie nie zagada. Jeśli ktoś wychowuje dzieci, to dodatkowy atut – może odprowadzić dziecko o normalnej porze do przedszkola, a później wcześniej je odebrać.”

„Nie trzeba codziennie jeździć, można pracować z domu rodzinnego, nie musi więc generować dodatkowych kosztów wynajmowanego mieszkania. Jest wygodniejsza – nie trzeba codziennie się stroić.”

„Podstawową różnicą jest to, że moi pracownicy sami mogą zorganizować sobie pracę. W momencie, kiedy pracują stacjonarnie, ciągle ktoś im przerywa. Drugą zaletą jest brak kosztów dojazdu – finansowych i czasowych. Czas zyskany na dojazdach pozwala na poświęcenie go rodzinie i bliskim, odzyskanie balansu wewnętrznego.”

Zalety pracy zdalnej – perspektywa pracownika

42

Przeciwnicy pracy zdalnej

Przeciwnicy pracy zdalnej wskazywali de facto na te same korzyści istotne z perspektywy pracownika, co jej zwolennicy. Choć sami z różnych przyczyn nie są za pracą zdalną i niechętnie widzą ją w swoich firmach, to jednak pewne korzyści dla pracownika dostrzegają. Główne wymieniane zalety to:

- można pracować efektywniej – nie rozpraszają bodźce zewnętrzne, których nie da się uniknąć w biurze
- oszczędność czasu, którego nie traci się na dojazdy, co pozwala na lepszą pracę lub poświęcenie zyskanego czasu na inne ważne rzeczy lub odpoczynek
- oszczędności finansowe na kosztach dojazdów, parkingów, paliwa, biletach, ale i ubraniach itp.
- lepsze godzenia pracy i życia prywatnego, bycie więcej z rodziną.

„Nadrobienie domowych rzeczy. Zdarzały się jednak też projekty z pracą bardziej koncepcyjną. Praca zdalna pozwalała odłączyć się od bodźców zewnętrznych, skupić na zadaniu. W domu wiadome jest, że nikt ze współpracowników do mnie nie przyjdzie i nie będzie zawracał głowy innymi tematami.”

„Nie płaci się za dojazd. Ja nie wymagam dress code’u, jeśli danego dnia pracownik nie ma pracy z klientem, jednak moi pracownicy mają wyglądać schludnie. Jeśli specyfika pracy jest taka, że pracownik pracując stacjonarnie, musiał ubierać się elegancko, możliwe, że będzie w stanie zaoszczędzić na ubraniach. Miałam takiego jednego handlowca, który twierdził, że sporo dzięki temu zaoszczędził, bo nie musiał latać ciągle do Vistuli po koszule.”

„Powiedziałyby – też na podstawie własnych doświadczeń – człowiek może sobie dłużej pospać.”

Wady pracy zdalnej – perspektywa pracownika

43

Zwolennicy pracy zdalnej

- brak posiadania warunków do pracy (dzieci, zwierzęta, remonty, brak spokojnego pomieszczenia)
- brak interakcji społecznych, groźba wyobcowania, alienacji, brak możliwości odpowiedniej integracji z zespołem i firmą
- brak energii i inspiracji do pracy w wyniku samotności, braku kontaktów międzyludzkich
- czasem zbyt rozbudowane elementy kontroli i raportowania pracy
- w przypadku osób z gorszą samodyscypliną możliwość zacierania się równowagi praca – życie prywatne.

„Praca zdalna może być bardziej uciążliwa niż stacjonarna, bo szefostwo wymagało od pracowników wielu raportów, sprawozdań, meldowania się. Był tak duży prężenie tych czynności dodatkowych, że marzyli o powrocie do biura i końcu inwigilacji.”

„Pracownicy sami przychodzili i mówili, że w domu nie mają warunków do pracy, że ich trzylatek rąbie na cymbałkach, przychodzi z trąbką, wymaga aktywnego zajmowania się nim. Nie oszukujmy się, wtedy nie ma pracy. Np. praca z miejsca, gdzie non stop szczeka pies, jest okropna, to słyszeć, nie można tego wyciszyć. U mojej koleżanki prowadzony jest remont, który też bardzo słyszeć.”

„Mamy kilku pracowników, którzy zaczęli pracować u nas w trakcie pandemii. Twierdzą, że w dalszym ciągu nie kojarzą wszystkich twarzy, myślą im się nazwiska. Relacje są ograniczone, a w naszej pracy relacje zawsze były istotne.”

„To jest indywidualna kwestia. Są osoby, które nie radzą sobie na pracy zdalnej. One nie potrafią się zorganizować, nie radzą sobie z mieszaniem ról zawodowych i prywatnych w jednym miejscu, to kompletnie destabilizuje im dom i pracę.”

Wady pracy zdalnej – perspektywa pracownika

44

Przeciwnicy pracy zdalnej

- brak kontaktów międzyludzkich, uszczuplenie kontaktów towarzyskich
- zacieranie się granic między pracą, a obowiązkami domowymi i życiem rodzinnym
- brak momentów resetowania i koniecznego oddechu, groźba przeciążenia
- trudność skupienia się w domu tylko na pracy, w domu jest więcej rozpraszaczy niż w biurze (np. gotowanie, zajmowanie się dzieckiem, itp.)

„Zdarzyło mi się być dwa razy na kwarantannie i w związku z tym pracować zdalnie. Obowiązki domowe bardzo mocno przenikały się wtedy z pracą. W domu zawsze jest coś do zrobienia. Obowiązki domowe plus obowiązki służbowe – to powodowało spore przeciążenie natłokiem zadań. Wychodząc z pracy, moment drogi pozwala na odetchnięcie pomiędzy jednymi a drugimi obowiązkami. Wydaje mi się, że w dłuższej perspektywie praca zdalna nie będzie dobra.”

„To też dużo zależy od osoby. Jeśli ktoś ma tryb samotnika, jemu będzie dobrze, że siedzi w domu. Jednak jeśli ktoś jest osobą stadną, knajpy i miejsca spotkań były pozamykane, nie mieli możliwości spotkania ze znajomymi, to takie osoby zaczynały wariować. Mam wrażenie, że jak ktoś pójdzie do pracy i nawet 15 minut porozmawia o głupotach, to odciąży mózg. Praca stacjonarna była też wybawieniem dla osób, które miały w domu dzieci na nauczaniu zdalnym. Zwłaszcza, jeśli mieli w domu nastolatków.”

PARTNERS

l'Alison

Równowaga między pracą, a życiem prywatnym, prawo do bycia off-line

Równowaga praca-dom i prawo do bycia off-line

46

Kwestie równowagi życia domowego i kwestii związanych z pracą zdalną należy inaczej traktować w przypadku lockdownu, a inaczej w przypadku pracy w domu czy poza biurem w normalnych warunkach. O ile w pandemii i warunkach lockdownu i ograniczonej możliwości przemieszczania się oraz oferty atrakcji poza domem, a nawet kwarantanny praca mogła być sposobem na psychiczną stabilizację i pomagała przetrwać, o tyle w momencie gdy powróciło normalne życie praca zdalna zaczęła mieć konkurenta w postaci wielu innych czynności i pokus. Pracodawcy spotkali się zarówno z przypadkami, gdy pracownicy poświęcali niemal cały czas na pracę, jak i takimi, gdy de facto w pracy trudno było ich zastać.

Zdaniem respondentów część negatywnych opinii na temat pracy zdalnej wiązała się z odczuwalnym zachwianiem równowagi praca-dom. Kwestie te podnosili zarówno zwolennicy jak i przeciwnicy pracy zdalnej. Zależnie od typu „managera i jego podejścia do pracowników tak nadmierne koncentrowanie się na rzeczach pozapracowych, jak i dla innych zbyt koncentrowanie się na pracy nie jest dobre na dłuższą metę.

Warto odnotować, że pomimo tak różnego podejścia do wad i zalet przeciwników i zwolenników PZ nie pojawiały się głosy domagające się regulowanie tych kwestii prawnie, a stanowiły one tematy z zakresu kultury pracy czy kwestii, które pracodawca i pracownik powinien „dogadać” z pracownikiem lub egzekwować, zależnie od stylu zarządzania i podejścia do pracowników albo oczekiwano współpracy raczej w formie „best practice”, albo twardego przestrzegania zasad i regulaminów, ale nie regulacji ustawowych, które mogą stanowić zbyt duże ograniczenia tak dla pracownika, jak i pracodawcy. Tylko jeden respondent, przeciwnik pracy zdalnej optował za koniecznością uregulowania tych kwestii ustawowo w kontekście pracy zdalnej, reszta twierdziła, że to regulują uniwersalne zapisy prawa pracy i dobre praktyki managerskie.

Równowaga praca-dom i prawo do bycia off-line (cd)

47

Zdaniem dużej części badanych pracodawców kwestie skłonności do pracoholizmu, nie wyrabianie się z robotą, brak samodyscypliny nie są w jakiś szczególny sposób domeną li tylko pracy zdalnej, ale zawsze i wszędzie miały i będą mieć miejsce. W pierwszym odruchu nie ma potrzeby obecnie dyskutować i zajmować się na poziomie przepisów kwestią równowagi praca – życie prywatne ani zapisywać w kodeksie pracy kwestii typu „prawo do bycia off-line”.

W odczuciu wielu respondentów obecnie częściej problemem jest trudność nakłonienia pracownika do zaangażowania, i bycia on-line, niż występuje problem zbytniego obciążania pracownika, który doskonale nauczył się już dbać o swoją sferę prywatną, jest świadom że nie musi być dostępny po godzinach, a nawet na spotkaniach on-line często nie włącza kamery lub nawet nie jest w pobliżu komputera.

Z drugiej strony nieco temu przecząc wspomniano, że niektórym zatarły się granice między pracą, a życiem prywatnym, co jednak nie musi być dobre dla firmy i czasem budzi reakcję pracodawcy i nie jest jego ani zamiarem, ani korzyścią.

„Ja staram się dbać o pracowników. Wysyłają mi maile po 22. Stanowczo odpisuję wtedy, żeby nie pracowali o takiej porze. Oddzielenie pracy od stałych godzin i miejsca pracy - biurka w biurze, spowodowały u niektórych wzrost kreatywności, a u innych - niestety - aktywację lęków.”

„Hybryda wydaje się lepsza. Sama obecność w jednym mieszkaniu, ciągłe przebywanie z rodziną, potrafią być obciążające psychicznie. Dla niektórych wyrwanie się do biura, które fizycznie jest fajnym miejscem do bycia, może okazać się potrzebne. Można tu porozmawiać, po południu napić się wina. Ludzie uciekają tu z domu, aby nie oszaleć. Należy znaleźć sobie odpowiednie proporcje.”

Równowaga praca-dom i prawo do bycia off-line

48

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi badanych

Z punktu wykorzystywania pracowników - to zależy od pracodawcy. Jeśli kultura pracy nie istnieje, instytucja ma folwarczne zwyczaje, to wszystko jedno, czy pracownik będzie pracował z domu czy z biura, stacjonarnie. Ten mechanizm będzie się ciągnął.

W zaleceniach dla managerów dostaliśmy ostatnio widełki, że jest możliwość pracy od 8, maksymalnie do 18. Aby każdy mógł sobie wybrać, od której godziny chce zaczynać

Ja szanuję czas moich pracowników, oni od 9-17 są do mojej dyspozycji. Wtedy mają być pod kompem, pod telefonem. Nie wymagam, aby cały czas coś klikali, niech zrobią sobie herbatę, pójdą do toalety, nawet zrobią w międzyczasie pranie. Jednak powinien być z nimi kontakt, powinni być dostępni.

Tak, granice się zacierają. Dla niektórych, to pomieszenie dwóch światów jest bardzo wygodnym, fajnym rozwiązaniem. Innym to przeszkadza, tracą się w tym, nie wiedzą, co jest pracą a co ich czasem prywatnym. Niektórzy lubią być w domu cały czas, inni muszą się z niego wyrwać, aby nie widzieć się z własną żoną i dziećmi cały czas. To normalna sytuacja.

Z punktu wykorzystywania pracowników - to zależy od pracodawcy. Jeśli kultura pracy nie istnieje, instytucja ma folwarczne zwyczaje, to wszystko jedno, czy pracownik będzie pracował z domu czy z biura, stacjonarnie. Ten mechanizm będzie się ciągnął.

W zaleceniach dla managerów dostaliśmy ostatnio widełki, że jest możliwość pracy od 8, maksymalnie do 18. Aby każdy mógł sobie wybrać, od której godziny chce zaczynać

Ja szanuję czas moich pracowników, oni od 9-17 są do mojej dyspozycji. Wtedy mają być pod kompem, pod telefonem. Nie wymagam, aby cały czas coś klikali, niech zrobią sobie herbatę, pójdą do toalety, nawet zrobią w międzyczasie pranie. Jednak powinien być z nimi kontakt, powinni być dostępni.

Równowaga praca-dom i prawo do bycia off-line

49

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Tu jest rola managera, aby ocenił, jak zadania są wykonywane. My pracujemy w podstawowym trybie pracy. Może więc pracownik dostaje za dużo pracy - nie jest w stanie wykonać jej w tych 8 godzinach. Wtedy manager powinien inaczej rozdysponować takiemu pracownikowi zadania. Jeśli jest jednak godzina 16, a ja wykonałam swoją pracę, to nie muszę być dostępna. To jest święty obowiązek, aby zadbać o czas na odpoczynek pracownika. A pracownik ma pełne prawo do tego, aby wytyczać swoje granice

Kiedy pracownicy wychodzą z biura o 16, nikt nie wymaga od nich, aby byli dostępni. To się jednak nie tyczy managerów - ja nie mogę być offline, choć mi też zdarza się sporadycznie, że ktoś chce ode mnie czegoś poza godzinami pracy.

Zdarza się, że ktoś dzwoni o godzinie 18 czy 20. Zwłaszcza, jeśli chodzi o niedoświadczonych, nowych pracowników. To nie powinno mieć miejsca. To ważne, aby takie kwestie uregulować. Zwłaszcza, przez ustawodawcę. Jeśli pozostawić takie kwestie pracodawcom, dopóki coś nie zostanie ogólnie zarządzane, pracodawcy będą robić, jak im się podoba.

Pracownik powinien mieć czas na bycie poza obowiązkami służbowymi - na PZ dom i praca bardzo się przenikają, to może generować duże przemęczenie i przeciążenie. Ale to nie jest kwestia do regulacji ustawami. To podstawy zarządzania.

Oczekiwania odnośnie prawnego uregulowania pracy zdalnej i hybrydowej

Opinie na temat konieczności i zakresu regulacji prawnej odnośnie pracy zdalnej i hybrydowej – poziom ogólny

51

Praca zdalna posiadała swoich zwolenników czy nawet propagatorów jeszcze przed pandemią, część pracodawców widząc w niej benefity tak dla pracowników, jak i firmy w szczególnych przypadkach zezwalała pracownikom biurowym na pracę zdalną, rozumianą jako wybrane dni na home-office, pracę ujmowaną w kodeksie pracy jako telepracę czy nawet korzystali z opcji delegowania pracownika poza siedzibę firmy do innej lokalizacji.

Pandemia przyspieszyła proces upowszechniania się pracy zdalnej i wymusiła wręcz, nawet na jej przeciwnikach konieczność wprowadzenia takiej formy pracy, oczywiście w przypadkach, w których było to wykonalne tak ze względu na rodzaj obowiązków jak i warunki posiadane przez pracownika. **Owoce ostatnich 2 lat jest częste wprowadzanie pracy hybrydowej, będącej kompromisem między pracą zdalną, a stacjonarną.**

W momencie konieczności przeniesienia dużej liczby pracowników poza biuro zaczęły się pojawiać dylematy i pytanie z zakresu prawa pracy, podatkowego, ubezpieczeniowego oraz konieczne było opracowanie zasad pracy w nowych warunkach, które były by akceptowalne dla pracodawcy i pracownika, a jednocześnie nie łamały obowiązującego prawa. Pracodawcy pozostali w tej kwestii sami, nie dostali wsparcia od rządu, władz czy instytucji, które regulują zasady pracy, wobec czego sami starali się, zwykle bez żadnych wzorców opracować własne regulacje, regulaminy i zasady pracy, jej rozliczania, pomiaru efektywności czy kontroli.

Wobec powyższego można powiedzieć, że nowelizacja prawa pracy w kierunku unormowania pracy zdalnej, czy nie wspomnianej w niej pracy hybrydowej jest zarazem oczekiwana i konieczna, gdyż stan faktyczny wyprzedził kwestie ustawodawcze, z drugiej przychodzi zbyt późno, w momencie w którym pracodawcy i pracownicy okrzepli już w stworzonych przez okres od pandemii do chwili obecnej (ponad 2 lata) własnych zasadach i regułach, a dodatkowo mają bogate własne doświadczenia i przemyślenia odnośnie pracy zdalnej. Jedni stali się jej zwolennikami, lub utwierdzili w pozytywnej jej ocenie, inni ledwie ją zaakceptowali na czas „wyjątkowy”, ale generalnie nie są jej zwolennikami.

Opinie na temat konieczności i zakresu regulacji prawnej odnośnie pracy zdalnej i hybrydowej – poziom ogólny (cd)

52

Jedni i drudzy są zdania, że proponowana nowelizacja idzie w kierunku zbytnej, bardzo szczegółowej i niestety „niezyciowej” próbie uregulowania **każdego aspektu pracy, co w rzeczywistości jest nierealne i nie możliwe do wprowadzenia**. Pracodawcy zamiast tych ścisłych regulacji oczekują raczej deregulacji kwestii pracy zdalnej, poprzez uznanie tej formy pracy jako możliwej do stosowania, ale z zaznaczeniem, że to jak, gdzie, kiedy i pod jakimi warunkami może ona być wprowadzana wewnętrznymi regulaminami i uzgodnieniami. Co więcej, podkreślano, że decyzje odnośnie możliwości delegowania na pracę zdalną powinny być indywidualne i zależne od sytuacji każdego pracownika, a nie dotyczących całych grup czy wszystkich pracowników.

W skrócie, pracodawcy w głównej mierze oczekują potwierdzenia w ustawie tego, co już sami wypracowali i zwiększenia roli odpowiedzialności za siebie w przypadku pracownika i zmniejszenia odpowiedzialności pracodawcy za kwestie, których nie może on kontrolować i na które de facto nie ma wpływu. W obecnej chwili oczekiwana jest bardziej „podkładka prawna” pod zasady, które z powodzeniem wypracowali, niż nowe komplikacje i konieczność ponownej reorganizacji ich firm, a co gorsze narzucanie nowych obowiązków i zasad, z którymi się nie zgadzają lub na które nie mają zasobów i środków.

Zestawiając propozycje jakie odnaleźli w projekcie nowelizacji z własnymi potrzebami, oczekiwaniami i doświadczeniami ocenili negatywnie, jako mogące pogorszyć sytuację w jakiej się znajdują i w wielu przypadkach oderwane od realnych sytuacji.

Jeśli chodzi o sektor państwowy, ustawodawstwo jest ważne, mamy się dzięki temu na czym oprzeć. Dla nas, jeśli coś jest oficjalnie spisane, jest wiążące. Pewne rzeczy muszą być uregulowane - jak kwestia BHP. Jestem jednak przeciwna regulacjom w zakresie kontroli - montowaniu czytników biometrycznych itp. Takiego wylewania dziecka z kąpielą, w stylu Chcąc coś polepszyć jednak komplikujemy i pogarszamy funkcjonalnie.

Przydałoby się uregulować kwestie typu sposób ewidencjonowania czasu pracy - co mogę wprowadzić zamiast papierowej listy obecności? Mam nadzieję, że ta nowelizacja rozwieje wątpliwości dotyczące choćby wyposażenia stanowiska, BHP, odpowiedzialności. Jeśli miałabym nieszczęśliwy wypadek, złamałby mi się fotel i źle bym upadła - wolalabym nie mieć wątpliwości co do tego, czy nasze procedury w tym zakresie są odpowiednie.

Spontaniczne oczekiwania i obawy odnośnie proponowanej regulacji prawnej pracy zdalnej i hybrydowej

53

Respondenci mieli okazję zapoznać się z projektem nowelizacji ustawy, tak aby móc odnieść się do proponowanych w niej zapisów. W spontanicznych wypowiedziach bardzo często podkreślali, że projekt ustawy jest zbyt generalizujący, nie życiowy i może często być nie do zrealizowania w praktyce, a co ważne traktuje zbyt wiele spraw schematycznie, wprowadza nadmierną regulację w obszarach, które powinny być regulowane na poziomie wewnętrznych regulaminów, a co najważniejsze pojawiały się obawy o generowanie możliwości konfliktów, nadużyć i zbytnej roszczeniowości. Wbrew odczytanym założeniom ustawodawcy nowelizacja nie przyczyni się zdaniem wielu badanych do zniesienia dyskryminacji niektórych grup pracowników, a przez dawanie większych praw wybranym grupom może wręcz doprowadzić do większej dyskryminacji, już na etapie tak rekrutacji jak i tworzenia opisów stanowisk pracy i wymaganych obowiązków. Praca zdalna nie powinna być narzucana pracodawcy prawnie.

Już na poziomie wstępnych, ogólnych opinii na temat proponowanej nowelizacji wskazano szereg obszarów (opisanych w następnym rozdziale), które mogą być niedopasowane do rzeczywistości, w jakiej działają firmy oraz mogą rodzić problemy, z którymi po 2 latach pandemii firmy już zdołały sobie poradzić i uregulować w wewnętrznych zaleceniach i zasadach współpracy.

W projekcie ustawy zdecydowanie też zabrakło pojęcia **pracy hybrydowej** oraz odniesienia się nie tylko do pandemii czy stanów zagrożenia, ale i wielu innych możliwych przyczyn dla zmiany trybu pracy, takich jak sytuacja kryzysowa w wyniku wojny czy jej zagrożenia, sytuacja ekonomiczna czy choćby też kwestie postępu technologicznego, trendu do krótszego tygodnia pracy oraz zwiększania się katalogu możliwych sytuacji, w której pracownicy mogą efektywnie i optymalizując działanie firmy pracować z poza biura. Zdaniem większości badanych pracodawców w projekcie ustawy zabrakło też **możliwości odwołania z pracy zdalnej pracownika, który poza biurem jest nieefektywny**. Powinien być też zapis pozwalający na to, **by pracodawca decydował o możliwości pracy zdalnej na podstawie znajomości predyspozycji i możliwości każdego pracownika**.

Dobitnie ilustrują to poniższe wypowiedzi tak zwolenników, jak i przeciwników pracy zdalnej, którzy akurat w tych aspektach byli zgodni.

Spontaniczne oczekiwania i obawy odnośnie proponowanej regulacji prawnej pracy zdalnej i hybrydowej

54

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Niektóre przepisy może fajnie brzmiać na papierze, ale spróbujmy przeprowadzić sobie ich wizualizację w wielu wariantach. Wszystko zależy od ludzi i sytuacji. Tworzymy przepisy, w obrębie których poruszają się ludzie. Powinniśmy stosować się do zasady racjonalności i adekwatnym zastosowaniem przepisów do sytuacji. W momencie, kiedy wszyscy próbują interpretować przepisy pod siebie, wylewamy dziecko z kąpielą.

Kiedy usłyszałem o tych projektach, pojawiła się we mnie obawa przed wprowadzeniem zbyt wielu regulacji. Taka jest chyba w Polsce kultura pisania aktów prawnych, że one schodzą do strasznie drobnych detali, które akurat komuś pasowały. Dopiero później okazuje się, że to nie pasuje do wszystkiego i jest jakoś zmieniane. Ja jestem jednak zwolennikiem prawa anglosaskiego, które operuje raczej ogólnym zarysowywaniem zasad, zamiast opisywać każdą sytuację szczegółowo.

Wzmacnianie antagonizacji między pracodawcą a pracownikiem, zastępowanie relacyjności, ustawą. Tu jest też bardzo duża nierówność - pewne obszary są zbyt doprecyzowane, inne wcale nie są ujęte. Brakuje tu też wzmianki o sensownej pracy hybrydowej, która moim zdaniem, w czasach pokoju, jest jedynym słusznym rozwiązaniem. Nie powinno się jej ograniczać i limitować. Z innej strony, brak tu możliwości odwołania pracy zdalnej w odniesieniu do osób, które nie sprawdzają się w takim systemie pracy. Nie z przyczyn warunków, a nieefektywności. Ustawa skupia się też na BHP, które jest absurdalne w operacjonalizacji.

To powinny być jednak ustalenia i decyzje pracodawcy i pracownika, a nie ustalenia odgórne.

Spontaniczne oczekiwania odnośnie proponowanej regulacji prawnej pracy zdalnej i hybrydowej

55

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów cd

Tak, one są potrzebne, ponieważ różni pracodawcy podchodzą do tego inaczej. Organizacje z zachodnimi wzorcami kultury pracy już dawno sobie z pracą zdalną poradziły. One co najwyżej dostosują się do nowelizacji KP. Małe organizacje, które nie miały pz, one jej zapewne nie chciały mieć z jakiegoś powodu i teraz mogą mieć z tym problem. Ta zmiana jest pro-pracownicza.

Czy ustawodawca wprowadzi zmianę, czy nie, to nie ma większego znaczenia, ponieważ większość firm i tak rozwiązuje bieżące kwestie regulacjami wewnętrznymi. Kodeks pracy jest przestarzały, nie nadąża za zmianami na rynku pracy. Nawet przykład obecnej nowelizacji to potwierdza - projekt zmian powstał dwa lata po pierwszej fali pandemii, kiedy to praca zdalna objęła prawie wszystkich. Ta nowelizacja jest potrzebna choćby dlatego, że może podpowiedzieć pracodawcom pewne rozwiązania - ukazać im, że coś jest dopuszczalne, że coś da się zrobić i jak.

Regulacje są potrzebne, jednak powinny być raczej drogowskazem, niż zasadami szczegółowo precyzującymi rzeczywistość. Każdy przypadek jest inny, stąd pracodawca i pracownik powinni mieć przestrzeń do dyskusji, aby nie było nadużyć z żadnej ze stron. Tu choćby mechanizmy służące wyliczaniu są dyskusyjne. Może lepiej byłoby ustalić widełki, niż precyzyjnie określoną stawkę. W obecnym kształcie postrzegam to jako źródło konfliktów.

To powinno być pozostawione ustaleniom pracownik-pracodawca. Już wcześniej były stanowiska z tzw. nienormowanym czasem pracy - jak przedstawiciele handlowi, którzy spędzali czas pracy w samochodzie. Oni nie mają swoich biur, więc pracują tak naprawdę zdalnie już od 30 lat. Jest to więc umowa między pracownikiem a pracodawcą. Pewne kwestie są umowne i nie potrzebują zapisów. Określone rekomendacje czy kwestie BHP muszą być przewidziane, natomiast to tyle. Tak, jak nie możesz nikogo zmusić do pracy zdalnej, tak samo nie możesz go zmusić do pracy stacjonarnej. Jeśli na początku zatrudniasz osoby, musisz powiedzieć im, czy wymagasz, aby przyjeżdżały do biura, a jeśli tak, to jak często. Tak samo jak będąc handlowcem, musiałeś zgodzić się, że pracujesz z domu lub w terenie.

Spontaniczne oczekiwania odnośnie proponowanej regulacji prawnej pracy zdalnej i hybrydowej

56

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Powinny być regulacje w tym zakresie, aby nie było pola do nadużyć. Pracodawca powinien mieć jednak wybór, czy zezwala pracownikowi na pracę zdalną. Przepisy nie powinny wymuszać na pracodawcy zezwolenia na pracę zdalną.

W aspekcie osób, które chcą pracować zdalnie lub są do tego zmuszane, regulacje w tym zakresie są potrzebne. Ważne jednak, aby nie było takiej sytuacji, że w przypadku kolejnej fali COVIDa rząd powie, że wszyscy pracownicy biurowi powinni iść na zdalne. To powinien być wybór pracodawcy, a przepisy powinny regulować pozostałe aspekty. Warto też jednak rozgraniczyć sytuację, w której pracodawca wysyła pracownika na zdalną od tej, kiedy to pracownik upiera się, aby iść na zdalną. W pierwszej sytuacji pracodawca powinien zapewnić sprzęt i pokryć koszty związane z mediami, w drugiej - dlaczego? To ważne, aby rozróżnić to, czy mnie zmusili od tego, czy to ja chciałam.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP z punktu widzenia pracodawców

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – kwestie zakazu dyskryminacji

58

Zgodnie z wypowiedziami badanych nie są to kwestie, które powinny być ustalane na poziomie ustawy. Po pierwsze wszelkie przywileje dla określanych jakoś grup są paradoksalnie już dyskryminacją innych, po drugie nie bardzo widziano, że zgoda na pracę zdalną lub jej odmowa była regulowana prawem pracy, a nie decyzjami pracodawcy. Dodatkowo nie sądzono, by akurat kwestia pracy zdalnej była jakimś istotnie innym czynnikiem powodującym dyskryminację, bo dyskryminować czy poddawać mobbingowi można praktycznie w każdej dziedzinie, a kwestie te są regulowane już na innym poziomie i uniwersalnie. Podkreślano też, że akurat kwestia tego, czy pracownik powinien pracować zdalnie jest kwestią bardzo indywidualną i zależną od masy czynników, a nie od tego czy spełnia jakieś wymyślone przez ustawodawcę parametry lub czy należy do jakiejś ogólnie opisanej grupy.

To powinno wychodzić ze specyfiki pracy i zgody pracodawcy. Pracodawca nie powinien być do tego zmuszany, a obie strony powinny iść w tym zakresie na jakiś kompromis - pracownik i pracodawca. Tylko w takim wydaniu może być z tego efekt. Ustawodawca powinien stać na straży, aby żadna ze stron nie była krzywdzona. Choć praca zdalna z założenia nie jest chyba czymś, co krzywdzi pracownika.

Jako pracodawca w każdym momencie mogę wydać polecenie służbowe, że np. jutro pracownik powinien być w biurze. A jeśli pracownik uzna to za nękanie, również istnieją przepisy mówiące o tym, co z tym zrobić. Pandemia, ale i postęp techniczny nauczyły nas, że praca zdalna jest możliwa. Nie w każdym zawodzie, ale jest możliwa. Istnieją rozwiązania techniczne ją ułatwiające, a ludzie pracownicy i pracodawcy powinni się dogadać. Każdy przypadek jest indywidualny.

Niektórzy lubią i potrafią być elastyczni. Nawet wykonując inne obowiązki - jak obowiązki domowe - potrafią należycie wykonać w pewnym zbiorze zadań swoje obowiązki służbowe. Wydaje mi się też, że jeśli ktoś jest w stanie wygodnie pracować z domu, będzie chciał z tego korzystać. Jeśli wie, że to nie dla niego i nie ma ku temu warunków, nie będzie się PZ podejmował. To powinien być wybór pracownika, a pracodawca powinien ten wybór akceptować - na drodze dialogu wypracowując pewne rozwiązania. Ja zawsze powtarzałam – z niewolnika nie ma pracownika.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – osoby, którym nie można odmówić pracy zdalnej

59

Zgodnie z projektem nowelizacji ustawy pracodawca nie mógłby odmówić pracy zdalnej:

- rodzicom wychowującym dziecko do 4. roku życia,
- osobom opiekującym się osobą z niepełnosprawnością w rodzinie
- kobietom w ciąży

W odczuciu badanych pracodawców pomysły nowelizacji w KP niosą ze sobą ryzyko de facto dyskryminacji poprzez ustawowe uprzywilejowanie określonych w projekcie grup. Pojawiły się realne obawy o dyskryminację takich osób podczas rekrutacji.

Respondentom nie podoba się, że tak istotne kwestie są stawiane w kategoriach przymusu, praca zdalna wymienionych osób ma być ustawowo permanentna, a nie jak by wolano okazjonalna, w sporadycznych przypadkach, uzasadnionych sytuacją. Z doświadczeń jakie już udało się zebrać w ostatnich 2 latach wynika, że akurat osoby, które mają być uprzywilejowane i preferowane przy delegowaniu do pracy zdalnej często nie mają możliwości pracy z porównywalną wydajnością i zaangażowaniem. W opiniach respondentów taki pracownik nie będzie wykonywał pracy na pełny etat, czyli będzie wynagradzany lepiej, niż ci co zostali w biurze i pracują z pełną efektywnością. Kwestie pomocy w **opiece nad dziećmi czy osobami z niepełnosprawnością** powinny być regulowane inaczej, niż poprzez proponowane zmiany w kodeksie pracy. Widziano tu większą rolę państwa lub ubezpieczenia społecznego, kwestionowano, że koszty pomocy w takich przypadkach ma ponosić pracodawca. Wspominano też, że często to właśnie rodzice małych dzieci prosili podczas lockdownu o możliwość pracy w biurze, bo w domu nie mogą się skupić.

W przypadku **kobiet w ciąży** pracę zdalną postrzegano jako dobre rozwiązanie, pozwalające pracownikom mniej czasu spędzać na dojazdach, mniej narażać się na wysiłek. Powszechnie krytykowano łatwość z jaką lekarze wypisują zwolnienie na cały okres ciąży w sumie jedynie na prośbę kobiety, bez dodatkowych badań i orzeczeń. Opcja świadomości możliwości przejścia w tryb pracy zdalnej może nieco zniwelować absencje kobiet w ciąży.

Pojawiła się też propozycja, by do listy osób, którym nie można odmówić pracy zdalnej dodać **osoby niepełnosprawne**.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – osoby, którym nie można odmówić pracy zdalnej

60

Zwolennicy pracy zdalnej - wypowiedzi respondentów

Taka segmentacja jest zawsze trudna do przeprowadzenia, każdy przypadek jest inny. Inaczej wygląda opieka nad osobą niepełnosprawną, a inaczej, nad kilkuletnim dzieckiem. Jeśli pracownik ma małe dzieci i te dzieci są z nią/nim w domu, ona/on się nimi opiekuje, to taki pracownik nie jest w stanie pracować z domu jakkolwiek. To jest fizycznie niewykonalne. Mam trójkę dzieci i wiem, że to jest tak absorbująca materia, że powiedziałbym, że w tym przypadku powinien być wręcz zakaz pracy zdalnej. Chyba, że taki rodzic zagwarantuje, że jego dzieci będą w tym czasie np. w przedszkolu. (...) Mogą się zdarzyć wyjątkowe sytuacje, kiedy rodzic musi zrobić coś ważnego w pracy, ale np. rozchorowało mu się dziecko. I do wyboru jest, że albo pójdzie na L4, albo robi cokolwiek, zdalnie. To powinien być - powtarzam - doraźny kompromis. Wtedy najwyżej robi coś w nocy, weźmie udział w spotkaniu zdalnie. W takiej perspektywie doraźnej, jak najbardziej. Natomiast biorąc pod uwagę mentalność Polaków, to idealne pole do nadużyć pracowników wobec pracodawców. W sytuacji standardowej pracy zdalnej, to jest win-win. W sytuacji, gdy trzeba się kimś opiekować, to jest pewien kompromis

Ja bym to znowu zostawił, aby to była kwestia dogadania się. W pierwszym lockdownie zastanawialiśmy się, czy nie powinniśmy tutaj zorganizować przedszkola. Pracownicy sami przychodzili i mówili, że w domu nie mają warunków do pracy, że ich trzylatek rąbie na cymbałkach, przychodzi z trąbką, wymaga aktywnego zajmowania się nim. Nie oszukujmy się, wtedy nie ma pracy. To kwestia zorganizowania dzieciom opieki - przedszkola, żłobka. Ale to już obowiązek samorządów, a nie pracodawców. Co innego jest, kiedy sytuacja jest nagła, trzeba pojechać np. z dzieckiem czy starszym rodzicem do przedszkola i to kwestia dogadania z pracodawcą. Co innego, jeśli jest to permanentne i widzę w tym zakresie nadużycia.

Mi by się podobało, jakby ten przepis dotyczył osób nie opiekujących się niepełnosprawnymi, a osób z niepełnosprawnością - umożliwilibyśmy tym samym pracę osobom niepełnosprawnym, mieliby większe możliwości wejścia na rynek pracy. Choć nie wiem, czy podoba mi się tu to, że pracodawca nie może odmówić. To stawianie pracodawcy pod ścianą, czego ja bardzo nie lubię. Pracodawca ma bardzo dużo obowiązków, a mało narzędzi.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – osoby, którym nie można odmówić pracy zdalnej

61

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Jeśli ma się małe dzieci w domu, ciężko jest pracować. W takich sytuacjach nie będzie to dzień pracy w pełni produktywny. Takie sytuacje powinny mieć jednak miejsce w wyjątkowych sytuacjach, a nie na co dzień. Są inne formy, które zapewniają możliwość opieki nad bliskimi - np. urlop wychowawczy, urlop na tzw. opiekę.

Jestem temu przeciwna. Na umowie o pracę jest przewidziany urlop macierzyński, opiekuńczy. Nie wyobrażam sobie, aby dodatkowo, takim osobom przysługiwała praca zdalna na stałe. To byłby problem dla pracodawcy, zespołu. Krótkoterminowo, w wyjątkowych sytuacjach, np. choroby kogoś bliskiego, tak, ale nie na dłuższą metę. Możliwe, że gdyby te zmiany weszły w życie, byłyby przypadki dyskryminacji na etapie rekrutacji takich osób. To już ma miejsce w przypadku kobiet w ciąży.

Wiemy, jak wygląda opieka nad dzieckiem do lat 4. Nie da się przy takim małym bąblu pracować. Byłabym przeciwna, tacy pracownicy nie skupialiby się na pracy, a na wychowywaniu dziecka. Czym innym jest sytuacja z ośmiolatkiem, który odpali sobie komputer i będzie robił lekcje zdalne. Ale nie czterolatek - on wymaga uwagi, trzeba się nim zajmować i przy nim być. Nie da się robić jednego i drugiego równocześnie.

Zajmowanie się osobą niepełnosprawną to zazwyczaj praca 24 h na dobę. Nie wiem, jak ktoś miałby pogodzić to z pracą biurową. Rozumiem sytuacje życiowe, jednak miejsce pracy nie jest miejscem na sentymenty. Wiem, jak wygląda życie, wiem, że różnie może w nim być. Jednak jeśli nie jesteśmy w stanie godzić obowiązków zawodowych z życiem prywatnym, należy poszukać innej pracy.

Jestem przeciwna nadawania przywilejów grupom - znowu wychodzi na to, że jak ktoś ma dziecko, to będzie miał kolejny benefit.

Gdyby weszły w życie te przepisy, podczas rekrutacji, mając wybór, wolałabym wybrać osobę, która nie ma dzieci.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – 24 dni pracy zdalnej w roku (na wniosek pracownika)

62

Zapis bardzo kontrowersyjny i w opinii większości badanych pracodawców niepotrzebny, a nawet szkodliwy, rodzący pole do nadużyć oraz konfliktów. Traktowany jest jako ukłon ustawodawcy w stronę pracowników, jednak dla pracodawców może być problemem i utrudniać funkcjonowanie firmy. Oczywiście można tych dni odmówić, ale pojawia się już potencjalne napięcie na linii pracodawca-pracownik.

Obawy związane z tym zapisem dotyczyły:

- traktowania tych dni PZ jako dodatkowego urlopu, dni wolnych
- zaskakiwania pracodawcy żądaniem przysługującego mu na mocy KP dnia pracy zdalnej
- narzucania pracodawcy kolejnego zobowiązania w stosunku do pracownika, które jest niekorzystne dla firmy
- niepewności jak ma być uzasadniana odmowa, czy musi być z tego jakaś korespondencja ad acta gdyby doszło do skargi
- braku zapisu jak mogą / mają być brane te dni? (w skali miesiąca 2, czy tylko po jednym, czy po kilka, a może całe 24 ciągiem?)

Respondenci zastanawiali się, czemu tak naprawdę ma ten zapis służyć, czemu ustawodawca ustalił akurat 24 dni w roku, czyli po 2 dni w miesiącu? Jest to liczba dni „absencji”, która niekiedy może mocno skomplikować sytuację w firmie, dawać pracownikowi np. możliwość omijania kluczowych z punktu firmy spotkań, być w sprzeczności z wypracowanymi po pandemii zasadami wewnętrznymi.

Ewentualnym pozytywnym aspektem tego zapisu może być możliwość pozostania pracownika w domu czy poza firmą w sytuacji nieplanowanej, losowej, a nawet i łączenia dni wolnych. Wtedy pracownik po uzyskaniu zgody może jednak pracować, nie musi brać urlopu na żądanie czy brać zwolnienia. Pracodawcy są jednak zdania, że są to kwestie do indywidualnych ich decyzji i z założenia wyjątkowe. Proponowany zapis często odbierają jako podważanie ich kompetencji i narzucanie jak mają kierować zasobami ludzkimi. Z drugiej strony i bez tego zapisu można, jak pokazała pandemia uzgodnić te kwestie w rozmowie, bez konieczności wpisywania tego w ustawę. Firmy wewnętrznie regulują zakresy dni pracy hybrydowej czy zdalnej i obecnie już dobrze to funkcjonuje. Takie kwestie powinno się ustalać w indywidualnych umowach o pracę, nie w ustawie.

E R S



Ocena wybranych propozycji zmian w KP – 24 dni pracy zdalnej w roku (na wniosek pracownika)

63

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Dla jednych pracodawców nie będzie to dużo, dla innych tak. Pytanie też, ile z tych 24 dni w roku można wybrać na raz. Czy to są 2 dni na miesiąc, czy okazjonalnie trzy tygodnie, czy wszystko na raz?

Jeśli faktycznie byłaby taka sytuacja, że ktoś czułby się gorzej, ok, może to pomogłoby w sytuacjach, gdzie np. w piątek ktoś czułby się gorzej. Jeśli do poniedziałku zdążyłby się wykurować, mógłby skorzystać z jednego dnia PZ, jeśli nie, poszedłby na zwolnienie. Nie wiem jednak, skąd ta liczba 24 dni - 2 dni na miesiąc? Nie jest to bardzo dużo. Wolałabym unikać L4 i UŻ, pojedyncze dni PZ mogłyby być rozwiązaniem, pod warunkiem, że takie osoby faktycznie by pracowały i że faktycznie byłyby to pojedyncze dni PZ.

To pole do nadużyć ze strony pracowników. Jeśli pracownik chce nie przyjść do biura, niech weźmie sobie urlop na żądanie i nie przychodzi.

To chory zapis i nie mam pojęcia, skąd wzięta się liczba akurat 24 dni takiej PZ. Nie powinno być żadnego limitu dni. Przecież kobieta w ciąży, która nie byłaby w stanie pracować w biurze, mogłaby zdalnie pracować całą ciążę. To pracodawca powinien rozważać liczby wnioskowane przez pracownika - jak z urlopem bezpłatnym.

Nie, to też musi być regulowane w danej umowie o pracę. Są stanowiska, czy zadania, które wymagają bycia w biurze, pracy stacjonarnej. Ten zapis jest absolutnie, absurdalnie nieaplikowalny. Lepiej by napisali po prostu, że decyzja o PZ należy do określenia w umowie o pracę, w określeniu tam zasad współpracy. A jeśli charakter pracy się zmienia, pisze się aneks. I tyle.

Wydaje mi się, że jeśli stanowisko i zakres obowiązków na to pozwala, to ok. Ale to jest tak głęboki i ogólny temat, że należy to jakoś sprecyzować. Są stanowiska, dla których nie robi to różnicy, a są takie, gdzie taki pracownik będzie pracę albo markował, albo w ogóle nie będzie w stanie jej wykonać.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – 24 dni pracy zdalnej w roku (na wniosek pracownika)

64

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Ja bym to usunęła. Jak połączyć wewnętrzne procedury z takimi ustaleniami? To taki dodatkowy limit urlopu na żądanie. To zaburza system wypracowany po okresie pandemii.

Taki pracownik musiałby mieć sensowny powód, abyśmy się zgodzili - np. gdyby coś złego wydarzyło się w rodzinie. To na pewno nie mógłby być przypadek, że on chce i już. Wtedy możliwe, że przystalibyśmy na te 2-3 tygodnie, ale nie dłużej. To jednak dezorganizuje pracę działu.

Praca to nie jest koncert życzeń. Pracownik w momencie zatrudniania się akceptuje pewne warunki. Nie płacimy źle i nie mamy dużej rotacji pracowników. Jeśli mam już stałego pracownika, który wiem, co potrafi, taka osoba ma przestrzeń do różnych negocjacji ze mną. Nie jednak ktoś, kto dopiero przyszedł z ulicy i zaczął pracę.

W tym przypadku to odpowiednik 24 dni urlopu. Czy będzie potrzeba udawadniania, że ta praca nie może być wykonana zdalnie? Bo czasem może, a czasem z jakiś względów nie może w danym dniu czy okresie być pracownik poza biurem.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – zwrot kosztów za media / narzędzia / organizację miejsca pracy

65

Skłonność badanych pracodawców do partycypacji w kosztach organizacji miejsca do pracy zdalnej, narzędzi i mediów była zróżnicowana, zależnie nie tylko od branży i obiektywnych ograniczeń wynikających z zakresu i specyfiki pracy, ale w dużej mierze też od posiadanego stosunku do pracy poza biurem.

I tak **zwolennicy pracy zdalnej** uważali za oczywiste, że pracownikowi należy zorganizować i zagwarantować najlepsze z możliwych warunki pracy, a jeżeli do wykonywania pracy zdalnej korzysta z własnych zasobów i ponosi zwiększone opłaty, jak np. za ogrzewanie, lepszy internet, itp. to należy mu je zrekompensować. Inną formą rekompensaty może być zastanowienie się z pracownikiem nad wysokością wzajemnych zysków i kosztów i poczynienie ustaleń, które będą adekwatne do sytuacji rzeczywistej i ustalone w umowie czy jej aneksie. Trzeba mieć też na względzie, że zwolennikami pracy zdalnej są w dużej mierze pracodawcy i managerowie z firm, w których taka praca sprawdza się i pozwala na efektywne działanie firmy.

Z drugiej strony **przeciwnicy pracy zdalnej**, którzy zwykle starają się unikać lub minimalizować jej zakres nie do końca akceptowali ustawowy wymóg finansowania dodatkowych sprzętów biurowych, kolejnych abonamentów czy ogólnie ponoszenia kosztów, podczas gdy pracownicy już mają po pierwsze benefit większej swobody, po drugie realne korzyści finansowe poprzez redukcję kosztów dojazdów i innych związanych z pracą stacjonarną. Zaproponowano też zróżnicowanie zakresu obowiązku w partycypacji w kosztach zależnie od tego, czy pracodawca wysyła pracownika na pracę zdalną (wraz ze sprzętem i stworzeniem mu miejsca pracy), czy pracownik sam o nią prosi i deklaruje, że ma do tego warunki i możliwości.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – zwrot kosztów za media / narzędzia / organizację miejsca pracy (cd)

66

Niezależnie od podejścia do partycypacji w kosztach pracy zdalnej wskazywano na budzące obawy zapisy w ustawie, które zdaniem większości badanych zbyt szczegółowo podchodzą do sposobu wyliczeń ryczałtów czy pozostawiają zbyt szerokie pole do ewentualnych nadużyć poprzez zobowiązanie do rekompensat czy przejmowania kosztów organizacji miejsca pracy po cenach rynkowych.

Dodatkowo w przypadku pracy w domu lub innym miejscu poza firmą bardzo trudno jest podzielić i zbalansować koszty prywatne i służbowe, o ile w przypadku internetu, abonamentu telefonicznego czy narzędzi biurowych od pracodawcy sprawa jest dość jasna, o tyle kwestie zakupu mebli, czy innych droższych sprzętów mogą być sporne, a nawet prowadzić do nadużyć i konfliktów.

Dla niektórych najprostszą opcją byłby określony ryczałt, jednak doświadczenia choćby z kilometrówką i panująca inflacja nakazują być sceptycznym do czasów reakcji ustawodawców w celu aktualizacji jego wysokości.

Dodatkową obawą jest spodziewany fakt, że przy wprowadzaniu zbyt szczegółowych sposobów rozliczeń i wyliczeń kosztów pracy zdalnej **niepotrzebnie chce się skomplikować sprawy księgowe i podatkowe**, w praktyce - gdyby musieć ich przestrzegać - oznacza to dołożenie kolejnych obowiązków i godzin pracy czy nawet koniecznego etatu pracodawcom.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – zwrot kosztów za media / narzędzia / organizację miejsca pracy

67

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

KP już teraz wymaga bym zapewnił pracownikowi narzędzia pracy, ten zapis jest naturalny. W większości przypadku nasi pracownicy mają sprzęt mobilny, laptopy. Programiści wolą pracować na dwóch monitorach - to kupuję im do domu dwa monitory. To podlega takim samym negocjacjom, co urządzenie miejsca pracy w biurze. To jest ok, pod warunkiem, że zawsze pozostawia pole do jakichś ustaleń między pracodawcą a pracownikiem. Nie powinno być wyliczane i normowane sztywno, np. na zasadzie ryczałtu. Tak szczegółowe regulacje nie są potrzebne, ponieważ tak naprawdę dogadanie się i tak będzie w interesie pracodawcy. Jeśli się dogadamy, będziemy mieć zadowolonego pracownika. Jeśli się nie dogadamy, pracownik pójdzie sobie gdzieś indziej.

To może być o tyle konfliktowe, że pracownik może zażyczyć sobie bardzo komfortowego biurka w momencie, kiedy w firmie miałyby zapewnione jakieś bardzo podstawowe. Kwestia ergonomicznych krzeseł, itp. Ludzie, kiedy mają taką możliwość, będą zapewne domagać się jak najlepszego sprzętu do domu wiedząc, że to sprzęt, który tak czy inaczej pozostanie u nich w domu i będzie sprzętem rodzinnym.

Z drugiej strony, mogą być nadużycia ze strony pracodawcy, który może stwierdzić, że każdy ma gdzie siedzieć, a komputer można położyć sobie na kolanach.

Wszyscy korzystają z laptopów, więc nie było też problemu jeśli chodzi o sprzęt. Jako firma mamy aż nadto restrykcyjne wymogi dotyczące bezpieczeństwa, pracy na sprzęcie firmowym - praca na sprzęcie niefirmowym odpada. Nie było problemu, aby ktoś wyniósł z biura krzesło, biurko czy dodatkowy monitor - jeśli pracował na dwóch. Nie kupowaliśmy tego typu rzeczy. (...) Ciężko mi sobie wyobrazić stanowiska, poza biurowymi, które miałyby mieć pz. Jakie więc narzędzia powinno się zapewnić, poza komputerem, co jest z kolei bardzo oczywiste?

To oczywiste, że pracownik powinien otrzymać sprzęt - komputer, krzesło, stabilne łącze, itd. - od pracodawcy. Jeśli to umowa b2b, organizuje to we własnym zakresie. Jeśli to umowa o pracę, pracodawca musi to zapewnić i koniec kropka.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – zwrot kosztów za media / narzędzia / organizację miejsca pracy

68

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

W biurze pracodawca zapewnia podstawowe narzędzia. Ciężko mówić o zwrocie kosztów na PZ. To jak ze zwrotem za media - może być tak, że pracownik nie ponosi kosztów, bo PZ wykonuje nie u siebie, a u kolegi. Na podstawie czego to rozliczać? My mamy dobre ceny np. mebli biurowych - mamy umowy z różnymi firmami. Pracownik może sobie kupić coś drogiego na fakturę - na podstawie czego to później rozliczać?

Jestem przeciwna PZ choćby z tego powodu, że w zapewnianiu drugiego stanowiska pracy i drugih narzędzi - np. drugiego komputera - widzimy przeszkodę i zbędny wydatek.

Pracodawca powinien go [sprzęt] zapewnić. Komputer to narzędzie pracy. Zapewnienie jednak sprzętu i dostępu do systemów wszystkim, byłoby dużym obciążeniem finansowym. Zorganizowanie sobie miejsca pracy - wygodnego biurka, krzesła - także jest ważne, aby pracować wydajnie. I to też miałabym finansować? Jeżeli pracownik oświadcza, że ma warunki, to ma i już tym samym powinien problem być rozwiązany.

Tu znowu pytanie, czy pracownik się uparł, czy to ja go wysłałam na PZ. Jeśli to z mojej strony byłaby praca zdalna, ja powinnam wziąć na siebie odpowiedzialność i zadbać o to.

I tu jest to dobre pytanie. Jak ktoś pracuje w domu piętrowym, ma wszędzie schody, to co, jeśli z nich na pracy zdalnej spadnie? W siedzibie biura mamy naklejone antypoślizgowe maty. W domach pracowników to są kwestie nie do dopilnowania.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – bezpieczeństwo i higiena pracy (zakres odpowiedzialności)

69

Kwestie BHP i podziału odpowiedzialności za nie to bardzo ważny dla pracodawców temat. W pierwszym odruchu negowali oni często sens szczegółowych zapisów w przypadku pracy zdalnej i najchętniej widzieli by, by na pracy zdalnej pracownik sam odpowiadał za swoje bezpieczeństwo i warunki pracy, o ile podpisze stosowne oświadczenie i będzie przepisał pozostałych regulaminów i wypracowanych wewnętrznie zasad pracy zdalnej. Szersza, wieloaspektowa analiza wypowiedzi badanych, szczególnie przeciwników pracy zdalnej czy managerów silnie ograniczającej ich zakres i możliwe lokalizacje pokazała, że to właśnie niepewność co do tego jak rozwiązać kwestie BHP i ewentualnej odpowiedzialności pracodawcy za możliwe wypadki, czy kwestie ubezpieczeniowe mogą leżeć u podstaw unikania pracy poza biurem.

Badanie pokazało, że pracodawcy i managerowie dla własnego bezpieczeństwa i komfortu de facto oczekują jasnego uregulowania tych kwestii, tak aby:

- Były one jednoznaczne i proste do interpretacji i zastosowania w przypadku, gdy praca jest poza biurem, miejscem zamieszkania czy nawet miastem, w niektórych przypadkach krajem
- Nie wprowadzały nadmiernych regulacji na poziomie ustawowym, a przeciwnie w sposób jasny i prosty określały za co pracodawca jest odpowiedzialny, a jeszcze lepiej by było wyraźnie zapisane za co pracodawca nie jest odpowiedzialny w przypadku pracy zdalnej, bo nie ma na to ani wpływu ani możliwości kontroli i sankcji
- Jednocześnie kodeks pracy powinien być napisany tak, aby nie pozwalał na nadużycia w tej kwestii zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników, jednak w tym aspekcie nie potrafiono podać konkretnych, uniwersalnych dla ogółu sytuacji propozycji.
- W razie ewentualnych wypadków nie powinno być też zbyt dużo wolnego pola do przerzucania się odpowiedzialnością, też przez strony praktycznie nie mających nic wspólnego z wykonywaniem przez pracownika obowiązków służbowych

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – bezpieczeństwo i higiena pracy (zakres odpowiedzialności)

70

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Tu musi być jasny kompromis - pracownik dostaje pozwolenie na pracę zdalną, ale pracodawca nie może być pociągany do odpowiedzialności za wszystko.

Mamy podstawowe regulacje BHP, aby spełniać normy wymagane w razie kontroli. Wydaje mi się, że dodatkowe regulacje nie są potrzebne. Nie wiem, tak naprawdę, jak klasyfikować wypadki w pracy w trakcie PZ. W siedzibie firmy pracodawca ma na to wpływ. Może więc należałoby zadbać tu o jakieś miękkie rekomendacje. Aby pracownik wiedział, jak może ograniczyć ryzyko wypadku przy pracy. Nie jesteśmy w stanie brać odpowiedzialności za to, co dzieje się w domu pracownika.

W regulaminie pz również jest określone, czym jest BHP. Ustaliliśmy, że pracownik zdalny jest zobowiązany do zapewnienia sobie bezpiecznego miejsca pracy, on jest za to odpowiedzialny. Każdy powinien zorganizować sobie takie miejsce, aby było mu wygodnie. Każdy powinien tu zadbać o siebie i mieć tego świadomość, że to on odpowiada za siebie.

Jeśli miałby miejsce wypadek przy pracy, chcielibyśmy wiedzieć, w jakich to było warunkach, rozmawialibyśmy z pracownikiem na ten temat. Obecne zapisy wewnętrzne nie regulują jednak tej kwestii. Nie ma w nich mowy o żadnych kontrolach, o tym, jak to zrobić. Uznaliśmy, że to pracownik odpowiada za ergonomiczne stanowisko pracy, podpisuje oświadczenie, że jest tego świadom, że jego stanowisko będzie spełniało odpowiednie normy - odpowiednią powierzchnię, ilość oświetlenia.

Wydaje mi się, że podobne kwestie są jednak regulowane poprzez przepisy wewnętrzne. My np. mamy w firmie zasady dotyczące choćby tego, że w pobliżu sprzętu nie wolno spożywać posiłków - aby nie zalać komputera. To służy zabezpieczeniu sprzętu, który zapewnia pracodawca. Ponadto, pracownik idący na pracę zdalną sam zapewnia, że będzie stosował się do podstawowego bhp. Pracodawca nie powinien być za to odpowiedzialny, to powinno być zadanie pracownika, że on tę odpowiedzialność na siebie bierze. Wtedy niekoniecznie są tu potrzebne kontrole. Pracownik sam powinien potwierdzić, że zobowiązuje się należycie zorganizować sobie warunki pracy zdalnej oraz nie odurzać się w godzinach pracy.

U nas ogólne zasady BHP są bardzo podstawowe. Nie mamy czynników zagrożeń, więc większość jest raczej zdroworozsądkowa. Choć oczywiście ogólnie też jest spore pole do nadużyć ze strony pracowników na pz. Można zrobić sobie coś poza godzinami pracy i mówić, że zrobiło się w pracy.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – bezpieczeństwo i higiena pracy (zakres odpowiedzialności)

71

Przeciwnicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

W kwestii BHP nie chodzi jednak tylko o fotele i biurka. Zastanawiamy się, jak zabezpieczyć przestrzeń pracy w domu - to duże wyzwanie, i jest tu wiele niejasności i możliwych w razie czego interpretacji. Aby mieć pewność, jak to wygląda w świetle prawa, poprosiłam BHPowca o doprecyzowanie. Nie ma na chwilę obecną ścisłych regulacji w tym zakresie, choć oczywiście są przypadki, kiedy pracownik na pracy zdalnej, może ubiegać się o świadczenia, jeśli to, co mu się wydarzy, będzie związane z zakresem obowiązków opisanych dla jego stanowiska. Powinny być regulacje w tym zakresie, aby nie było pola do nadużyć. Jest napisane w KP co należy zrobić, aby stanowisko pracy było odpowiednie, aby mieć pewność, że pracownik nie pozwie mnie później, np. że dostał skoliozy od złego krzesła. Jeśli nie będzie z tego korzystał - ok. Ja jednak muszę mieć porządek w papierach i pewność, że takich rzeczy dopilnowałam.

Niby pracodawca przyjmuje pełną odpowiedzialność za pracownika, któremu udzielił zgody na PZ. Wypadek podczas pracy zdalnej nie może być jednak wg mnie traktowany na równi z tym, jaki miał miejsce w biurze. Pracodawca nie ma narzędzi, aby odpowiednio kontrolować stanowisko pracy pracownika zdalnego i dbać o jego bezpieczeństwo tak, jak ma to miejsce w biurze. Na szczęście dotychczas nie mieliśmy żadnych wypadków przy pracy. Obecnie, regulując zasady, zastanawiamy się, jak zapewnić odpowiednią PZ (...) - to duże wyzwanie, na które wciąż nie znamy odpowiedzi.

Musieliśmy brać odpowiedzialność za pracownika, który ulegnie wypadkowi poza biurem. Nie istnieją regulacje w tym zakresie. Nikt nie jest w stanie skontrolować pracownika. To potencjalnie problematyczne.

Mieliśmy przypadek pracownika, który odbierając przesyłkę z pracy, będąc na pracy zdalnej, poślizgnął się na oblodzonych schodach. Złamał nogę, pomimo, że miał odpowiednie obuwie. ZUS wypłacił mu świadczenia, jednak urzędnicy wystąpili też chyba o odszkodowanie dla ZUSu od spółdzielni mieszkaniowej, która nieodpowiednio zabezpieczyła schody - nie posypała ich piaskiem, solą. Takie przypadki są ciężkie, nie zawsze są świadkowie, nie wiadomo później, jak dochodzić swoich praw.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – kontrola w miejscu wykonywania pracy zdalnej

72

Kwestia przeprowadzania **kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej** budziła najwięcej kontrowersji i negatywnych odczuć. Przede wszystkim dla pracodawców promujących pracę zdalną i bazujących na wzajemnym zaufaniu oraz posiadających już dobrze działające systemy pracy zdalnej czy hybrydowej i pozwalającym na pracę zdalną z dowolnego miejsca zapis ten jest nazwany wręcz absurdem i wyrazem nie zrozumienia tego, czym jest praca zdalna. Niektórzy deklarowali wprost, że choć obecnie mają systemowe możliwości kontroli i sprawdzania pracownika nie korzystają z nich, gdyż jest to sprzeczne z dobrymi zasadami współpracy i wzajemnego szacunku. Tym bardziej ingerowanie w sferę miru domowego pracownika nie jest czymś, co byli by gotowi robić. Ewentualne problemy czy przypadki łamania zasad można rozwiązać na podstawie już funkcjonujących zapisów czy umów.

Zapis ten bardziej akceptują managerowie i pracodawcy, którzy ogólnie nie są zwolennikami pracy zdalnej, traktują ją jako „zło konieczne” i zagrożenie poczucia kontroli nad tym, co robi i gdzie znajduje się ich pracownik. Przy takim podejściu do pracy zdalnej, rozumianej jako praca z miejsca zamieszkania czy jednego, ustalonego z pracownikiem miejsca - które staje się alternatywnym biurem na określone, raczej sztywne godziny pracy - zapisy o kontrolach z jednej strony wydaje się im naturalny, ale z drugiej powoduje obawy i dyskomfort ze względu na konieczność naruszania strefy prywatnej pracownika i jego domowników.

Niezależnie od tego, czy pracodawcy zgadzają się z zasadnością tak daleko idących regulacji na poziomie ustawy wskazywano na istotne problemy w dokonywaniu takich kontroli:

- Kto ma być kontrolerem (a raczej zespołem kontrolerów) i na jakiej podstawie można wejść do domu pracownika? Czy będzie potrzebna asysta policji i nakaz? Czy zmianie ulegną też inne przepisy ograniczające możliwość wejścia do domu pracownika bez jego zgody?
- Skoro kontrola nie może być zaskoczeniem, to traci sens, gdyż podejrzenie o jakieś niedociągnięcia mogą zostać łatwo wyeliminowane
- Skąd brać i po co ponosić dodatkowe, często niemałe koszty dokonywania kontroli w często bardzo odległych lokalizacjach?

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – kontrola w miejscu wykonywania pracy zdalnej (cd)

73

Według niektórych, szczególnie managerów HR czy kierowników w większych firmach w jakąś formę kontroli tego, czy pracownik pracuje w dobrych warunkach może mieć sens, zwłaszcza gdy praca zdalna miała być wykonywana w długim okresie i złe jej warunki mogą się odbić na zdrowiu, lecz i tu nie musi być kontroli osobistej, wystarczy ewentualna rozmowa video czy zdjęcia. Ogólnie **badaniu byli w zasadzie zgodni co do tego, że zapisy dotyczące kontroli idą zbyt daleko.**

Dodatkowo wspomniano, że projekt nowelizacji sugeruje, że praca zdalna musi być dokonywana zawsze z tego samego miejsca, z domu pracownika, co znów pokazuje jak niezyciowe podejście ma ustawodawca, pomijając ogromną liczbę przypadków osób pracujących zdalnie i przemieszczających się po kraju, a nawet poza jego granicami bez konieczności informowania pracodawcy o każdym kroku i lokalizacji.

Zapis o kontrolach miejsca pracy jest zatem nieadekwatny w wielu przypadkach, i sprzeczny przynajmniej dla niektórych z samą definicją pracy zdalnej, a przede wszystkim w praktyce nieegzekwowalny w sposób i w celu o jakim pewnie myślał autor projektu nowelizacji.

Kontrole trzeźwości to temat, który budził wiele emocji wśród badanych. Niektórzy spotkali się z przypadkami, że pracownik pojawił się na spotkaniu „on-line” w stanie wskazującym na uprzednie spożywanie alkoholu czy innych substancji. W takich przypadkach pracodawcy przeprowadzali rozmowy i albo udzielali ostrzeżenia, albo wyciągali konsekwencje, łącznie ze zwolnieniem. Nie potrzebne były do tego żadne dodatkowe niż obecne przepisy, tym bardziej nie widziano by w praktyce kontroli trzeźwości w domu. Jako argumenty przeciw takim kontrolom wskazywano, że aby jej dokonać w miejscu pracy, nie mówiąc już w domu pracownika musi być asysta policji. Dodatkowo pracownik do czasu kontroli może już wytrzeźwieć oraz co najważniejsze może skutecznie bronić się przed wpuszczeniem osób kontrolujących do domu. Sprzeciw budzi też pomysł kar pieniężnych.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – kontrola w miejscu wykonywania pracy zdalnej

74

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów

Nie mamy prawa kontrolować go w domu. To byłoby naruszenie podstawowych wartości - wolności człowieka. Mamy prawo kontrolować PRACĘ i jej wykonanie, a nie pracownika w miejscu pracy. Pracownik podpisuje nam zaświadczenie, że będzie przestrzegał zasad BHP. Jeśli złamie zasady, np. upije się i złamie nogę - to już nie jest mój problem.

Nieważne czy pracownik źle się czuje, nie spał w nocy, wziął tabletki i w związku z tym kleją mu się oczy, źle wygląda. Mnie nie obchodzi powód, tylko to, jak ogarnia. Jeśli nie ogarnia, nie reaguje - dostanie upomnienie. Nikt nie ma prawa bez nakazu wejść do mieszkania danej osoby - takie kontrole byłyby nielegalne. Ustawodawca musiałby zmienić całe prawo. To podobnie, jak chcieli kontrolować abonament. Jeśli to przejdzie, będzie to martwy przepis. Nawet kontrole sanepidu muszą być zapowiedziane.

To nie jest dobre. To jednak sposób na totalne antagonizowanie obu stron.

W momencie pracowania z dowolnego miejsca - jest to trochę niewykonalne. Dlatego więc odpowiedzialność za dopilnowanie BHP w dużej mierze powinna spoczywać na samym pracowniku.

W przypadku podejrzenia, że pracownik jest pod wpływem, nic nie można zrobić. Nikt przecież nie będzie wzywał policji, ponieważ coś mu się wydaje. Pracodawca powinien teoretycznie dopilnować, aby pracownik miał bezpieczne miejsce pracy. To trochę absurdu. Ewentualną kontrolę trzeba odpowiedzialność i zadbać o to, aby stanowisko pracy było odpowiednie, aby mieć pewność, że pracownik nie pozwie mnie później, że dostał skoliozy od złego krzesła. Jeśli nie będzie z tego korzystał - ok. Ja jednak muszę mieć porządek w papierach i pewność, że takich rzeczy dopilnowałam.

Jeśli w czasie pracy zdarzy się wypadek i pracownik obleje się gorącą kawą - świadczenia z tego tytułu należą mu się jednakowo na pracy zdalnej i stacjonarnie. Jeśli pracownik nie narusza regulaminu przedsiębiorstwa, może pracować, jak chce - byleby dowoził, co ma dowieźć. Jeśli nie musi włączać kamery, bo nie jest to ogólnie wymagane, może nawet pracować nago.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – kontrola w miejscu wykonywania pracy zdalnej

75

Zwolennicy pracy zdalnej – wypowiedzi respondentów (cd)

U nas kontrola związana jest z kontrolą zadań powierzonych dla pracownika. Mamy plany tygodniowe - planujemy zadania dla danego zespołu na tydzień do przodu. (...) Jeśli ktoś nie nadąża z wykonywaniem powierzanych mu zadań, jest wzywany na pracę stacjonarną.

To mnie zaskoczyło, że kontrola może wejść do mieszkania. Do tej pory można to było zrobić jedynie w asyście służb. Jestem przeciwna, to naruszenie prywatności. To nie ten tryb. Kontrolować pracownika należy inaczej. Ta ustawa nie bierze pod uwagę tego, że relacja pracownik-pracodawca powinna być oparta na pozytywnych rzeczach - komunikacji, zaufaniu. Ona zakłada totalny brak zaufania z obu stron. Nie będę używać brzydkich słów, ale z mojej strony, to totalnie bezsensowne. Widzę tu duże pole do nadużyć, lęków ze strony pracownika, że pracodawca będzie go nachodził w domu. Na jakiej zasadzie będzie się stwierdzać niezgodność, nieadekwatność miejsca pracy? Brudnego biurka i brakującego kółka w fotelu biurowym? Co więcej, są pracodawcy, którzy chcą działać zgodnie z przepisami. Jeśli więc w przepisach będzie mowa o kontrolach, część pracodawców może pomyśleć, że powinna je robić. Utworzą może nawet organy do tych kontroli. I jak mieliśmy Trójki klasowe, które sprawdzały, czy dzieci chodzą do szkoły, będziemy mieli Trójki pracodawcy, sprawdzające, czy pracownik pracuje w odpowiedni sposób. To nie jest dobrze pomyślane, choć rozumiem intencje, które były szacunek do pracownika. Nie rozumiem tu jednak zapisu o karach pieniężnych. Zasygnalizowanie, co jest nie tak - jak najbardziej. Ale dlaczego kary pieniężne? To powinny być raczej upomnienia.

Wydaje mi się, że to nie jest zły zapis. Jeśli mam kupować pracownikowi meble, możliwe, że chciałbym skontrolować, czy pracownik ich np. nie sprzedał. Oczywiście, nie muszę wysłać tej kontroli, jednak dobrze, aby takie narzędzie istniało. Tu wydaje mi się, zostało to dosyć dobrze ujęte, choć można by jeszcze dodać więcej nacisku na aspekty miękkie, jak szacunek do pracownika. Nie rozumiem tu jednak zapisu o karach pieniężnych. Zasygnalizowanie, co jest nie tak - jak najbardziej. Ale dlaczego kary pieniężne? To powinny być raczej upomnienia.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – kontrola w miejscu wykonywania pracy zdalnej

76

Przeciwnicy pracy zdalnej (zwolennicy kontroli) – wypowiedzi respondentów

Wydaje mi się, że jak są kontrole BHP w biurze, tak samo powinno się sprawdzać miejsca pracy w domu. Myśląc jednak prywatnie, nie chciałabym, aby obca osoba wchodziła do mojego domu. Jak by to miało wyglądać?

Jeśli pracodawca zdecydowałby się dać pracownikowi pracę zdalną, powinien mieć możliwość kontroli tego zdalnego stanowiska - czy jest zgodne z zasadami BHP. I pracownik powinien nie mieć możliwości odmowy takiej kontroli. Może być tak, że to mała przestrzeń, na której jest kilka osób. To mogłoby wpłynąć negatywnie na wydajność pracownika.

Tu znowu pytanie, czy pracownik się uparł, czy to ja go wysłałam na PZ. Jeśli to z mojej strony byłaby praca zdalna, ja powinnam wziąć na siebie odpowiedzialność i zadbać o to, aby stanowisko pracy było odpowiednie, aby mieć pewność, że pracownik nie pozwie mnie później, że dostał skoliozy od złego krzesła. Jeśli nie będzie z tego korzystał - ok. Ja jednak muszę mieć porządek w papierach i pewność, że takich rzeczy dopilnowałam.

Wydaje mi się, że to nie jest zły zapis. Jeśli mam kupować pracownikowi meble, możliwe, że chciałbym skontrolować, czy pracownik ich np. nie sprzedał. Oczywiście, nie muszę wysyłać tej kontroli, jednak dobrze, aby takie narzędzie istniało. Tu wydaje mi się, zostało to dosyć dobrze ujęte, choć można by jeszcze dodać więcej nacisku na aspekty miękkie, jak szacunek do pracownika. Nie rozumiem tu jednak zapisu o karach pieniężnych. Zasygnalizowanie, co jest nie tak - jak najbardziej. Ale dlaczego kary pieniężne? To powinny być raczej upomnienia.

Przeciwnicy pracy zdalnej (sceptyczni wobec kontroli) – wypowiedzi respondentów

Nie wyobrażam sobie tego zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy. Pracownik musiałby zgodzić się wpuścić kontrolę do domu, a nie każdy chciałby zapraszać pracodawcę do domu i pokazywać, jak mieszka. Z drugiej strony to też implikuje dużo trudności - musi być ktoś, kto będzie odwiedzał tych pracowników, to będzie zarówno czasochłonne, jak i kosztowne.

Ocena wybranych propozycji zmian w KP – zapisy nie budzące kontrowersji

77

Jako zrozumiałe i nie budzące kontrowersji czy krytyki uznano:

- możliwość cofnięcia zgody na pracę zdalną w wyniku zaistnienia opisanych w stosownych punktach okoliczności
- możliwość zgody na pracę zdalną tylko wobec pracowników mających warunki i mogących taką pracę świadczyć w związku z zadaniami i sposobem pracy jaki mają do wykonywania
- wynikające z osobnych regulacji konsultacje ze związkami zawodowymi
- możliwości prowadzeniu szkoleń w sposób zdalny nie budziły zastrzeżeń i uwag, w dobie już dość dobrze zorganizowanej pracy zdalnej czy hybrydowej taka forma treningów związanych z obowiązkowymi szkoleniami z zakresu BHP, RODO, pracy z danymi czy innych wewnętrznych wstępnych lub cyklicznych szkoleń jest naturalna

W razie pytań, zapraszamy do kontaktu!

Maison & Partners
ul. Podbięty 57
02-732 Warszawa

tel. 022 828 28 85
fax. 022 621 26 67
e-mail: biuro@maison.pl

www.maison.pl

& PARTNERS
Maison