

# Praca zdalna.

Aspekty prawa pracy,  
BHP, IT, RODO i HR  
+ wzory do pobrania

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

*Anna Dolot*

# Rozdział I. Praca zdalna – aspekty HR

## 1. Zalety pracy zdalnej – perspektywa pracownika

Pojawienie się i rozpowszechnienie pracy zdalnej było spowodowane zróżnicowanymi czynnikami. Miało umożliwić – zarówno pracownikom, jak i pracodawcom – osiągnięcie określonych korzyści lub przeciwdziałać ograniczeniom. Dwoma podstawowymi przesłankami wprowadzenia pracy zdalnej – a było to w Wielkiej Brytanii w latach 70. miniego wieku, a zatem wiele lat przed pandemią COVID-19 – były:

- 1) zaistnienie pierwszego światowego kryzysu energetycznego, a w konsekwencji gwałtowny wzrost cen paliwa;
- 2) pojawienie się zagrożenia ekologicznego w części spowodowanego emisją spalin samochodowych.

W 2020 r. to pandemia COVID-19 spowodowała (nie tylko w Polsce) bezprecedensową zmianę sposobu pracy zatrudnionych – ze stacjonarnej jako dominującej do zdalnej. Choć początkowo przejście do pracy zdalnej stanowiło dla większości duże wyzwanie, wielu pracowników stosunkowo szybko dostrzegło liczne zalety takiego rozwiązania. Obecnie niemal niemożliwy wydaje się powrót do zasad i sposobu pracy sprzed pandemii, dlatego warto przyjrzeć się licznym zaletom takiego rozwiązania.

### 1.1. Oszczędność czasu, pieniędzy oraz negatywnego wpływu człowieka na środowisko

Z pracą stacjonarną najczęściej związany jest dodatkowy czas oraz koszt dojazdu do niej. Pokonywanie kilometrów w korkach i pośpiechu dawno przestało podobać się pracownikom i jest coraz bardziej uciążliwe. Co ciekawe, praktyka pokazuje, że na to ułatwienie najczęściej wskazują pracownicy będący rodzicami (o czym w kolejnym akapicie)

oraz najmłodsze na rynku pracy pokolenie Z<sup>1</sup>. Czasochłonne dojazdy są niekorzystne zarówno dla zdrowia, domowego budżetu, jak i środowiska naturalnego. Dla pracowników dojeżdżających z odleglejszych lokalizacji rosnące koszty paliwa zaczęły stanowić istotne obciążenie budżetu. Praca zdalna umożliwia zatem dużą oszczędność finansową. Zakorkowane do granic możliwości duże miasta Polski – w największym stopniu w czasie pandemii, ale obecnie również – stały się bardziej przejezdne i łatwiej jest się po nich przemieszczać. Ekolodzy wielokrotnie podkreślali odczuwalny spadek zanieczyszczenia powietrza związany ze spadkiem liczby samochodów przyjeżdżających do miast z mniej lub bardziej odległych miejscowości (co było znacząco obserwowane w czasie pandemii). Można zatem powiedzieć, że praca zdalna ułatwia mieszkańcom dużych miast ich życie i funkcjonowanie. Dodatkowo, pracując z domu można zrezygnować z biurowych zasad *dress-code*, a w konsekwencji – pieczołowitego przygotowywania się do wyjścia do pracy (co także daje oszczędność czasu). Pracownicy wskazują, że dzięki pracy z domu są bardziej wyspani, mniej zestresowani, oszczędzają konkretne kwoty, a planeta tylko na tym zyskuje.

## 1.2. Możliwość godzenia życia zawodowego z osobistym (w tym rodzinnym)

Praca zdalna umożliwia spędzanie większej ilości czasu z najbliższymi, poświęcenie go na dodatkowe aktywności lub załatwienie spraw, które można lub łatwiej jest załatwić w tradycyjnych godzinach pracy (np. sprawy urzędowe, terminy u lekarzy). Dodatkowo praca zdalna może stanowić szczególną zaletę dla rodziców, którzy mają większą swobodę w odprowadzaniu bądź odbieraniu dzieci z przedszkoli/szkół. Wydaje się, że korzyści z obecności rodziców w domu możliwe będą do zaobserwowania za kilka lat<sup>2</sup>.

W tym miejscu należy także podkreślić aspekt związany z pracą w środowiskach międzynarodowych, w których potrzebny jest kontakt i współpraca z pracownikami czy klientami zlokalizowanymi na innych kontynentach. Różnice czasowe, które muszą być brane pod uwagę podczas takiej współpracy, wydają się łatwiejsze do pokonania, kiedy pracownik musi pojawić się na zdalnym spotkaniu o wczesnej rannej porze lub w późnych godzinach wieczornych, pracując z domu. Kończąc spotkanie o 21.00, wystarczy jedynie wylogować się, zamiast pokonywać kilometry, wracając nocą do domu. W takich przypadkach należy oczywiście pamiętać o właściwym rozliczeniu czasu pracy pracownika zdalnego, o czym będzie szerzej mowa w rozdziale II niniejszej publikacji.

---

<sup>1</sup> Pokolenie Z jest najczęściej definiowane jako osoby urodzone w latach 1996–2010.

<sup>2</sup> Wydaje się, że będzie to jeden z czynników różnicujących obecnie najmłodsze (jeszcze niepracujące) pokolenie alfa (osoby urodzone po 2010 r.). Czynnik ten będzie bowiem różnicował warunki wychowania tego pokolenia.

### **1.3. Większe zaangażowanie pracownika w wykonywaną przez niego pracę**

Jest to szczególnie widoczne w przypadku zawodów, które wymagają kreatywności czy skupienia. Dzieje się tak m.in. ze względu na możliwość lepszej koncentracji na zadaniach, pracę w ciszy i spokoju, a w konsekwencji większą motywację do pracy, szybsze i sprawniejsze wykonywanie obowiązków, większą wydajność i produktywność. Wiele zależy od zakresu wykonywanych zadań, warunków, jakie pracownik ma w biurze/domu, charakteru pracy oraz charakteru samego pracownika, niemniej wiele osób podkreśla, że są w stanie zrealizować więcej zadań i obowiązków, pracując z domu niż z biura.

### **1.4. Większa lojalność pracownika wobec pracodawcy, wyższe prawdopodobieństwo polecenia pracodawcy innym kandydatom**

Możliwość pracy z domu to pewnego rodzaju komunikat dla pracownika od pracodawcy: „Możesz pracować z domu, bo wiem, że będziesz realizował swoje obowiązki tak samo sumiennie jak w pracy”. Zgoda na pracę z domu jest wyrazem zaufania, elementem dojrzałej, partnerskiej kultury organizacyjnej. Dla części pracowników to budujące, że pracodawca ufa, iż jego pracownicy sumiennie realizują swoje zadania, pracując zdalnie.

### **1.5. Odczuwanie większego poziomu satysfakcji z pracy oraz życia, a także obniżenie poziomu stresu**

To korzyści, które wydają się być konsekwencją wszystkich powyższych, gdyż praca zdalna umożliwia większą elastyczność oraz realizację większej liczby przedsięwzięć zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Dzięki pracy zdalnej pracownik ma więcej czasu na inne aktywności – te, które na danym etapie życia są dla niego priorytetem.

#### **Ważne**

Praca zdalna umożliwia lepsze wykorzystanie czasu pracy przez pracownika oraz znaczące dla niego oszczędności – czasu i pieniędzy. Zyskuje też na tym środowisko. Pracodawca, wdrażając pracę zdalną, może zyskać bardziej wypoczętego, mniej zestresowanego i bardziej wydajnego pracownika.

---

## **2. Zalety pracy zdalnej – perspektywa pracodawcy**

Praca zdalna przynosi wiele wymiernych korzyści również pracodawcom. Należą do nich:

- 1) lepszy wizerunek organizacji jako pracodawcy na rynku pracy;
- 2) to, że korzyści pracowników stają się korzyściami dla pracodawcy;

- 3) zmniejszone koszty utrzymania biura;
- 4) wzrost komfortu pracy pracujących w biurze;
- 5) ograniczenie rozprzestrzeniania się chorób wirusowych, zmniejszenie absencji pracowników.

## **2.1. Lepszy wizerunek organizacji jako pracodawcy na rynku pracy**

O ile dawniej praca zdalna była mało popularnym benefitem, dziś można zaobserwować, że pracownikom dobrze się pracuje z domu i wielu bardzo to sobie ceni. W związku z tym coraz częściej podczas rozmów kwalifikacyjnych pada pytanie o możliwość pracy z domu. Wynika to m.in. z licznych zalet, które były wymienione wcześniej. W oczach wielu kandydatów informacja o możliwości pracy zdalnej jest dodatkowym argumentem, aby daną organizację rozważać jako potencjalnego pracodawcę. Jest to też element pokazujący określoną kulturę organizacyjną pracodawcy – utożsamianą ze wzajemnym partnerstwem, elastycznością oraz zaufaniem.

## **2.2. Korzyści pracowników korzyściami dla pracodawcy**

Warto zwrócić uwagę, że korzyści, które z pracy zdalnej osiągają pracownicy, stanowią pośrednio korzyść dla pracodawcy. Większa produktywność, satysfakcja czy dobre samopoczucie pracownika to parametry, które dla pracodawców powinny być istotne. Organizacje świadome roli kształtowania wizerunku pracodawcy oraz profesjonalnej polityki personalnej poświęcają wiele czasu i środków na dbałość o dobrostan pracownika. Możliwość pracy zdalnej jest jednym z takich elementów. Jednocześnie zwraca się uwagę, że brak możliwości pracy zdalnej (kiedy pozwala na to charakter pracy) nierzadko wzbudza wśród pracowników niezadowolenie oraz frustrację.

## **2.3. Zmniejszone koszty utrzymania biura**

Choć nakłady na zaplanowanie i wdrożenie systemowych rozwiązań związanych z pracą zdalną są wysokie, z biegiem czasu można dostrzec wymierne korzyści takiego systemu. Po pierwsze, są to mniejsze koszty związane z przebywaniem pracowników w biurach, np. media czy koszty typu kawa, herbata, owoce. Po drugie, istnieją organizacje, których tak duża część pracowników pracuje zdalnie (czasem w 100%, czasem rotacyjnie), że podejmują one decyzje o zmniejszeniu wynajmowanych powierzchni biurowych. Na polskim rynku działają organizacje, których pracownicy nie mają przypisanych stałych miejsc pracy (np. własnych biur), tylko zajmują te miejsca, które są dostępne (rozwiązanie typu *hot desk*). W takiej sytuacji wskazane jest systemowe rozwiązanie, które umożliwi pracownikom rezerwację miejsca pracy, tak aby wyeliminować ryzyko jego braku. Biorąc pod uwagę nie tylko koszty wynajmu czy budowy miejsc biurowych, lecz także nie-

rzadko ich ograniczoną dostępność<sup>3</sup>, jest to rozwiązanie generujące znaczące oszczędności finansowe, a także czasowe. Jedynym elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest fakt charakterystyczny dla polskiej kultury pracy (wynikający m.in. z tego, że praca zdalna nie była powszechna przed pandemią), a mianowicie przywiązanie do posiadania własnego biurka w pracy. Widoczne to jest szczególnie w przypadku pracowników starszych wiekiem i doświadczeniem. Znacznie mniejszy problem stanowi to dla reprezentantów młodszego pokolenia. W przypadku rozwiązania typu *hot desk* warto zwracać szczególną uwagę na:

- 1) budowanie u pracowników poczucia bezpieczeństwa i pewności zatrudnienia – w umysłach wielu pracowników tkwi przekonanie, że brak własnego biurka to mniejsze poczucie stabilności pracy;
- 2) organizację fizycznej przestrzeni (np. zamykane szafki), aby pracownicy mieli możliwość przechowywania osobistych rzeczy (potrzebnych do obowiązków zarówno zawodowych, jak i osobistych), które są im niezbędne w pracy.

### 2.4. Wzrost komfortu pracy pracujących w biurze

Wielu pracowników zwraca uwagę na trudność skupienia w sytuacji pracy w biurach typu *open space*. Często bowiem na stosunkowo niewielkiej powierzchni pracuje ze sobą kilkanaście, a czasem i kilkadziesiąt osób. Przy zachowaniu wszelkich zasad kultury osobistej i etykiety biznesowej zdarza się, że prowadzone rozmowy (np. na temat projektu czy telefoniczne z klientem) dekoncentrują pozostałych. W sytuacji kiedy zmniejsza się liczba pracowników w biurze, te utrudnienia są minimalizowane, podobnie jak codzienne ograniczenia powszechnie spotykane w biurach, typu: brak dostępności sal konferencyjnych, duża liczba pracowników w firmowej kuchni, kolejka do mikrofalówki.

### 2.5. Ograniczenie rozprzestrzeniania się chorób wirusowych, zmniejszenie absencji pracowników

Tę korzyść aż za dobrze można było odczuć podczas pandemii COVID-19. Warto jednak mieć na uwadze, że praca w dużych skupiskach, szczególnie w klimatyzowanych biurach, to większa szansa na rozprzestrzenianie się wirusowych infekcji. Pracownicy, twierdząc, że „katar to nie choroba” (podobnie jak wiele innych wirusowych infekcji, takich jak np. zapalenie spojówek), przychodzą z chorobą do pracy, narażając zarówno siebie (na dłuższą rekonwalescencję), jak i innych na zarażenie. Tymczasem przeziębieni pracownicy, pracując z domu, ograniczają kontakt z innymi, a w konsekwencji obniżają ryzyko infekcji<sup>4</sup>. Jednocześnie dbając o siebie w domu, zwiększają możliwość szybszego

<sup>3</sup> Taka sytuacja miała miejsce przed pandemią w dużych miastach, takich jak Kraków czy Warszawa, gdzie, po pierwsze, była widoczna duża trudność w znalezieniu powierzchni biurowych, po drugie, ich wynajem generował znaczące koszty dla firm.

<sup>4</sup> Temat przychodzenia z infekcją do pracy to temat, który jest bolączką części polskich firm i został wyeksponowany w czasie pandemii COVID-19. W dalszym ciągu problemem części organizacji jest obecność w biurach, fabrykach zainfekowanych różnymi chorobami pracowników, którzy poprzez swoją obecność zwiększają ryzyko rozprzestrzeniania się infekcji na inne osoby. O ile dorosły, zdrowy człowiek może się nie zarazić albo przejść chorobę łagodnie, o tyle stwarza się niebezpieczne sytuacje dla kobiet w ciąży lub osób z chorobami osłabiają-

powrotu do zdrowia. Należy podkreślić, że jeżeli choroba jest poważna i pracownik dostaje zwolnienie lekarskie, to dla pracodawcy powinna to być jednoznaczna informacja, że w danym czasie pracownik jest zwolniony ze świadczenia swoich zawodowych obowiązków (w domu również).

#### Przykład

Firma X mogła pozwolić sobie na hybrydowy model pracy, choć nie stosowała tego systemu przed pandemią COVID-19. W trakcie jej trwania okazało się jednak, że praca zdalna jest możliwa – zarówno pracownicy, jak i pracodawca dostrzegają korzyści z możliwości realizacji części obowiązków z domu. Spowodowało to znaczące zmniejszenie liczby pracowników systematycznie korzystających z biura. W konsekwencji wprowadzono system *hot desk*. Czynniki ten oraz fakt, że większość pracowników realizuje swoje zadania dwa lub trzy dni w tygodniu zdalnie, pomogły ograniczyć firmie koszty wynajmu powierzchni, a przede wszystkim wyeliminowały konieczność szukania kolejnych przestrzeni w związku ze swoim szybkim rozwojem. Dodatkowo zauważono znaczący spadek kosztów typu media, kawa czy herbata, które pracownicy mieli do swojej dyspozycji. Zaoszczędzone środki firma przeznaczyła na inwestycje oraz dodatkowe benefity dla pracowników.

#### Ważne

Coraz więcej organizacji umożliwia swoim pracownikom pracę zdalną (część w formie kilku dni w miesiącu, część w tygodniu, część w 100%). Dla pracowników to cenny benefit, który również pracodawcom przyniesie wymierne korzyści i oszczędności. Wydaje się, że ci pracodawcy, którzy nie stworzą takiej przestrzeni swoim pracownikom, będą musieli się liczyć ze zmniejszoną liczbą kandydatów chętnych do pracy.

W tym miejscu jeszcze raz warto wskazać korzyści o charakterze społecznym: pracownicy pracujący z domu to mniejsze uciążliwości związane z dotarciem do pracy dla tych, którzy nie mogą pracować zdalnie, mniejsza emisja zanieczyszczeń, mniejsze zanieczyszczenie środowiska, lepsze powietrze dla wszystkich mieszkańców danej miejscowości.

### 3. Wady i ograniczenia pracy zdalnej

Praca zdalna nie jest rozwiązaniem idealnym i ma również swoje wady. Z perspektywy pracownika należy mieć na uwadze następujące aspekty:

- 1) konieczność samodzielnego planowania i organizowania dnia;
- 2) poczucie bycia stale w pracy;
- 3) ograniczony dostęp do zasobów organizacji;
- 4) ograniczony dostęp do wiedzy i informacji;
- 5) obniżenie komfortu mieszkania;
- 6) ograniczony kontakt ze współpracownikami, poczucie izolacji;
- 7) niepotrzebne mnożenie zdalnych spotkań;
- 8) utrudnienia natury technicznej;

---

cyjną odporność (leczonych na nowotwory czy cierpiących na niektóre choroby autoimmunologiczne). Należy też mieć na uwadze, że pracownik z infekcją jest mniej efektywny w pracy i gorzej wykonuje swoje obowiązki.

- 9) deprecjonowanie pracy zdalnej;
- 10) możliwe obniżenie produktywności i efektywności.

Do powyższych wad należy dodać także te, które są również widoczne z perspektywy pracodawców. Należą do nich:

- 1) koszty związane z wdrożeniem pracy zdalnej;
- 2) możliwe poczucie braku kontroli nad pracownikami;
- 3) trudność z oszacowaniem możliwości pracowników.

### **3.1. Konieczność samodzielnego planowania i organizowania dnia**

Bez względu na to, czy pracownik pracuje zdalnie czy z biura, z reguły ma wyznaczone określone cele i zadania. Jednak pracując zdalnie, najczęściej należy przywiązywać większą uwagę do zaplanowania i zorganizowania swojej przestrzeni zawodowej. Nie ma bowiem obok zespołu, który pracuje (co pomaga utrzymać koncentrację), ani przechodzącego szefa, którego postać najczęściej działa jednak mobilizująco. Jednym słowem samemu dla siebie należy być organizatorem pracy i dnia, motywatorem oraz pewnego rodzaju szefem. Jest to umiejętność, której można się nauczyć, co nie zmienia faktu, że wymaga determinacji oraz konsekwencji w działaniu. Początkowo praca zdalna może stanowić wyzwanie dla tych pracowników, którzy mają trudności (lub nie mają doświadczenia) w obszarze zarządzania sobą w czasie i koncentracji na działaniu. Jest to jednak umiejętność, której można się nauczyć. W dalszej części zostaną opisane kluczowe zasady organizowania swojego dnia pracy z domu, by przeciwdziałać temu problemowi. Można także rozważyć szkolenia dotyczące umiejętności pracy z domu oraz zarządzania sobą w czasie.

### **3.2. Poczucie bycia stale w pracy**

Wydaje się, że jest to jedna z największych wad pracy zdalnej. Choć część pracodawców obawia się, że pracownicy w czasie pracy nie robią tego, co do nich należy, okazuje się, że powszechna jest sytuacja, w której pracownicy pracują ponad wymiar lub wydłużają swój dzień pracy, przeplatając go domowymi obowiązkami. Należy podkreślić, że zaletą pracy z domu jest elastyczność. W konsekwencji każdemu może się zdarzyć wykonywanie chociażby drobnych domowych obowiązków w ciągu godzin pracy (np. przygotowanie szybkiego obiadu zamiast – jak w biurze – odgrzewanie gotowego czy rozmowa z dzieckiem, które właśnie wróciło ze szkoły). Tymczasem terminy nadal obowiązują, a zadania się piętrzą. W konsekwencji część pracowników nie wylogowuje się po 8 godzinach, lecz pracuje dłużej. Część przerywa pracę, ale wraca do niej wieczorem, nie mając czasu na odpoczynek i regenerację. Jeszcze inni kończą swój dzień, sprawdzając pocztę lub dokończając niesfinalizowane zadania tuż przed udaniem się na spoczynek. Jeszcze inna część rezygnuje z przerw albo pracuje w weekendy. To nie są dobre praktyki. Choć na krótszą metę wydaje się, że dłuższy czas pracy to korzyść dla pracodawcy, tak naprawdę grozi to zmęczeniem (fizycznym, ale przede wszystkim psychicznym), frustracją, a w dłuższej perspektywie czasowej – wypaleniem zawodowym.



### **3.3. Ograniczony dostęp do zasobów organizacji**

Praca zdalna wymaga od pracodawcy zapewnienia pracownikowi odpowiednich warunków – zarówno od strony sprzętu, właściwego oprogramowania, jak i stworzenia warunków do realizacji wyznaczonych zadań i obowiązków. W konsekwencji pracownik powinien mieć dostęp do niezbędnych organizacyjnych zasobów (m.in. baz danych, systemów, procedur). Trudno jednak każdego pracownika wyposażyć do pracy zdalnej, tak jak jest to możliwe w biurze. Czasem może brakować codziennych narzędzi – drukarki lub materiałów biurowych. Zmniejsza to komfort pracy zdalnej, czego trzeba mieć świadomość. Warto również pamiętać, że pracodawca nie jest w stanie zapewnić pracownikom takich samych warunków pracy jak w biurze – byłoby to kosztowne i czasochłonne, a czasem wręcz niemożliwe.

### **3.4. Ograniczony dostęp do wiedzy i informacji**

Ten aspekt to kolejna istotna wada pracy zdalnej. Podczas pracy stacjonarnej pracownicy w nieformalny sposób wymieniają się wiedzą, doświadczeniami oraz informacjami. Podczas pracy zdalnej proces ten jest w znacznym stopniu ograniczony. Na kolejnych stronach problem ten i sposoby radzenia sobie z nim zostaną opisane szerzej.

### **3.5. Obniżenie komfortu mieszkania**

Praca zdalna najczęściej jest wykonywana w domu. Idealnie, kiedy pracownik ma ku temu wszelkie warunki. Decydując się na pracę z domu, należy wyodrębnić miejsce (optymalnie oddzielny pokój, choć to może być trudne), które stanie się przestrzenią do pracy. Odbędzie się to jednak najczęściej kosztem przestrzeni do mieszkania, co może stanowić wadę dla pracownika. Tutaj duże znaczenie będą miały kwestie związane z przepisami bhp i wymaganiami, jakie ma spełniać stanowisko pracy, o czym będzie szerzej mowa w rozdziale IV niniejszej publikacji.

### **3.6. Ograniczony kontakt ze współpracownikami, poczucie izolacji**

Praca zdalna może powodować trudności w obszarze realizacji wyznaczonych zadań z powodu utrudnionego kontaktu z członkami zespołu. Dodatkowo może tworzyć poczucie izolacji, osamotnienia i wyobcowania. Dzieje się tak głównie ze względu na brak możliwości budowania relacji nieformalnych. Wydaje się, że stanowi to największe wyzwanie dla ludzi młodych, którzy z racji wieku mają potrzebę kontaktu z rówieśnikami, a także najczęściej nie posiadają jeszcze rodzin, które nierzadko niwelują poczucie osamotnienia. W dłuższej perspektywie czasowej taka sytuacja może negatywnie wpływać na pracownika i jego zdrowie psychiczne. Praktyczne wskazówki, jak temu zaradzić, będą opisane w dalszej części niniejszego rozdziału.

### 3.7. Niepotrzebne mnożenie zdalnych spotkań

Organizowanie dużej liczby spotkań było szczególnie charakterystyczne w początkowej fazie pandemii COVID-19. Pracownicy podkreślali, że z tego powodu nie mieli czasu na pracę operacyjną. Zdalność powoduje, że wydaje się, iż „to tylko spotkanie, wdzwonisz się, posłuchasz, może coś dodasz od siebie”. Nic bardziej mylnego. Czas pracy i efektywność spotkań są tak samo ważne podczas pracy zarówno stacjonarnej, jak i zdalnej. Zasady organizacji efektywnych spotkań opisane są w dalszej części niniejszego rozdziału.

### 3.8. Utrudnienia natury technicznej

Mieszkanie w miejscu, gdzie łącze internetowe lub zasięg są słabe, może stanowić duże utrudnienie w pracy. Warto ten aspekt poruszyć w rozmowie z pracownikiem/szefem, by poszukać optymalnego rozwiązania.

### 3.9. Deprecjonowanie pracy zdalnej

Choć pandemia COVID-19 pokazała większej części społeczeństwa, że praca z domu to nie wolne, jednak nadal część osób uważa, że praca zdalna rządzi się innymi prawami niż stacjonarna (sądzą tak głównie osoby, które zdalnie nie pracują). Trzeba mieć świadomość, że wpływa to negatywnie na samego pracownika oraz może przyczyniać się do dezorganizacji jego pracy. W tej sytuacji skutecznym rozwiązaniem jest asertywna komunikacja i wyznaczanie granic, o czym w dalszej części niniejszego rozdziału.

### 3.10. Możliwe obniżenie produktywności i efektywności

Powyższe argumenty wskazują, że praca zdalna może (czasami okresowo) obniżać produktywność lub efektywność pracy. Dzieje się tak jednak najczęściej, kiedy:

- 1) pracownik nie ma zapewnionych warunków do pracy zdalnej;
- 2) pracownik nie umie pracować zdalnie, nie został w tym kierunku przeszkolony lub sam nie posiada wystarczających umiejętności czy cech osobowych.

Z reguły jednak praca zdalna (co widoczne było w większości firm w czasie pandemii COVID-19) jest związana ze wzrostem produktywności i efektywności.

#### Ważne

Praca zdalna jest pewnego rodzaju benefitem. Jeżeli pracownicy swoją postawą nie udowodnią, że można im zaufać, że efektywnie realizują swoje zadania, uczciwie podchodzą do pracy, szukają rozwiązań, a nie problemów – pracodawcy będą mieli prawo i uzasadnienie do rezygnacji z takiej formy pracy.

---

### 3.11. Koszty związane z wdrożeniem pracy zdalnej

Nieprzemyślane działania w każdym obszarze mogą przynieść więcej złego niż dobrego. Tak dzieje się również w sytuacji nieprzemyślanych działań w obszarze pracy zdalnej.

Konieczne jest zatem systemowe i przemyślane wdrożenie sposobu i zasad pracy zdalnej. Oznacza to, że pracodawca ponosi nakłady finansowe (m.in. sprzęt, oprogramowanie, szkolenie, procedury) i czasowe związane z zaplanowaniem, wdrożeniem oraz realizacją procedur związanych z pracą zdalną. Jednocześnie warto pamiętać, że – tak jak to wskazano wcześniej – w dłuższej perspektywie czasowej pracodawca może osiągnąć wymierne korzyści z wdrożenia takiego sposobu pracy.

### 3.12. Możliwe poczucie braku kontroli nad pracownikami

Polscy pracodawcy i pracownicy nadal uczą się partnerskiego podejścia do biznesu i pracy oraz wzajemnego zaufania. Część pracodawców/przełożonych może mieć poczucie, że nie widząc, co robią ich pracownicy, tracą kontrolę nad tym, co się dzieje w zespole. Te obawy mogą być realne i uzasadnione. Istnieją jednak narzędzia i metody, by te obawy niwelować.

### 3.13. Trudność z oszacowaniem możliwości pracowników

Brak bezpośredniego kontaktu z pracownikiem może utrudniać ocenę, czy powierzone zadania są wykonywane przy optymalnym wykorzystaniu potencjału i możliwości pracownika. W konsekwencji pracownik może otrzymywać zbyt dużo lub zbyt mało zadań – kluczowa jest tu otwarta, regularna i oparta na zaufaniu komunikacja pomiędzy obiema stronami.

## 4. Ustalanie i komunikowanie zasad pracy zdalnej z pracownikami

Z powyższych rozważań wynika, że aby osiągnąć wymierne korzyści z pracy zdalnej oraz ograniczyć wady z niej wynikające, należy się gruntownie przygotować do tej formy pracy.

W pierwszej kolejności pracodawca powinien rozważyć, którzy pracownicy rzeczywiście mogą efektywnie realizować swoje zadania w formie zdalnej. **Istnieją bowiem stanowiska, na których praca zdalna nie jest możliwa.** Najlepszą odpowiedzią na pytanie, czy na danym stanowisku praca zdalna rzeczywiście jest realna, powinna być analiza, jak realizowano zadania na danym stanowisku podczas pandemii COVID-19. Jeżeli realizacja zadań była możliwa, a cele stanowiska były osiągnięte, oznacza to, że prawdopodobnie praca zdalna na danym stanowisku jest możliwa również teraz.

Pandemia COVID-19 była sytuacją bezprecedensową. Wraz z lockdownem wielu pracowników po raz pierwszy realizowało swoje zadania z domu. Całej sytuacji towarzyszyły duże i nierzadko skrajne emocje. Szczególnie na początku pandemii nikt nie wiedział, z czym tak naprawdę ma do czynienia. Ograniczenia i restrykcje, niepewność, strach, konieczność poradzenia sobie z niecodzienną i całkowicie nową sytuacją były dla wszystkich trudne. Wielu pracowników musiało poradzić sobie nie tylko z realizacją swoich za-

dań zawodowych – a właściwie nauczyć się zupełnie nowego systemu pracy – lecz także z domowymi obowiązkami (dziećmi, ich nauką zdalną, restrykcjami, izolacją). W tych trudnych warunkach – jak pokazują badania i opinie samych pracodawców – większość pracowników zdała egzamin. Pracownicy sumiennie realizowali swoje zadania, częściej pracując więcej, niż pracowaliby w normalnej rzeczywistości.

Jeżeli po takiej sytuacji pracodawca, bez partnerskiej rozmowy i dialogu z pracownikiem, oczekuje jego powrotu do pracy i realizacji zadań w 100% stacjonarnie, może liczyć na uzasadniony opór ze strony pracownika i jego poczucie krzywdy. Pracownicy w tak trudnych warunkach udowodnili, że można im zaufać i można na nich liczyć.

Inną kwestią jest fakt, że przez okres pracy zdalnej (który dla niektórych pracowników trwał lata) pracownicy mogli zorganizować sobie na nowo sposób pracy i wywiązywania się zarówno z zawodowych, jak i osobistych obowiązków. Mogli zapisać się na dodatkowe studia lub zajęcia, których pogodzenie z powrotem do pracy stacjonarnej w pełnym wymiarze może być trudne lub niemożliwe.

Istotna w takiej sytuacji jest partnerska rozmowa, przedstawienie argumentów obydwu stron – pracodawcy oraz pracownika – i szukanie porozumienia oraz konsensusu. Pomiedzy pracą stacjonarną w pełnym wymiarze a pracą zdalną w pełnym wymiarze jest przynajmniej kilka możliwości rozwiązania z korzyścią dla obydwu stron tej sytuacji.

#### Przykład

Pani Katarzyna z powodzeniem i efektywnie zdalnie realizowała swoje zadania w czasie pandemii COVID-19. Początkowo było to dla niej dużym wyzwaniem – nie pracowała wcześniej w ten sposób. Dołożyła jednak wszelkich starań, aby nauczyć się nowego sposobu pracy. Z czasem zauważyła korzyści związane z oszczędnością czasu i pieniędzy na dojazdy, większy komfort pracy, większą łatwość pogodzenia życia zawodowego z osobistym. W konsekwencji, gdy sytuacja pandemiczna się poprawiała, podjęła decyzję o zapisaniu się na dodatkowe zajęcia sportowe oraz studia podyplomowe. W trakcie trwania pierwszego semestru pracodawca podjął decyzję o powrocie do pracy stacjonarnej w pełnym wymiarze. Autorytarna decyzja firmy, trudność w pogodzeniu pracy z dodatkowymi, prywatnymi zajęciami oraz wysokie koszty dojazdów do pracy spowodowały, że pani Katarzyna podjęła poszukiwania nowej pracy. Znalazła ją stosunkowo szybko. Mogła w niej pracować hybrydowo i zaspokoić te potrzeby, które były dla niej istotne. Pani Katarzyna nie była jedyną osobą, która rozstała się ze swoim wcześniejszym pracodawcą.

Kolejnym krokiem jest analiza, **w jakim wymiarze praca zdalna może być realizowana**. Tutaj warto wziąć pod uwagę zarówno dobro realizacji wyznaczonych celów i zadań na stanowisku, jak również preferencje i potrzeby pracownika.

Następnie konieczne jest określenie, **jakie zasoby (narzędzia do pracy, dostęp do danych) są potrzebne pracownikowi do pracy zdalnej**.

Do kolejnych etapów powinno należeć:

- 1) **określenie godzin pracy** – w tym miejscu warto podkreślić, że zgodnie z przepisami praca zdalna nie zmienia czasu pracy pracownika. Jeżeli pracownik stacjonarnie pracuje w określonych godzinach, to w tych samych godzinach powinien pracować zdalnie. Zagadnienie to będzie szerzej opisane w rozdziale II niniejszej publikacji.

Jeżeli pracownik pracuje w trybie zadaniowym, sugerowane jest wskazanie przedziałów czasowych, w których pracownik jest dostępny, w przeciwnym wypadku trudne może być komunikowanie się takiego pracownika z pozostałymi członkami zespołu lub interesariuszami organizacji. Ustalając przedziały czasowe, w których pracownicy powinni być dostępni, warto wziąć pod uwagę opisywany wcześniej aspekt współpracy z pracownikami czy klientami działającymi na różnych kontywentach – różnice czasowe mogą tu odgrywać istotny czynnik determinujący skuteczną komunikację i współpracę;

- 2) **ustalenie zasad i narzędzi komunikacji oraz wymiany informacji i wiedzy** – tu istotne jest jasne określenie, w jaki sposób i przy pomocy jakich narzędzi (np. programów) pracownicy komunikują się z przełożonym oraz między sobą, a także gdzie (np. na jakich dyskach) zamieszczają źródła wiedzy i informacji oraz efekty swojej pracy. Istotne jest, aby narzędzi do komunikacji i przechowywania danych nie było zbyt dużo – wprowadza to chaos i utrudnia efektywną współpracę. W tym zakresie ważne są również aspekty IT na styku z ochroną danych osobowych, o czym będzie szerzej mowa w rozdziałach V i VII niniejszej publikacji.

Ważnym elementem jest też wzajemne poinformowanie pracowników, kto i w jakim wymiarze pracuje zdalnie. Być może część osób pracuje zdalnie w pełnym wymiarze, a część tylko przez jeden czy dwa dni w tygodniu. Tym bardziej ważne jest określenie, w jakich godzinach są dostępne poszczególne osoby. Takie zasady warto co jakiś czas weryfikować (czy są aktualne) i komunikować na forum zespołu, aby je przypomnieć;

- 3) **określenie czasu, charakteru i częstotliwości spotkań** – wielokrotnie podkreślana rola komunikacji pomiędzy wirtualnie pracującymi członkami zespołu powinna mieć swoje odzwierciedlenie m.in. w regularnych spotkaniach. Takie spotkania mogą mieć charakter indywidualny albo zespołowy.

Spotkania **indywidualne** powinny służyć do bieżącego omówienia realizacji projektów i zadań z nimi związanych. Dają pracownikowi przestrzeń do dopytania o szczegóły, wyrażenia obaw bądź wątpliwości dotyczących realizacji zadań. Umożliwiają także transfer wiedzy między rozmówcami. Mają szczególne znaczenie dla najmłodszych i nowo przyjętych pracowników w organizacji.

Spotkania **zespołowe** powinny służyć do omówienia na forum zespołu tego, nad czym pracują poszczególni jego członkowie. Ma to szczególne znaczenie w przypadku pracy zdalnej, w czasie której pracownicy nie widzą siebie nawzajem, mają ograniczone możliwości wymiany informacji, wiedzy oraz doświadczeń. Szczególnie istotne jest omówienie trudności i wyzwań – podczas pracy zdalnej członkowie zespołu mogą mieć poczucie, że tylko oni mają trudne sytuacje, z którymi nie zawsze wiedzą, jak sobie poradzić. Przeanalizowanie danej sytuacji w zespole daje możliwość przyjrzenia się jej z różnych perspektyw. Kluczowa jest tu rola lidera, którego zadaniem polega na docenieniu wkładu pracy pracownika, stymulowaniu do poszukiwania rozwiązań i kreowania pomysłów. Należy natomiast powstrzymać się od oceny pracownika na forum zespołu oraz poszukiwania winnych trudnej sytuacji.

W praktyce częstotliwość takich spotkań jest różna – część zespołów praktykuje codzienne kilku- lub kilkunastominutowe spotkania, inne – raz w tygodniu. Rzadsze spotkania niż raz w tygodniu raczej nie są wskazane;

### Przykład

W związku z malejącą liczbą przypadków zachorowań na COVID-19 w firmie X zaczęto analizować, jaki model pracy przyjąć. Podczas nieformalnych rozmów pracowników można było usłyszeć, że zdania są podzielone. Dział HR zaproponował badanie opinii wśród pracowników. Przeprowadzona ankieta zobrazowała podział pracowników na głosów oraz główne trudności.

W ankiecie zadano m.in. takie pytania:

1. Jaka formuła pracy byłaby dla Ciebie najbardziej dogodna:
  - 1) praca w 100% stacjonarna;
  - 2) 1–2 dni w tygodniu pracy zdalnej;
  - 3) 3–4 dni w tygodniu pracy zdalnej;
  - 4) 100% pracy zdalnej.
2. Zaznacz maksymalnie trzy największe korzyści pracy zdalnej w Twoim przypadku:
  - 1) oszczędność czasu i ograniczenie kosztów dojazdów;
  - 2) możliwość łatwiejszego pogodzenia życia zawodowego i osobistego;
  - 3) większa łatwość skupienia i większa efektywność wykonywanych zadań;
  - 4) wzrost lojalności wobec pracodawcy (poczucie, że mój pracodawca mi ufa);
  - 5) możliwość ograniczenia infekcji w okresie wzmożonej liczby zachorowań;
  - 6) inne (proszę podać, jakie) .....
3. Zaznacz maksymalnie trzy największe trudności pracy zdalnej w Twoim przypadku:
  - 1) utrudnienie kontaktu z pracownikami, a w konsekwencji trudniejsze uzyskanie informacji, wydłużenie czasu realizacji zadań;
  - 2) brak dostępu do potrzebnych zasobów firmowych;
  - 3) utrudnienie kontaktu z pracownikami oraz poczucie wyobcowania;
  - 4) ograniczone możliwości rozwoju – brak wymiany wiedzy i doświadczeń;
  - 5) trudności z planowaniem swojej pracy, skupieniem się, konsekwencją;
  - 6) zacieranie się życia zawodowego i osobistego – poczucie bycia w pracy;
  - 7) poczucie braku kontroli nad realizacją projektów w zespole;
  - 8) trudności natury technicznej – jakość połączenia utrudnia sprawną komunikację;
  - 9) brak w domu warunków do pracy;
  - 10) inne (proszę podać jakie) .....
4. Zaznacz, jakie zajmujesz stanowisko:
  - 1) specjalistyczne – nie zarządzam zespołem;
  - 2) kierownicze – zarządzam zespołem.
5. Jeśli masz uwagi, propozycje dotyczące określenia zasad powrotu do pracy stacjonarnej, to jest miejsce, aby je opisać: .....

Ankieta była krótka i anonimowa, dodatkowo wyjaśniono, jaki jest jej cel. Do udziału w badaniu zachęcił prezes firmy. Dzięki tym wszystkim czynnikom większość pracowników wzięła udział w badaniu.

Z jednej strony, propozycja powrotu do biura w 100% stacjonarnie wzbudziła duży opór wśród pracowników, z drugiej – wielu przełożonych widziało korzyść w takim rozwiązaniu – poczucie większej kontroli nad zarządzanymi zespołami. Dodatkowo część pracowników uznała, że nie ma w domu warunków do pracy lub odczuwa potrzebę kontaktu z pozostałymi pracownikami.

Wyniki ankiety przedstawiono pracownikom na firmowym, zdalnym spotkaniu oraz zaproponowano dostosowany do potrzeb model pracy – możliwość trzech dni pracy zdalnej, przy zalecanej liczbie dwóch dni z biura. Jeśli pracownik odczuwał potrzebę większej liczby dni pracy z biura – miał na to zielone światło. Jeśli w większym wymiarze chciał pracować zdalnie – musiał tę kwestię omówić ze swoim przełożonym.

Dodatkowo zaproponowano pracownikom szkolenia:

- 1) z efektywnego zarządzania sobą w czasie (z uwzględnieniem pracy hybrydowej);
- 2) z zakresu umiejętności liderskich, komunikacji oraz zarządzania pracownikami pracującymi zdalnie – dla kierowników.

Wypracowano również zasady komunikacji i współpracy zespołów pracujących hybrydowo. Główne założenia zakomunikowano na kolejnym firmowym spotkaniu (on-line).

---

- 4) **zachęcenie pracownika do aktywnej komunikacji** – jednym z wyzwań pracy zdalnej jest ograniczona komunikacja. Pracownik siedzący sam w domu może mieć większą trudność w kontaktach z pozostałymi pracownikami. Czasem trudniej mu dopytać o szczegóły, brakujące informacje. Dlatego lider, który wdraża pracę zdalną lub wdraża nową osobę do zespołu pracującego zdalnie, powinien zachęcać i przypominać o możliwości kontaktu z nim. Warto także, aby zachęcał pracownika do **otwartego zgłaszania trudności i wyzwań**, z jakimi mierzy się pracownik, oraz komunikacji z pozostałymi członkami zespołu. Dlatego tak istotne jest prowadzenie krótkich spotkań, w czasie których pracownicy opisują projekty i zadania, jakie realizują, a także wymieniają się wiedzą i doświadczeniami. Warto także komunikować, który z pracowników specjalizuje się w jakich obszarach – ułatwia to późniejsze nawiązywanie kontaktu z osobami, które mogą być pomocne w rozwiązywaniu trudności.

#### Ważne

Zasady dotyczące pracy zdalnej i komunikacji (np. godziny pracy, częstotliwość pracy zdalnej, ogólne informacje o spotkaniach zespołowych i indywidualnych) powinny być komunikowane już na etapie rozmów kwalifikacyjnych. W tym zakresie nie powinno także być obaw dotyczących naruszenia przepisów o ochronie danych osobowych i zbieraniu nadmiarowych danych o pracowniku, gdyż praca zdalna może być wprowadzana od początku zatrudnienia w umowie o pracę pracownika i to uzasadnia dodatkowe pytania w tym zakresie, o czym będzie szerzej mowa w rozdziale V niniejszej publikacji. Wielu pracownikom zależy na pracy zdalnej, ale mają obawy związane z pozyskiwaniem niezbędnych danych do realizacji swoich codziennych zadań. Należy pamiętać, że informacje o godzinach i dniach pracy powinny być przekazane uczciwie i w zgodzie ze stanem faktycznym. Obiecywanie pracownikowi możliwości pracy zdalnej w sytuacji, kiedy nie jest i nie będzie ona wdrażana, może się zakończyć zwolnieniem się pracownika. W takiej sytuacji nakłady czasowe, finansowe i emocjonalne niepotrzebnie ponoszą obie strony – pracodawca oraz pracownik.

Czasem pracodawca informuje o możliwości pracy zdalnej, ale dopiero po upływie pewnego okresu, np. trzech miesięcy. Zakłada bowiem konieczność wdrożenia i nauczenia się przez nowo przyjętego pracownika określonego sposobu pracy, poznania organizacji, procesów, ludzi i procedur. Szczególnie w przypadku młodych wiekiem i doświadczeniem pracowników jest to podejście uzasadnione. Ważne, aby w takiej sytuacji również już na etapie rozmów kwalifikacyjnych z kandydatem jasno i otwarcie poinformować, od kiedy i w jakim wymiarze praca zdalna będzie realizowana.

---

## 5. Jak zarządzać zespołem, który pracuje zdalnie – wskazówki dla przełożonych

Zarządzanie zespołem zdalnym jest wyzwaniem, szczególnie dla tych liderów, którzy przed pandemią COVID-19 nie doświadczyli tego sposobu pracy. Kluczowymi trudnościami są:

- 1) ograniczona komunikacja, a w konsekwencji utrudniony przepływ informacji, wiedzy i dobrych praktyk w zespole;
- 2) budowanie wzajemnego zaufania (przełożonego do członków zespołu, członków zespołu do przełożonego oraz członków zespołu do siebie nawzajem);
- 3) utrzymanie motywacji oraz zaangażowania pracowników.

Istnieje wiele obszarów, którym warto poświęcić czas i uwagę, aby efektywnie zarządzać zespołem pracującym zdalnie. Pierwszym z nich jest **rekrutacja** takich pracowników, dla których **praca zdalna jest dodatkowym benefitem**, a nie utrudnieniem realizacji codziennych zadań. Jeżeli lider zarządza zespołem pracującym zdalnie, **warto w czasie rozmów kwalifikacyjnych podjąć ten temat**.

### Przykład

Oto pytania, które można zadać kandydatowi, aby ocenić, jakie są jego doświadczenia w pracy zdalnej/hybrydowej lub z zespołem, który pracuje zdalnie/hybrydowo:

1. Proszę opowiedzieć, jakie są Pani/Pana wcześniejsze doświadczenia w pracy zdalnej?
2. W jaki sposób planował/planowała i organizował/organizowała Pan/Pani swój czas, realizując zadania zdalnie?
3. Jak komunikował/komunikowała się Pan/Pani i jak współpracował/współpracowała z pozostałymi członkami zespołu?
4. Jak pozyskiwał/pozyskiwała Pan/Pani informacje niezbędne do zadań, pracując zdalnie/od pracowników pracujących zdalnie?
5. Z jakimi trudnościami spotykał/spotykała się Pan/Pani podczas pracy zdalnej/podczas współpracy z pracownikami pracującymi zdalnie? Co Pan/Pani w takiej sytuacji robił/robiła?

Zgodnie z zasadami wywiadu behawioralnego warto odnosić się do sytuacji z przeszłości. Celem jest wybór pracowników, którzy w obszarze pracy zdalnej posiadają już pewne doświadczenie i umiejętności. Jak już wcześniej podkreślono, ważne jest także zakomunikowanie wymiaru i zasad pracy zdalnej.

Poświęcenie przez przełożonego czasu, uwagi i zaangażowania podczas **wdrażania nowych pracowników** do zespołu to kolejny obszar, na który warto położyć nacisk. Jest to szczególnie istotne w przypadku **młodych pracowników** oraz tych, którzy **w poprzednim miejscu pracy byli zatrudnieni przez wiele lat** (m.in. ze względu na przyzwyczajenia, wypracowane wcześniej sposoby pracy i komunikacji w innej kulturze organizacyjnej). Szczególnie ważna i potrzebna jest regularna i częsta komunikacja z pracownikiem, zespołowe spotkania, dzięki którym będzie mógł lepiej poznać pozostałych współpracowników, ich obszary działania i zadania.



[Przejdź do księgarni →](#)



[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)