

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Politechnika Warszawska, Polska

e-mail: m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl

ORCID: 0000-0003-9894-2933

PRACA ZDALNA I HYBRYDOWA JAKO WYZWANIE DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSKIEJ SŁUŻBIE CYWILNEJ

REMOTE AND HYBRID WORK AS A CHALLENGE FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN POLAND

Abstract

The article explores the phenomenon of remote work and the risks connected with this mode of work as seen by the employee, employer, and society. This approach was adopted when presenting data related to remote work of civil servants in the years 2020-2022. The accompanying technological and legal barriers were also taken into account. It was revealed that so far the activities undertaken in the area of performing professional duties have been fairly reactive. Thus, it is vital that the aforementioned actions become more proactive so as to enable remote work or the hybrid mode of work to become a lasting component of the way organisations operate.

KEYWORDS

civil service, remote work, hybrid work, human resource management

SŁOWA KLUCZOWE

służba cywilna, praca zdalna, praca hybrydowa, zarządzanie zasobami ludzkimi

1. PRACA ZDALNA – GENEZA I ISTOTA POJĘCIA

Pojęcie pracy zdalnej pojawiło się w polskim prawie pracy w marcu 2020 r. Przez lata mówiło się o tzw. pracy na odległość, której podstawową formę stanowiła tzw. telepraca. Telepracę wprowadzono do Kodeksu pracy w 2007 r. i zdefiniowano jako „pracę wykonywaną regularnie poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej” (art. 67).

Za ojca telepracy uważany jest powszechnie Jack M. Nilles, amerykański fizyk i inżynier, właściciel firmy konsultingowej JALA International, który swej koncepcji nadał nazwę *telecommute* (ang. *commute* – dojeżdżać). Bezpośrednim powodem powstania tej koncepcji była chęć uniknięcia dojazdów do pracy. Chodziło o ograniczenie zużycia paliwa oraz ochronę środowiska naturalnego. Jak pisze J.M. Nilles we wstępie do swej klasycznej książki (której pierwsze wydanie ukazało się w 1998 r.), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*:

Pewnego ranka jechałem samochodem (sam, jak większość użytkowników autostrady) z domu na uniwersytet. [...] Tkwiłem bezradnie na autostradzie, patrząc na niemal nieskończony łańcuch czerwonych świateł hamowania samochodów stojących przede mną. Spojrzałem na najbliższą tablicę informacyjną z napisem: UTRZYMAJ PRĘDKOŚĆ. Moja prędkość była zerowa! Zegar tykał. Przekonało mnie to, że teledojazdy mają przyszłość¹.

Osią koncepcji Nillesa było przekonanie, iż to praca powinna „dojeżdżać” do ludzi, a nie ludzie do pracy. Przedstawiając początki swojej koncepcji, autor pisze: „W mojej głowie zapaliło się przysłowiowe światełko, objawienie. Był to niezwykle prosty, a zarazem potężny pomysł. Taki, który mógł zmienić świat”². Wiele lat swojej działalności poświęcił Nilles wprowadzaniu tego „prostego” pomysłu w życie. Jego starania napotkały silny opór, który autor charakteryzuje we właściwy mu, obrazowy sposób:

Ciągle słyszałem: „To nie nasza misja”. Nie było to misją Departamentu Transportu [...], bo jego zadaniem było ulepszanie dróg, autostrad i systemów komunikacji masowej, a nie ograniczanie zapotrzebowania na nie. Nie było to misją Departamentu Energii [...], bo jego zadaniem było zwiększenie sprawności silników samochodowych, a nie ograniczanie użytkowania samochodów. Nie było to też misją Environmental Protection Agency (EPA, Agencja Ochrony Środowiska), bo jej zadaniem

¹ J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Warszawa 2003, s. 7.

² *Ibidem*, s. 6.

było zmniejszanie zanieczyszczeń wydzielanych przez samochody, a nie zmniejszenie liczby tych, którzy zanieczyszczają środowisko. I tak dalej. Biurokratyczny pierścień zaciśnięty wokół różowych perspektyw³.

Trudno powstrzymać się od uwagi, że słowa te brzmią w naszej rzeczywistości bardzo znajomo...

W Polsce praca zdalna została wprowadzona ustawą z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych okolicznościach związanych z zagadnieniem przeciwdziałania i zwalczania COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. Na mocy art. 3 tej ustawy pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie pracy określonej w umowie o pracę poza miejscem jej stałego wykonywania. Jest to tzw. praca zdalna. Nie jest ona tożsama z telepracą. Podobieństwa i różnice między pracą zdalną a telepracą przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Podobieństwa i różnice między pracą zdalną a telepracą

Praca zdalna	Telepraca
wykonywana okresowo	wykonywana regularnie
poza siedzibą zakładu pracy	poza siedzibą zakładu pracy
pracownik wykorzystuje do wykonywania pracy środki telekomunikacji elektronicznej	pracownik wykorzystuje do wykonywania pracy środki telekomunikacji elektronicznej
pracodawca wprowadza pracę zdalną poleceniem	pracodawca nie może samodzielnie wprowadzić telepracy; zmiany pracy na telepracę dokonuje się tylko na mocy porozumienia stron
odmowa świadczenia pracy zdalnej jest podstawą do pociągnięcia pracownika do odpowiedzialności	brak odpowiedzialności pracownika za nieprzystąpienie do systemu telepracy
polecenie pracodawcy	ustawodawca wykluczył przy wprowadzeniu telepracy wypowiedzenie zmieniające
kontrola zdalna (standardowa w ramach pracowniczego podporządkowania)	jest prawo do kontroli ze strony pracodawcy – zapowiedzianej i za zgodą zatrudnionego

Źródło: J. Marciniak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji kryzysowej – procedura (regulamin) zarządzania kryzysowego w firmie*, Warszawa 2020.

2. SZANSE I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z PRACĄ ZDALNĄ

Od kilkunastu miesięcy niemal codziennie prezentowane są różnego rodzaju raporty, badania i zestawienia dotyczące pracy zdalnej w różnych krajach świata, w tym w Polsce. Opracowania te pokazują skutki, które pociąga za sobą omawiana forma wykonywania obowiązków zawodowych. Skutki te warto

³ *Ibidem*, s. 7.

analizować z trzech głównych punktów widzenia: 1) pracownika, 2) pracodawcy, 3) społeczeństwa jako całości.

Perspektywa pracownika

Zestawienie szans i zagrożeń związanych z pracą zdalną widzianych z perspektywy pracownika przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia związane z (wykonywaną w domu) pracą zdalną – perspektywa pracownika

Korzyści	Zagrożenia
możliwość uniknięcia uciążliwych dojazdów do miejsca pracy	niebezpieczeństwo pojawienia się poczucia izolacji i osamotnienia, a nawet wrażenia „uwięzienia” w domu
możliwość łatwiejszego pogodzenia różnych form aktywności życiowej (praca, rodzina, rozwój osobisty, działalność społeczna itp.)	niebezpieczeństwo zacierania różnic pomiędzy odmiennymi obszarami życia
możliwość dopasowania czasu wykonywania pracy do własnych potrzeb, preferencji i upodobań	niebezpieczeństwo przedłużania godzin wykonywania zawodowych obowiązków, pojawienia się poczucia „bycia stale w pracy”
możliwość pełniejszej koncentracji na realizowanych zadaniach, dzięki wykonywaniu pracy w miejscu zaaranżowanym według własnych preferencji	niebezpieczeństwo wielogodzinnej pracy w warunkach sprzecznych z podstawowymi zasadami ergonomii (np. usadowienie na miękkiej kanapie z laptopem na kolanach)
możliwość wspierania domowników w trudnych sytuacjach	niebezpieczeństwo bycia odbieranym jako osoba, która „siedzi w domu”, nieustanne odrywanie od pracy z powodu błahych wydarzeń
możliwość wykonywania obowiązków bez konieczności nieustannych uzgodnień z przełożonym i współpracownikami	niebezpieczeństwo pojawienia się poczucia braku wsparcia ze strony przełożonego i współpracowników
satysfakcja wynikająca z realizacji odpowiedzialnych, wymagających samodzielności zadań	niebezpieczeństwo bycia „niezauważonym” w miejscu pracy, skutkujące pomijaniem przy szkoleniach i – zwłaszcza – przy awansach

Źródło: opracowanie własne.

Dokładniejsza analiza każdego z zamieszczonych w tabeli 2 czynników wykazuje, że mają one charakter bardzo złożony. Przykładem może być korzyść określona jako „możliwość wspierania domowników w trudnych sytuacjach”. Z badań przeprowadzonych przez Jarosława Szczepańskiego i Łukasza Zarzęckiego w Ministerstwie Sprawiedliwości i dwóch podległych Ministrowi Sprawiedliwości jednostkach organizacyjnych⁴ wynika, że chęć pracy zdalnej w przyszłości znacząco częściej deklarowali pracownicy bez niepełnoletnich

⁴ J. Szczepański, Ł. Zarzęcki, *Praca zdalna w administracji publicznej w czasie pandemii COVID-19*, Warszawa 2021.

dzieci w gospodarstwie domowym. Warto jednak pamiętać, iż badanie realizowane było w warunkach tzw. pierwszego lockdownu. Dzieci nie uczęszczały wówczas do szkoły, uczyły się w trybie zdalnym. Doświadczenie potwierdza tezę autorów, że zmiana tej sytuacji „spowodować może zwiększenie chęci rodziców niepełnoletnich dzieci do realizacji pracy w formie pracy zdalnej”⁵.

Perspektywa pracodawcy

Zamieszczona poniżej tabela 3 przedstawia korzyści i zagrożenia pracy zdalnej z perspektywy pracodawcy. Mają one, tak jak w poprzednim zestawieniu, charakter hipotetyczny – o tym, czy faktycznie wystąpią, decydują uwarunkowania konkretnej organizacji i zatrudnionych w niej pracowników.

Tabela 3. Korzyści i zagrożenia związane z (wykonywaną w domu) pracą zdalną – perspektywa pracodawcy

Korzyści	Zagrożenia
możliwość redukcji kosztów wynajmu i utrzymania powierzchni biurowych	niebezpieczeństwo niepełnego lub niewłaściwego wyposażenia stanowiska pracy zdalnego pracownika
możliwość zatrudnienia osób mieszkających daleko od siedziby organizacji	niebezpieczeństwo popełnienia błędów o charakterze prawno-proceduralnym w trakcie powierzania i monitorowania zdalnej pracy
możliwość ograniczenia fluktuacji personelu (zmiana miejsca zamieszkania nie oznacza konieczności szukania nowej pracy)	niebezpieczeństwo zmniejszenia poczucia identyfikacji pracowników z firmą
możliwość odniesienia korzyści wizerunkowych (bycia postrzeganym jako pracodawca odpowiedzialny, elastyczny, otwarty na potrzeby pracowników)	niebezpieczeństwo związane z niepełnym lub niewłaściwym zabezpieczeniem firmowych danych
możliwość zatrudnienia ekspertów znających lokalne rynki zbytu, rozumiejących potrzeby miejscowych klientów itp.	niebezpieczeństwo powierzenia pracy zdalnej osobom, które nie mają predyspozycji do jej wykonywania lub właściwego przeszkolenia
możliwość łatwiejszego tworzenia zespołów, ograniczenia liczby kontaktów pojawiających się w trakcie bezpośrednich kontaktów pracowników	niebezpieczeństwo niedostosowania struktur, metod i narzędzi zarządzania do specyfiki pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w tabeli 2 za każdym ze wskazanych czynników kryją się złożone uwarunkowania. I tak np. skala redukcji kosztów utrzymania biura zależy od rodzaju umowy łączącej pracodawcę z właścicielem budynku, a liczba konfliktów w zdalnych zespołach bywa większa niż w zespołach pracujących stacjonarnie.

⁵ *Ibidem*, s. 28.

Analizując przedstawione w obydwu tabelach czynniki, trzeba pamiętać, że praca zdalna może być koniecznością albo wyborem. Racjonalny wybór zakłada, że: 1) charakter wykonywanych obowiązków pozwala na ich realizację w trybie zdalnym, 2) pracownicy wykazują gotowość pracy w tym trybie i można przewidywać, że będą realizować swoje zadania w sposób właściwy, 3) nie istnieją przeszkody prawne lub techniczne uniemożliwiające omawianą formę pracy.

Perspektywa ogólnospołeczna

Przejęcie z pracy biurowej na pracę zdalną pociąga za sobą różne skutki o charakterze ogólnospołecznym, które również mają zarówno pozytywny, jak i negatywny charakter. Były one od lat przedmiotem wielu wnikliwych analiz autorów zajmujących się zagadnieniami telepracy⁶. Dramatyczne okoliczności towarzyszące wprowadzeniu tej formy pracy w 2020 r. spowodowały, że jej skutki społeczne postrzega się wyłącznie w kontekście związanym z pandemią. Należy jednak pamiętać, iż stosowanie pracy zdalnej (zwłaszcza na tak masową skalę) zmienia na trwałe zarówno rynek pracy, jak i relacje społeczne pomiędzy różnymi grupami pracowników. Zmiany te mają charakter wielokierunkowy, a ich poznanie wymagać będzie odpowiedniej perspektywy czasowej. Obecnie można jedynie wskazywać pewne trendy. Spróbujemy zasygnalizować trzy z nich:

- Przeniesienie aktywności pracowników z dzielnic biurowych do miejsc zamieszkania, którymi są często małe miejscowości lub dzielnice peryferyjne. Pociąga to za sobą wiele różnorodnych zjawisk, wśród których można wymienić zmniejszenie przychodów przewoźników (kolej, transport miejski) oraz sprzedawców paliw. Zwiększone przychody notują natomiast lokalne sklepy, kawiarnie, zakłady usługowe, placówki kulturalne czy sportowe.
- Spadek zapotrzebowania na tradycyjną powierzchnię biurową. Spadkowi temu towarzyszy dynamiczny rozwój segmentu nieruchomości elastycznych, które nie łączą się z koniecznością podpisywania długoletnich umów najmu. Trend ten, obserwowany od kilku lat, w trakcie pandemii uległ przyspieszeniu; od 2015 r. zasoby powierzchni biurowej typu flex powiększyły się sześciokrotnie. Warto dodać, że 65% z nich znajduje się w Warszawie.
- Ograniczenie liczby dojazdów do pracy. Zjawisko to powoduje zarówno zmniejszenie emisji spalin, jak i spadek liczby wypadków samochodowych. Warto w tym miejscu przywołać po raz kolejny ojca telepracy, J.M. Nillesa, który już kilkadziesiąt lat temu prognozował, iż zastąpienie dojazdów do pracy „teledojazdami” przyniesie ogromne korzyści społeczne i środowiskowe.

⁶ Warto tu wymienić zwłaszcza: G. Sputeć-Bandurska, *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*, Warszawa 2015; E. Strońska, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Warszawa 2012.

Dyskutując o szansach i zagrożeniach pracy zdalnej w skali makrospołecznej, trzeba pamiętać, iż możliwość wykonywania takiej pracy dotyczy jedynie niektórych zawodów i stanowisk. W służbie cywilnej ta możliwość niewątpliwie istnieje, ale w sektorach takich jak górnictwo, budownictwo czy transport jest bardzo ograniczona. Szacuje się, iż w Polsce pracę zdalną może wykonywać około 35% zatrudnionych (wobec średniej dla UE wynoszącej 37%). Dotyczy to przede wszystkim zawodów lepiej płatnych i wymagających wyższych kwalifikacji. Pojawiają się więc głosy niepokoju związanego z pogłębianiem nierówności społecznych.

3. PRACA ZDALNA W SŁUŻBIE CYWILNEJ W LATACH 2020–2022

Początek pandemii COVID-19 spowodował masowe rozpowszechnienie pracy zdalnej w służbie cywilnej; w kwietniu 2020 r. pracę w tej formie świadczyło 42% osób. Wraz z opadaniem pierwszej fali koronawirusa odsetek ten systematycznie spadał – w czerwcu 2020 r. pracę zdalną wykonywało już tylko 18% osób, a w sierpniu – 11%. Gdy pojawiła się druga fala zachorowań, odsetek zdalnych pracowników służby cywilnej gwałtownie wzrósł, osiągając w listopadzie 2020 r. wielkość 35%⁷.

Wraz z nasilaniem się lub słabnięciem pandemii COVID-19 zmieniała się też liczba urzędów, w których była wykorzystywana praca zdalna – od 60% w kwietniu 2020 r., poprzez 14% w sierpniu 2020 r., do 58% w listopadzie 2020 r.⁸

Rekordzistami wśród urzędów okazały się ministerstwa z KPRM, urzędy wojewódzkie oraz Krajowa Administracja Skarbowa – 100% urzędów należących do tych grup umożliwiała pracownikom wykonywanie obowiązków w sposób zdalny. Najrzadziej pracę zdalną wykonywano w jednostkach należących do powiatowej (28% urzędów) oraz wojewódzkiej (54% urzędów) administracji zespolonej⁹.

Analizując przedstawione dane, warto pamiętać, iż w prezentowanych zestawieniach pod hasłem „wykonywanie pracy zdalnej przez urząd” rozumie się sytuację, w której co najmniej jednemu pracownikowi polecono wykonywanie pracy zdalnie. Oznacza to, że w niemal trzech czwartych urzędów powiatowej administracji zespolonej oraz niemal połowie urzędów wojewódzkiej administracji zespolonej ani jeden pracownik nie wykonywał swoich obowiązków w formie zdalnej.

⁷ *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2020 roku*, <https://www.gov.pl/attachment/463f7722-3f41-44c9-a893-c6afde4a1ee0> (dostęp: 12.04.2022), s. 82.

⁸ *Ibidem*, s. 81.

⁹ *Ibidem*, s. 83.

Rok 2021 w służbie cywilnej przyniósł wyraźny spadek liczby osób pracujących w trybie zdalnym – w styczniu 2021 r. liczba ta wynosiła 26%, a we wrześniu 2021 r. – jedynie 8%, by na koniec roku (pojawienie się wariantu delta) osiągnąć 13%. Porównanie odsetka osób pracujących zdalnie w poszczególnych miesiącach 2020 r. oraz 2021 r. pokazuje wspomnianą tendencję w sposób bardzo wyraźny¹⁰. W porównaniu z 2020 r. zmniejszyła się także liczba urzędów wykorzystujących pracę zdalną – w marcu, który był pod tym względem rekordowym miesiącem roku 2021, praca zdalna była wykonywana w 51% urzędów (głównie w ministerstwach i KPRM – 72% i urzędach centralnych – 57%). Porównanie stopnia wykorzystania pracy zdalnej w urzędach w poszczególnych miesiącach 2020 i 2021 r. także pokazuje wyraźny trend spadkowy.¹¹

Rok 2022 rozpoczął się wzrostem zakażeń spowodowanych wariantem omikron. 21 stycznia 2022 r. ukazało się rozporządzenie Rady Ministrów, w którym zapisano:

Do dnia 28 lutego 2022 r. w urzędach administracji publicznej lub jednostkach organizacyjnych wykonujących zadania o charakterze publicznym kierownicy urzędów administracji publicznej, dyrektorzy generalni lub kierujący jednostką organizacyjną polecają pracownikom wykonywanie pracy zdalnej, z wyjątkiem jednostek organizacyjnych sądów i prokuratury oraz uczelni.

Czas obowiązywania rozporządzenia nie został przedłużony; 1 marca 2022 r. ogłoszono „Powrót do normalności”. Na konferencji prasowej padły słowa:

Przywracamy w urzędach pracę stacjonarną. W urzędach obowiązywała praca zdalna, w firmach, przedsiębiorstwach zalecana była praca zdalna, dzisiaj znosimy to zalecenie, dzisiaj urzędy wracają do normalnego funkcjonowania¹².

Dane dotyczące sposobu wykonywania pracy zdalnej w służbie cywilnej wykazują prawdziwość tezy J. Szczepańskiego i Ł. Zarzęckiego, iż „pandemia COVID-19 zaskoczyła administrację i wymusiła pośpieszne zmiany. Udowodniła przy tym, że alternatywne formy świadczenia stosunku pracy były zaniedbywane przez lata”¹³.

W trakcie pośpiesznie prowadzonych działań przystosowawczych okazało się, że wdrożenie pracy zdalnej napotyka na wiele barier, z których podstawowymi okazały się bariery o charakterze technicznym oraz prawnym. Spróbujmy je krótko scharakteryzować.

¹⁰ *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2021 roku*, <https://www.gov.pl/attachment/f21039dc-09d3-4d93-89b9-3d809038d2ab> (dostęp: 12.04.2022), s. 27.

¹¹ *Ibidem*, s. 26.

¹² Konferencja prasowa Prezesa Rady Ministrów.

¹³ J. Szczepański, Ł. Zarzęcki, *op.cit.*

Bariery o charakterze technicznym

Wykonywanie obowiązków w formie zdalnej wymaga przede wszystkim odpowiednich narzędzi pracy. O tym, jak wiele jest w tej dziedzinie do zrobienia, świadczy raport Najwyższej Izby Kontroli. NIK negatywnie oceniła stan przygotowania 34 z 40 skontrolowanych podmiotów wykonujących zadania publiczne do realizacji ich w trybie zdalnym. Przyczyną były przede wszystkim bariery techniczne, które ograniczyły lub uniemożliwiły odpowiednie zorganizowanie efektywnej pracy zdalnej. Większość (29 z 40) skontrolowanych podmiotów wyposażona była w niewielką liczbę przenośnego sprzętu komputerowego, niemal połowa nie miała zdigitalizowanych danych, a w 17 nie można było użytkować systemów dziedzinowych poza siedzibą jednostki, co uniemożliwiało zdalny dostęp do dokumentów¹⁴.

Konsekwencje okazały się bardzo poważne – dwie trzecie pracowników wspomnianych jednostek realizowało zadania wspomagające, niewymagające dostępu do systemów informatycznych, samokształciło się lub pozostawało do dyspozycji pracodawcy, niejednokrotnie przy wykorzystaniu prywatnych zasobów do celów służbowych. To z kolei miało wpływ na niewielki stopień wykorzystywania tego rodzaju pracy zwłaszcza w trakcie drugiej i trzeciej fali pandemii COVID-19, pomimo obowiązującego wówczas w kraju nakazu pracy zdalnej¹⁵.

W omawianym raporcie znaleźć można opisy sytuacji wręcz kuriozalnych. Oto jeden z przykładów:

Pięć skontrolowanych regionalnych oddziałów KRUS na dzień ogłoszenia stanu epidemii COVID-19 dysponowało łącznie jedynie 77 komputerami przenośnymi na 1400 pracowników, w tym oddziały w Koszalinie i Łodzi posiadały odpowiednie trzy i pięć laptopów (na odpowiednio 163 i 467 pracowników). Taki stan wyposażenia w sprzęt komputerowy umożliwiał zorganizowanie pracy zdalnej zaledwie 6% pracowników. Przez ponad rok trwania epidemii COVID-19 stan ten nie uległ poprawie.

Takie sytuacje trudno nawet komentować – wyposażenie pracowników w odpowiedni sprzęt to warunek konieczny jakichkolwiek działań. Samo wyposażenie jednak nie wystarczy; konieczne są odpowiednie działania szkoleniowe; upewnienie się, czy osoby pracujące zdalnie są w stanie sprawnie posługiwać się wszystkimi narzędziami. Niezbędne jest przy tym zapewnienie poczucia bezpieczeństwa – każda pracująca zdalnie osoba powinna mieć pewność, iż w przypadku jakichkolwiek kłopotów może liczyć na szybką i przyjazną pomoc techniczną.

¹⁴ NIK, *Organizacja pracy zdalnej w wybranych podmiotach wykonujących zadania publiczne w związku z ogłoszeniem stanu epidemii. Informacja o wynikach kontroli*, <https://bip.nik.gov.pl/kontrola/P/21/059/> (dostęp: 12.04.2022).

¹⁵ *Ibidem*.

Bariery o charakterze prawnym

Praca zdalna jest pojęciem wciąż niezdefiniowanym w Kodeksie pracy¹⁶. Wykonywana jest na podstawie art. 3 ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych¹⁷. Regulacja ta obowiązuje jednak tymczasowo, w związku z wystąpieniem epidemii i może być stosowana tylko przez okres obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, a także przez okres trzech miesięcy po ich odwołaniu.

Rozwiązanie to ma więc charakter tymczasowy, stanowiąc, zdaniem wielu autorów¹⁸, jedną z najpoważniejszych przyczyn ograniczających zakres stosowania pracy zdalnej. I tak ustawa z dnia 2 marca 2020 r. nie określa sposobu, w jaki pracodawca miałby sprawdzać warunki lokalowe czy możliwości techniczne pracownika. Wystarczy więc oświadczenie tego ostatniego, że takich warunków czy możliwości nie posiada, aby pracodawca miał związane ręce¹⁹. Nieuregulowane pozostają także kwestie związane z BHP, dotyczące danych osobowych oraz prezentacji wizerunku pracownika w trakcie zdalnych spotkań ze współpracownikami czy kontrahentami. Gotowy jest już projekt nowelizacji Kodeksu pracy. Jest on efektem wielomiesięcznych dyskusji, w trakcie których pojawiła się mnogość różnorodnych stanowisk i argumentów. Szczególnie wiele emocji, wyrażanych także na łamach fachowych wydawnictw, budziła kwestia odpowiedzialności pracodawcy za wypadki przy pracy zdalnej w kontekście możliwych nadużyć ze strony pracownika. I tak np. Rafał Hryczyk akcentował konieczność unikania sytuacji, w której „okazałoby się, że mimo dofinansowania pracownik, zamiast kupić biurko i krzesło do pracy biurowej, zakupił stół do jadalni, a później zgłosi wypadek/podejrzanie choroby zawodowej, zaś w toku postępowania powypadkowego zostanie ustalone, że pracował na źle zorganizowanym stanowisku”²⁰. Najogólniej stwierdzić można, że w trakcie dyskusji nad wspomnianym projektem ścierały się dwa odmienne podejścia do nowych zasad pracy zdalnej²¹. Pierwsze z nich akcentuje konieczność ścisłej regulacji omawianych zasad na poziomie

¹⁶ Stan na 15 kwietnia 2022 r.

¹⁷ Dz.U. z 2020 r., poz. 1842, z późn. zm.

¹⁸ Zob. np. B. Tomanek, *Regulacje prawne jako jedna z przyczyn (nie)stosowania pracy zdalnej i wyzwanie na przyszłość*, (w:) *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf> (dostęp: 12.04.2022).

¹⁹ *Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracowników, pracodawcy i gospodarki*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki> (dostęp: 12.04.2022).

²⁰ R. Hryczyk, *Bezpieczeństwo i higiena pracy podczas wykonywania pracy zdalnej*, (w:) *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf> (dostęp: 12.04.2022).

²¹ B. Tomanek, *op.cit.*

ustawowym. Drugie natomiast na poziomie ustawowym postuluje elastyczność dającą możliwość ukształtowania dostosowanych do specyfiki funkcjonowania organizacji rozwiązań szczegółowych. Przedkładany do opiniowania projekt wydaje się być kompromisem między tymi podejściami i – jak to zwykle z kompromisami bywa – wzbudza uwagi krytyczne zarówno u przedstawicieli jednej, jak i drugiej strony.

4. PRACA ZDALNA A RELACJE PRZEŁOŻONY–PODWŁADNY

Praca zdalna stawia przed osobami kierującymi pracownikami szczególnie duże wyzwania. Wymaga przezwyciężenia tradycyjnego podejścia do zarządzania oznaczającego nieustanny nadzór. Wielu kierowników dręczy wówczas obawa, którą ojciec pracy zdalnej, J.M. Nilles, zawarł w słowach: „Skąd wiesz, że pracują?”. Odpowiedź jest, zdaniem J.M. Nillesa, brutalnie prosta:

[...] nie wiesz, przynajmniej nie w każdej chwili! Nie tylko to; jestem przekonany, że tak naprawdę nie ma pewnego sposobu, aby się dowiedzieć, czy pracownik [...] rzeczywiście pracuje, skoro nie da się przeniknąć do wnętrza jego głowy – z wyjątkiem takich wypadków, w których praca jest widoczna jako jakiegoś rodzaju czynność fizyczna, na przykład naciskanie klawiszy przez sekretarkę (chyba nie pisze listu do domu). Skoro znaczna część pracy informacyjnej zachodzi w mózgu, jest niewidoczna. Nie da się jej zobaczyć. Nie da się jej usłyszeć. Nie da się jej dotknąć²².

Wskazana przez J.M. Nillesa prawidłowość dotyczy pracowników wykazujących swe obowiązki zarówno w formie stacjonarnej, jak i zdalnej. Tymczasem wielu menedżerów latami żyło w przekonaniu, iż jeśli dana osoba codziennie punktualnie przychodzi do biura i przez osiem godzin wydaje się być pochłonięta wykonywanymi czynnościami, to znaczy, że dobrze pracuje. Pełnienie funkcji kierowniczej w warunkach pracy zdalnej okazuje się dla wielu menedżerów zadaniem bardzo trudnym; oznacza bowiem konieczność nauczenia się oceny nie zachowań, lecz efektów wykonywanej pracy. Kierownik musi przy tym uwolnić się od pokusy mikrozarządzania, nieustannego proszenia o plany działań, raporty, sprawozdania z niemal każdej przepracowanej minuty. Wielu zdalnych pracowników skarży się, że znaczną część czasu i energii pochłaniają im kontakty z przełożonym odczuwającym nieustanną pokusę upewniania się, czy podwładny nie odszedł od komputera. Poziom komunikacji ze zdalnymi pracownikami musi zostać starannie wyważony. W różnego rodzaju opracowaniach przeznaczonych dla menedżerów powtarzana jest opinia, że tak jak nie można być zbyt szczupłym ani zbyt bogatym, tak nie można przesadzić

²² J.M. Nilles, *op.cit.*, s. 124.

z komunikacją. W odniesieniu do pracowników zdalnych stwierdzenie to nie jest niestety prawdziwe. Wielu menedżerów zdecydowanie z komunikacją przesadza. Nieustanne kontaktowanie się z pracownikami odbierane jest przez podwładnych jako chęć sprawowania stałej kontroli. Konieczne jest znalezienie złotego środka między dwiema skrajnościami. Jedną z nich jest właśnie nadmiarowa komunikacja, a na drugim biegunie znajdują się zachowania określane jako „pozostawianie zdalnym pracownikom wolnej ręki”, oznaczające w praktyce kompletny brak zainteresowania ich codziennymi trudnościami. Poczucie izolacji, odsunięcia na boczny tor, odcięcia od organizacyjnych wydarzeń często towarzyszy omawianej grupie zatrudnionych. Ważna, a nierzadko zaniebdywana, jest dbałość o to, aby wszystkie informacje dotyczące pracowników w równym stopniu docierały do osób pracujących w biurze i do tych, które swoje obowiązki wykonują w sposób zdalny. Konieczne jest przy tym wykorzystywanie różnorodnych kanałów komunikacyjnych; kontaktując się ze zdalnymi pracownikami, warto nie ograniczać się do korespondencji e-mailowej, lecz szerzej wykorzystywać możliwość kontaktów telefonicznych czy też różnego rodzaju wideospotkań. Bilanse czasu zdalnych pracowników pokazują, że duża część z nich spędza ponad połowę dnia pracy, prowadząc korespondencję e-mailową, z której duża część to korespondencja z własnym przełożonym. Konieczność pisania obszernych „wypracowań” w sprawach, które można wyjaśnić kilkuminutową rozmową telefoniczną, bywa bardzo frustrująca. W celu pozbycia się obaw, że coś zostanie pominięte, można przesłać e-mailem krótkie podsumowanie przyjętych w trakcie rozmowy ustaleń.

Pełnienie funkcji menedżera kierującego pracą osób wykonujących swoje obowiązki w sposób zdalny oznacza konieczność nabycia ważnej umiejętności okazywania zaufania pracownikom. Próby wprowadzenia sformalizowanej kontroli „na odległość” łatwo przekształcają się bowiem w działania karykaturalne. Komunikacja i zaufanie to fundamenty zdalnej pracy będące podstawą właściwej relacji przełożony–podwładny.

5. PRÓBA PODSUMOWANIA

W czasie pandemii COVID-19 praca zdalna z benefitu dostępnego jedynie nielicznym stała się koniecznością. Obecnie nie jest już traktowana ani jako benefit, ani jako konieczność; staje się trwałym elementem funkcjonowania nowoczesnych organizacji. Możliwość realizacji zadań w formie zdalnej to ważny element wyboru potencjalnego pracodawcy. Badania przeprowadzone w marcu 2022 r. nie pozostawiają wątpliwości – presja ze strony pracowników staje się bardzo silna. Aż 74% respondentów deklaruje, że będzie poszukiwać pracodawcy

umożliwiającego wykonywanie części obowiązków w sposób zdalny²³. Warto podkreślić, że chodzi tu o c z ę ś ć obowiązków – preferowany jest model hybrydowy oznaczający możliwość łączenia pracy zdalnej z pracą w biurze. Jeżeli służba cywilna faktycznie, a nie tylko deklaratywnie, chce pozyskać najlepszych kandydatów z rynku pracy, musi brać pod uwagę ich oczekiwania.

Praca zdalna, jak starano się pokazać w artykule, oznacza zarówno wiele szans, jak i zagrożeń. Wymaga też przewyciężenia różnych zasygnalizowanych w tekście barier. Najważniejsza pozostaje jednak zmiana podejścia osób zarządzających urzędami. Historia pokazuje, że możliwości tkwiące w pracy zdalnej bywają przeceniane bądź niedoceniane. Przez lata mieliśmy do czynienia z niedocenianiem tej formy realizacji obowiązków zawodowych. Pandemia diametralnie zmieniła tę tendencję – zaczęto się nawzajem przekonywać, że niemal wszystkie zadania mogą być wykonywane zdalnie. Czas wreszcie zacząć podchodzić do tych zagadnień w sposób racjonalny. Punktem wyjścia dla organizacji, która chce w sposób efektywny korzystać z pracy zdalnej, powinno stać się stworzenie mapy realizowanych zadań powiązane z analizą potrzeb i możliwości wykonywania tych zadań w formie zdalnej. Taka mapa powinna być oparta na opisach stanowisk pracy, które z definicji mają charakter bezosobowy. Chodzi przecież nie o odpowiedź na pytanie, czy konkretny pracownik może wykonywać swoje obowiązki w sposób zdalny, lecz o to, czy wykonywane na danym stanowisku zadania nadają się do realizacji w tej formie. Analizy takie powinny być punktem wyjścia dla wszystkich rozmów i decyzji dotyczących zakresu stosowanej pracy zdalnej. Inaczej organizacja ugrzęźnie w chaotycznych dyskusjach na temat podejmowanych *ad hoc* działań dostosowawczych. Pamiętajmy – chodzi o strategię organizacji, a ta ze swej istoty musi mieć charakter proaktywny, a nie reaktywny, oraz dotyczyć *kursu statku, a nie falowania morza*.

REFERENCES

- Aspekty pracy zdalnej z perspektywy pracowników, pracodawcy i gospodarki*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aspekty-pracy-zdalnej-z-perspektywy-pracownika-pracodawcy-i-gospodarki> (dostęp: 12.04.2022)
- Cieślak M., Frączek M., *Telepraca i praca zdalna od A do Z*, Warszawa 2020
- Dwa lata nowej normalności. Pracownicy i kandydaci w nowym świecie pracy*, <https://media.pracuj.pl/181808-dwa-lata-nowej-zawodowej-normalnosci-raport-pracujpl> (dostęp: 12.04.2022)
- Hryczyk R., *Bezpieczeństwo i higiena pracy podczas wykonywania pracy zdalnej*, (w:) *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pra>

²³ *Dwa lata nowej normalności. Pracownicy i kandydaci w nowym świecie pracy*, <https://media.pracuj.pl/181808-dwa-lata-nowej-zawodowej-normalnosci-raport-pracujpl> (dostęp: 12.04.2022), s. 28.

- codawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf (dostęp: 12.04.2022)
- Itrich-Drabarek J., Mazur S., *Experience of Science and Higher Education in Times of the Coronavirus Crisis Causing Covid-19 Disease*, „Studia Iuridica” 2021, t. 88
- Krzyszowska-Dąbrowska M., *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik*, Warszawa 2020
- Marciniak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji kryzysowej – procedura (regulamin) zarządzania kryzysowego w firmie*, Warszawa 2020
- Mędrala M. (red.), *Praca zdalna w polskim systemie prawnym*, Warszawa 2021
- NIK, *Organizacja pracy zdalnej w wybranych podmiotach wykonujących zadania publiczne w związku z ogłoszeniem stanu epidemii. Informacja o wynikach kontroli*, <https://bip.nik.gov.pl/kontrola/P/21/059/> (dostęp: 12.04.2022)
- Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Warszawa 2003
- Sidor-Rządowska M., *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*, Warszawa 2021
- Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2020 roku*, <https://www.gov.pl/attachment/463f7722-3f41-44c9-a893-c6afde4a1ee0> (dostęp: 12.04.2022)
- Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2021 roku*, <https://www.gov.pl/attachment/f21039dc-09d3-4d93-89b9-3d809038d2ab> (dostęp: 12.04.2022)
- Sputek-Bandurska G., *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*, Warszawa 2015
- Stroińska E., *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Warszawa 2012
- Szczepański J., Zarzęcki Ł., *Praca zdalna w administracji publicznej w czasie pandemii COVID-19*, Warszawa 2021
- Tomanek B., *Regulacje prawne jako jedna z przyczyn (nie)stosowania pracy zdalnej i wyzwanie na przyszłość*, (w:) *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf> (dostęp: 12.04.2022)