



RAPORT

# PRACA ZDALNA

Pierwszy krok na drodze  
do **nowoczesnego**  
**środowiska pracy?**

LISTOPAD 2020

Raport przygotowany przez:

**DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy**

Partner badań:

**Déhora Consultancy Group**

# Spis treści

|  |    |
|--|----|
| SŁOWEM WSTĘPU                            | 03 |
| ZANIM WYBUCHŁA PANDEMIA                  | 09 |
| KIEDY NADSZEDŁ COVID-19                  | 18 |
| JAK PORADZILIŚMY SOBIE W STANIE PANDEMII | 26 |
| Z TARCZĄ CZY NA TARCZY                   | 37 |
| KIEDY PANDEMIA SIĘ SKOŃCZY               | 43 |
| NADCHODZI REGULACJA                      | 52 |
| TWÓRCY RAPORTU                           | 57 |



# Słowem wstępu

Kiedy powstawała nasza kancelaria wspólnie zdecydowaliśmy, że głównym obszarem naszego zainteresowania będzie transformacja cyfrowa. Obaj fascynujemy się nowymi technologiami, obaj obserwujemy od lat proces cyfryzacji kolejnych dziedzin naszego życia zastanawiając się, która branża zmierzy się z tym wyzwaniem jako kolejna. COVID-19 wdarł się brutalnie w naszą codzienność pokazując, że technologia może być coraz bardziej obecna w naszym życiu, ale póki co nie potrafi ona dać sobie rady z każdym wyzwaniem jakie nas dotyka.

## Dlaczego praca zdalna?

Wyobraziliśmy sobie, jak wyglądałaby rzeczywistość, gdyby COVID-19 pojawił się trzydzieści, a nawet dwadzieścia lat temu. Skala kryzysu i paraliż gospodarki byłby całkowity. Kryzys gospodarki jest dzisiaj faktem. Ale dzięki technologii utrzymana została ciągłość działania rynku zarówno w wymiarze państwowym jak i gospodarczym. Dzięki technologii możemy komunikować się ze sobą zdalnie na niespotykaną dotychczas skalę i choć nic nie zastąpi spotkań bezpośrednich, to jednak większość z tego co robiliśmy do niedawna w biurze, możemy realizować z dowolnego miejsca na świecie – wszędzie tam gdzie są nasze narzędzia do pracy zdalnej. Nie dotyczy to oczywiście olbrzymich obszarów produkcji przemysłowych, sfery usług i wielu innych aspektów życia, które w dalszym ciągu wymagają bezpośredniego zaangażowania pracownika, ale kto wie czy za kilkadziesiąt lat i w tych obszarach automatyzacja wspierana przez sztuczną inteligencję nie pozwoli na realizację zadań innymi metodami.

Zapytaliśmy osoby kierujące działami zarządzania zasobami ludzkimi o to, w jaki sposób dali sobie radę z pracą zdalną. Odbyliśmy 50 bardzo interesujących rozmów i w zasadzie wszystkie z nich były bardzo budujące. Kreatywność, zaradność, determinacja i solidarność w obliczu pandemii. Te cechy widać było w podejmowanych działaniach łamiących dotychczasowe bariery komunikacyjne i organizacyjne tam, gdzie takowe dotąd istniały. Usłyszeliśmy o mnóstwie ciekawych i pomysłowych działań nakierowanych bezpośrednio na pracownika oraz na jego rodzinę. Jakże jaskrawo kontrastowało to z nieadekwatnością obowiązujących w tej mierze regulacji. Dyskusja na temat zmian w prawie pracy przetacza się po korytarzach sejmowych co kilka lat, ale to zaledwie korygowanie regulacji powstałych w czasach, gdzie komputery miały rozmiary i wygląd szaf gdańskich a Prezes zapomnianej już dzisiaj firmy Digital zastanawiał się głośno, po co ludzie chcieliby mieć w domu osobiste komputery. Z naszych rozmów przeprowadzanych z praktykami mającymi po kilkanaście lat doświadczenia coraz wyraźniej wyłaniał się obraz przyszłych biur, którym będzie zdecydowanie bliżej przestrzeniom do współpracy, w których praca hybrydowa jest zaledwie jednym z elementów nowej układanki składającej się na nowoczesny kształt stosunku pracy. I choć nasze pytania były dość przyziemne, krok za krokiem przekonywaliśmy się, że rychłe pokonanie pandemii którego jesteśmy pewni, nie będzie łączyć się z powrotem do status quo ante. Będzie tworzyło nową rzeczywistość której zasmakowaliśmy, oraz która z nami z pewnością na długo pozostanie.

Zapraszamy do zapoznania się z wynikami naszych badań. Zapraszamy do komentowania i zadawania pytań. Zapraszamy do dyskusji.

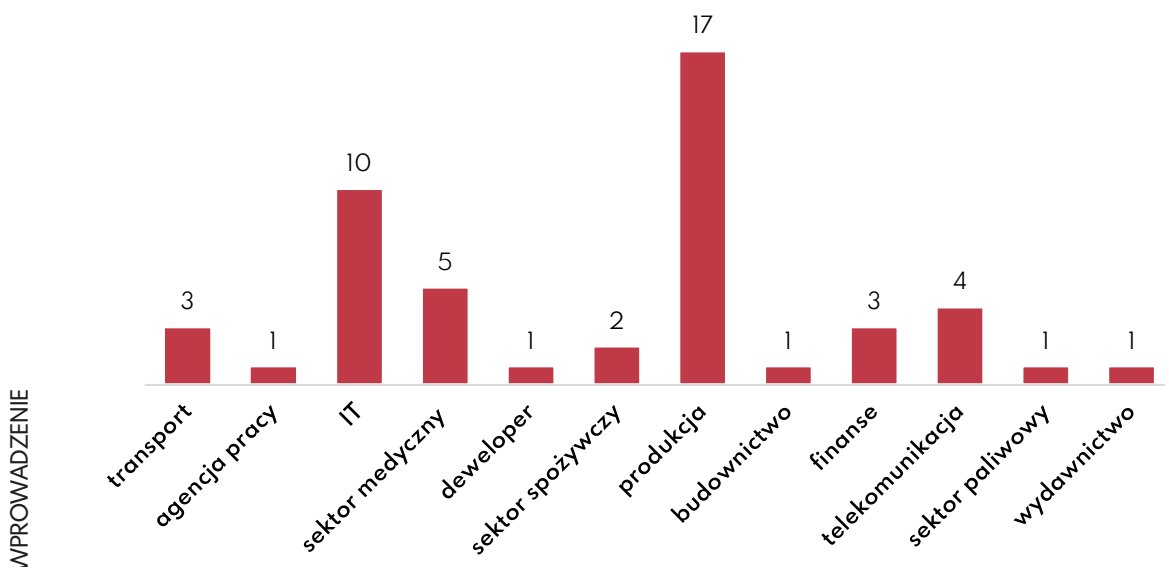
**Irek Piecuch i Michał Kibil**

# Jak przeprowadzaliśmy nasze badania

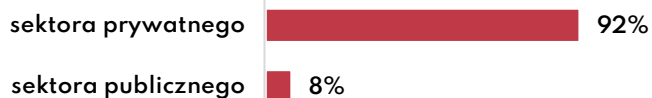
Badania nie były prowadzone na próbie reprezentatywnej. Ankiety przeprowadzono w okresie od 16 września 2020 r. do 26 października 2020 r., w przeważającej większości za pośrednictwem wideokonferencji. Naszymi rozmówcami były na ogół osoby odpowiedzialne za obszar zarządzania zasobami ludzkimi, a raport stanowi podsumowanie zebranych wypowiedzi bez przypisywania ich do konkretnej firmy czy branży. Podstawowym założeniem naszego badania była bowiem anonimowość wypowiedzi, za wyjątkiem tych przypadków, gdzie uzyskaliśmy akceptację dla pokazania niektórych, naszym zdaniem bardzo ciekawych praktyk, które zostały zainicjowane w związku z koniecznością przejścia na pracę zdalną.

Większość (ponad 90%) z badanych firm należała do sektora prywatnego. Mniej więcej w równej mierze były to firmy produkcyjne i usługowe z niewielką przewagą firm usługowych (64%). 74% ankietowanych pracodawców jest częścią korporacji globalnej. Pozostała grupa ankietowanych to firmy lokalne bez spółek zależnych poza granicami Polski (30%) oraz firmy lokalne ze spółkami zależnymi poza granicami Polski (4%). Wśród badanych dominowały firmy zatrudniające powyżej 500 osób (56%) oraz firmy korzystające z pracy zmianowej (ponad 69% badanych). Większość naszych rozmówców rekrutowała się ze ścisłego kierownictwa tych przedsiębiorstw – niektórzy z nich wchodzili także formalnie w skład Zarządu. W przypadku większości badanych firm nie działały związki zawodowe (56%).

Liczba firm które wzięły udział w badaniu wg branży



Firma należy do:



Czy jest to firma usługowa czy produkcyjna?



Czy zatrudnieni są w Państwa firmie pracownicy pracujący zmianowo?



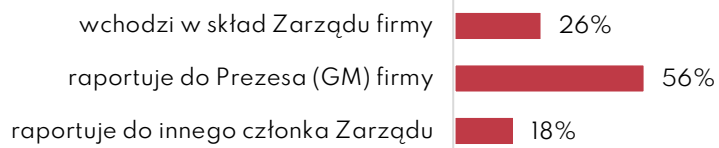
Firma zatrudnia:



W przypadku firm prywatnych:



### Osoba zajmująca się sprawami pracowniczymi:



### Czy w Państwa firmie działają związki zawodowe:



# Podziękowania

Pandemia dalej trwa i jest czasem wyęźzonej pracy dla osób odpowiadających za obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też chcielibyśmy wyrazić nasze głębokie podziękowania dla osób z firm, które zdecydowały się wziąć udział w naszym badaniu:

Alior Bank S.A.

Biuro Informacji Kredytowej S.A.

Bouygues Immobilier Polska Sp. z o.o.

Budimex S.A.

C.H. BECK Sp. z o.o.

Centrum Projektów Polska Cyfrowa,

ConvaTec Polska Sp. z o.o.

Diebold Nixdorf Sp. z o.o.

Ericsson Sp. z o.o.

GEFCO Polska Sp. z o.o.

Grupa Żywiec S.A.

Heidelberger Druckmaschinen AG

Home.pl S.A.

Inter Cars S.A.

KBJ S.A.

Kross S.A.

Medicover Sp. z o.o.

Netia S.A.

Oracle Polska Sp. z o.o.

Orange Polska S.A.

Pelion S.A.

Valassis Sp. z o.o.

Xerox Polska Sp. z o.o.

Zakłady Farmaceutyczne "Polpharma" S.A.

oraz pozostałym firmom, które wzięły udział w badaniu.\*

\*W podziękowaniach wymieniamy z nazwy jedynie te firmy, które wyraziły na to zgodę.

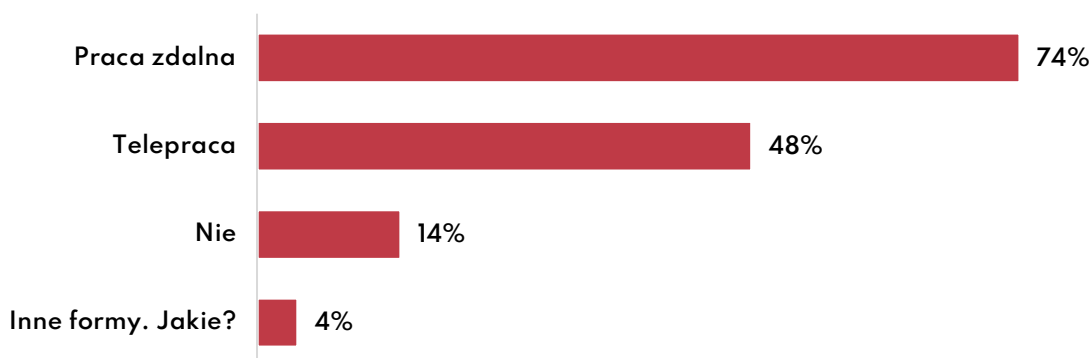


Rozdział I.



# ZANIM WYBUCHŁA PANDEMIA

## Czy przed wybuchem pandemii firma korzystała z jakichkolwiek form pracy zdalnej?



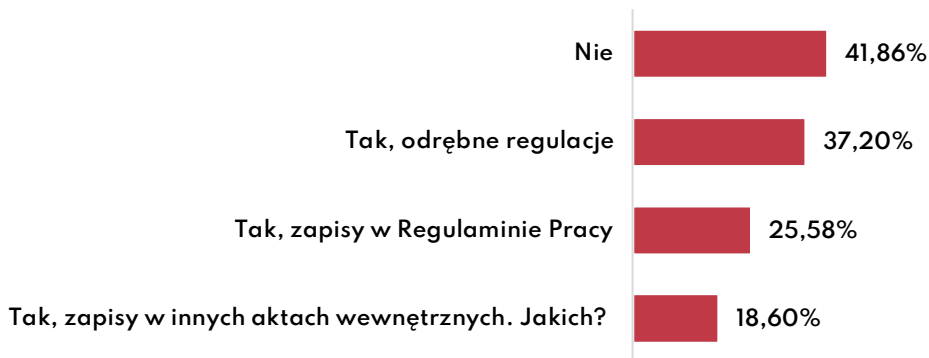
W odpowiedzi na powyższe pytanie tylko 14% ankietowanych odpowiedziało, że nie korzystało z żadnych form wykonywania pracy zdalnej. Tym samym 86% firm korzystało z różnych form pracy na odległość takich jak telepraca, praca zdalna lub home office (który był przez ankietowanych wyodrębniany od pracy zdalnej).

48% firm stosowało telepracę, 74% pracę zdalną natomiast 4% korzystało z innych form pracy zdalnej. Niektóre firmy korzystały jednocześnie ze wszystkich wskazanych powyżej typów pracy na odległość.

Pomimo szerokiego wykorzystania pracy na odległość odpowiedzi ankietowanych wskazywały na **sporadyczny charakter stosowania pracy zdalnej**. Sporadyczność objawiała się w stosowaniu istotnych ograniczeń korzystania z form pracy zdalnej. Przykładowo do jednego dnia w tygodniu lub czterech dni w miesiącu. Czasami była ona dostępna tylko dla wybranych stanowisk lub możliwość wykonywania pracy w warunkach pracy zdalnej była uzależniana od zgody przełożonego. Z przeprowadzonych rozmów wynikało, że w wielu przypadkach pozwolenie na realizowanie obowiązków pracowniczych poza biurem było traktowane jako forma benefitu pracowniczego.

Uwagę przykuwa fakt, iż wykonywanie pracy w warunkach telepracy było rzadziej stosowane niż praca zdalna, pomimo, iż tylko telepraca przed pandemią doczekała się kodeksowych uregulowań. Główną wskazywaną przyczyną rzadkiego stosowania telepracy było przeregulowanie tej instytucji w Kodeksie pracy oraz obciążenie pracodawców zbyt dużymi ciężarami, w obszarach na które nie mają wpływu.

## Czy w firmie istniały regulacje wewnętrzne dotyczące pracy zdalnej?



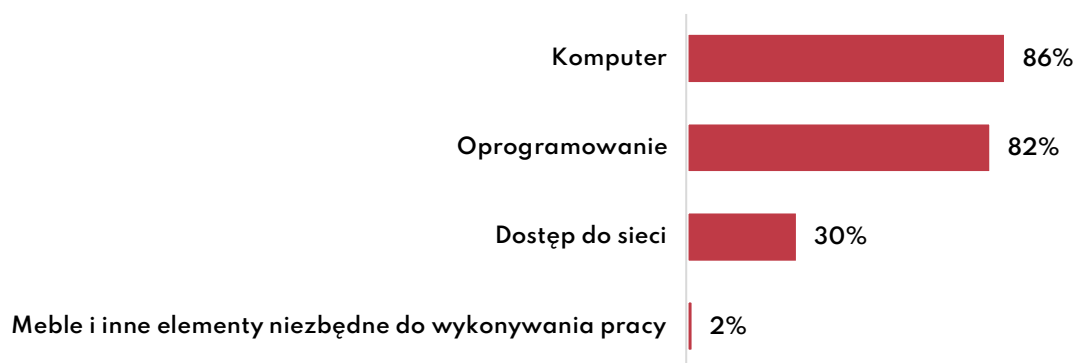
Kolejne pytanie miało na celu zbadanie poziomu uregulowania pracy zdalnej wewnątrz organizacji. Przed rozpoczęciem pandemii, 36% ankietowanych nie posiadało żadnych regulacji dotyczących pracy zdalnej, niemniej jednak mając na względzie, iż 14% firm nie korzystało z żadnej formy pracy zdalnej, to spośród tych podmiotów które stosują różne formy pracy zdalnej aż 41,86% nie posiadało wewnętrznych regulacji dot. pracy zdalnej. Wskazać należy, iż to stosunkowo wysoki odsetek, zwłaszcza jeżeli weźmiemy pod uwagę, że prawie 50% firm korzystało z telepracy już uregulowanej w kodeksie pracy.

25,58% firm stosujących pracę zdalną posiadało regulacje dot. pracy zdalnej w regulaminie pracy, 37,20% podmiotów posiadało odrębne regulacje, natomiast 18,60% regulowało wskazaną kwestię w innych aktach wewnętrznych.

Jako inne akty wewnętrzne ankietowani wskazywali: mailowe zalecenia jak wykonywać pracę zdalną, politykę pracy zdalnej, będącą wskazówką, jak świadczyć pracę w warunkach pracy zdalnej oraz inne miękko zapisane regulacje. Natomiast jako odrębne regulacje ankietowani wskazali zapisy w umowach o pracę, regulamin telepracy, politykę okazjonalnej pracy z domu oraz regulaminy pracy zdalnej.

Zdarzało się, że taką formę „regulacji” motywowano brakiem odpowiednich podstaw w samym KP (formalną możliwość zlecenia pracy zdalnej wprowadzono 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 kryzysowych (Dz. U. z 2020 r. poz. 374), a doprecyzowano nowelizacją ustawy, wprowadzoną ustawą z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu, w związku z wystąpieniem COVID-19 (Dz. U. z 2020 r. poz. 1086)) lub problemami w wewnętrznym procedowaniu formalnych regulacji w tym obszarze.

## Które z elementów były dostarczane przez pracodawców w przypadku realizacji pracy zdalnej?



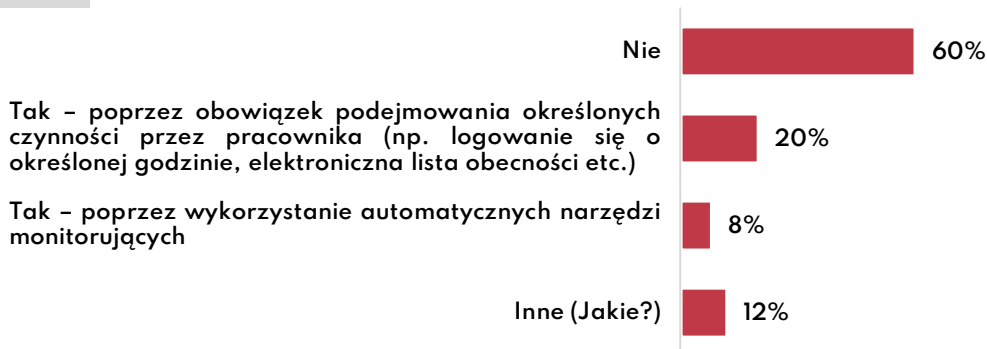
Kolejną kwestią podlegającą badaniom było dostarczanie narzędzi w przypadku realizacji pracy zdalnej, takich jak: komputer, oprogramowanie, dostęp do sieci, meble i inne elementy niezbędne do wykonywania pracy.

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że przed rozpoczęciem izolacji aż 86% firm dostarczało komputer do wykonywania pracy zdalnej, 82% dostarczało oprogramowanie umożliwiające pracę zdalną, 30% zapewniało dostęp do sieci Internet, a tylko jeden pracodawca meble i inne elementy niezbędne do wykonywania pracy zdalnej.

Zdecydowanie mniejszy odsetek stanowiło zapewnienie przez pracodawcę dostępu do sieci Internet, niemniej jednak jest to naturalna konsekwencja powszechnego do niej dostępu. Wskazać należy, iż większość z podmiotów, które decydowały się na dostarczanie własnego dostępu do sieci, czyniło to z uwagi na względy bezpieczeństwa w sieci oraz ochronę danych. Najpopularniejszą formą dostarczania pracownikom Internetu było korzystanie przez pracowników z HotSpot'ów udostępnianych ze służbowych telefonów.

Zdecydowanym wyjątkiem było dostarczanie mebli i innych narzędzi niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej. Tam, gdzie było to realizowane, pracodawcy dostarczali pracownikom fotele, podnóżki, a także biurka. Pojedynczy pracodawcy z chwilą rozpoczęcia izolacji zapewnili wskazane narzędzia wszystkim pracownikom zdalnym (przekazując im jednorazowy budżet na wyposażenie stanowiska pracy). Kilku innych ankietowanych zapewniało wskazane narzędzia na wniosek pracownika lub umożliwiało ich wypożyczenie z biura (tak w zakresie monitorów komputerowych jak i foteli biurowych).

## Czy firma monitorowała pracę wykonywaną w trybie zdalnym?



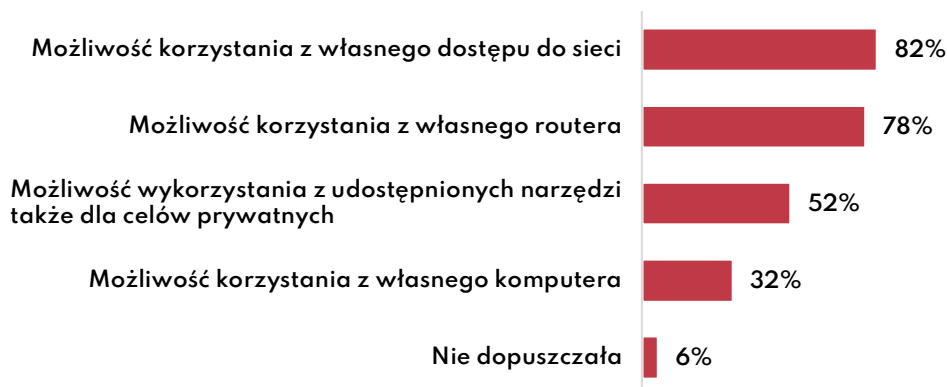
Badając pracę zdalną nie sposób było pominąć pytania o jej monitorowanie. W odpowiedzi na pytanie o to czy i w jakiej formie firma monitorowała pracowników zdalnych aż 60% ankietowanych odpowiedziało przecząco. 20% monitorowało pracę zdalną poprzez obowiązek podejmowania określonych czynności przez pracownika (np. logowanie się o określonej godzinie, elektroniczna lista obecności etc.), 8% podmiotów wykorzystywało automatyczne narzędzia monitorujące pracę, natomiast 12% ankietowanych w jeszcze inny sposób monitorowało pracę zdalną. Z powyższego wynika, iż stosunkowo rzadko stosowane były automatyczne narzędzia do monitoringu pracy.

Analizując odsetek firm nie prowadzących monitoringu pracy zdalnej trzeba mieć na względzie, iż w przypadku 15,4% tych firm żadna z form pracy zdalnej nie występuje. Zatem faktycznie pracy zdalnej swoich pracowników nie monitoruje 43,57% badanych podmiotów. Jedną z przyczyn takiego stanu jest wspomniana sporadyczność stosowania pracy zdalnej oraz związane z nią wewnątrzorganizacyjne ograniczenia. Brak monitorowania wykonywanej pracy w trybie zdalnym wynika poniekąd z zaufania wobec pracowników, a także z zadaniowego trybu świadczenia pracy.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że izolacja nie wpłynęła na zwiększenie potrzeby monitoringu. Poza pojedynczymi przypadkami zastąpienia papierowych list obecności ich elektronicznymi wersjami, lub wprowadzeniem obowiązku logowania się do systemu ewidencyjnego na rozpoczęcie i zakończenie pracy w danym dniu, większość pracodawców nie monitorowała pracy zdalnej zdając się na kontrolę efektów pracy przez bezpośrednich managerów.

Jak wskazywaliśmy już w komentarzu „monitoring zgodny z RODO. Praktyczny poradnik ze wzorami dla sektora publicznego i prywatnego” wydanego przez CH Beck, prawidłowe uregulowanie monitoringu pracy nie tylko w obszarze monitoringu wizyjnego, jest wyzwaniem dla pracodawcy. Ma to miejsce szczególnie przy pracy zdalnej, gdzie zatarta jest granica pomiędzy pracą, a życiem prywatnym pracownika.

## Firma dopuszczała:



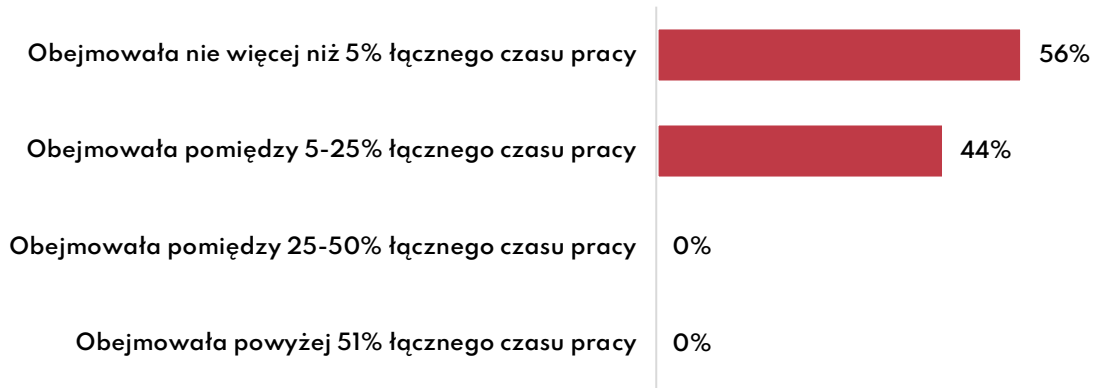
Z przeprowadzonej ankiety wynika, że tak przed rozpoczęciem pandemii jak i w jej trakcie 32% firm dopuszczało możliwość korzystania z własnego komputera do pracy, 82% z własnego dostępu do sieci, 78% z własnego routera, natomiast 52% firm dopuszczało możliwość wykorzystywania udostępnionych narzędzi także do celów prywatnych. 6% ankietowanych nie dopuszczało żadnej z powyższych możliwości wykorzystywania narzędzi. Zdecydowanie firmy kładły większy nacisk na stosowanie służbowego komputera niż na korzystanie ze służbowego dostępu do sieci, pozostając w poczuciu, że jest to wystarczające zapewnienie bezpieczeństwa firmowej infrastruktury. Jest to o tyle zastanawiające, że wszystkie źródła wskazują na wzrost intensywności ataków na infrastrukturę informacyjną pracodawców w okresie pandemii, w tym w szczególności ataków opartych o inżynierię społeczną (phishing) wymierzonych w pracowników.

W większości przypadków przyczyną umożliwienia korzystania z prywatnego komputera do wykonywania pracy przed rozpoczęciem izolacji było korzystanie ze stacjonarnego komputera w biurze. W izolacji było to umożliwiane jedynie w przypadku zainstalowania na prywatnym komputerze pracownika dodatkowego oprogramowania zapewnionego przez pracodawcę, zwiększającego bezpieczeństwo infrastruktury firmowej.

**Na uwagę zasługują przypadki przekazywania pracownikom przebywającym w izolacji komputerów lub tabletów firmowych wycofanych z użytkowania - miało to umożliwić dzieciom tych pracowników udział w lekcji online bez konieczności korzystania z komputerów służbowych rodziców.**

W zakresie korzystania z komputera służbowego do celów prywatnych, zdecydowana większość ankietowanych wskazujących na możliwość jego wykorzystania w tym celu, sygnalizowała, że nawet jeżeli obowiązują jakieś regulacje, to w praktyce nie są one rygorystycznie kontrolowane oraz występuje milczące przyzwolenie na użytek w zakresie nie narażającym firmowych zasobów na znaczne ryzyka (korzystanie z social mediów, dostęp do platform streamingowych, dostęp do prywatnej skrzynki mailowej, etc.).

## Biorąc pod uwagę łączny czas pracy, praca zdalna przed wybuchem pandemii:

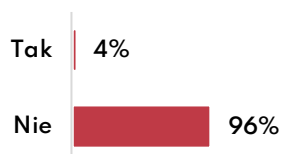


Niewątpliwe dla przeprowadzenia pełnej analizy poziomu zaangażowania firm w wykonywanie pracy w sposób zdalny należało zbadać łączny czas wykonywania pracy zdalnej przed wybuchem pandemii.

W przypadku 56% ankietowanych obejmowała ona nie więcej, niż 5% łącznego czasu pracy. U 44% ankietowanych między 5 - 25% łącznego czasu pracy. Zauważyć należy, iż żadna z firm przed pandemią nie wprowadziła pracy zdalnej obejmującej ponad 25% łącznego czasu pracy. Niewątpliwie statystyka pokazuje, że pomimo wprowadzenia przed okresem epidemii przez 86% ankietowanych firm różnych form pracy zdalnej, nie była ona na tyle powszechna by obejmowała więcej niż 25% łącznego czasu pracy pracownika.

Wynikało to z faktu, iż praca zdalna była benefitem, z którego mogły skorzystać uprzywilejowane osoby w mocno ograniczonym wymiarze. Po okresie izolacji ci z pracodawców, którzy dopuszczali model pracy w biurze, rozpoczęli wprowadzanie pracy hybrydowej, w której pracownicy biurowi nadal w co najmniej 50% czasu pracowali z domów.

## Czy firma wypłacała jakiegokolwiek dodatki za korzystanie z narzędzi pracownika przy realizacji pracy?



Analizie została poddana również kwestia wypłacania przez firmy dodatku za korzystanie z narzędzi pracownika przy realizacji pracy zdalnej. Aż 96% podmiotów nie wypłacało jakiegokolwiek dodatku czy też ekwiwalentu za korzystanie z narzędzi pracownika przy realizacji pracy zdalnej. Jak wynika z przeprowadzonych badań dokonywały to wyłącznie dwie firmy. Niewątpliwie może mieć to związek z faktem, iż w 86% przypadków, firmy udostępniały sprzęt niezbędny do wykonywania pracy zdalnej, tj. komputer z oprogramowaniem.

Okres izolacji poza wspomnianymi wcześniej przypadkami dofinansowań stanowisk pracy w domach nie zmienił omawianej tendencji. Ankietowani często wskazywali, iż problem rozliczania kosztów które ponosi pracownik przy realizacji pracy zdalnej jest istotny i powinien zostać uregulowany, ale w nieco mniej rygorystyczny sposób niż w przypadku telepracy. Pomimo tego pracodawcy nie podejmowali prób uregulowania tej kwestii, a zdecydowana większość pracowników nie zgłaszała takiej potrzeby.



## Wnioski

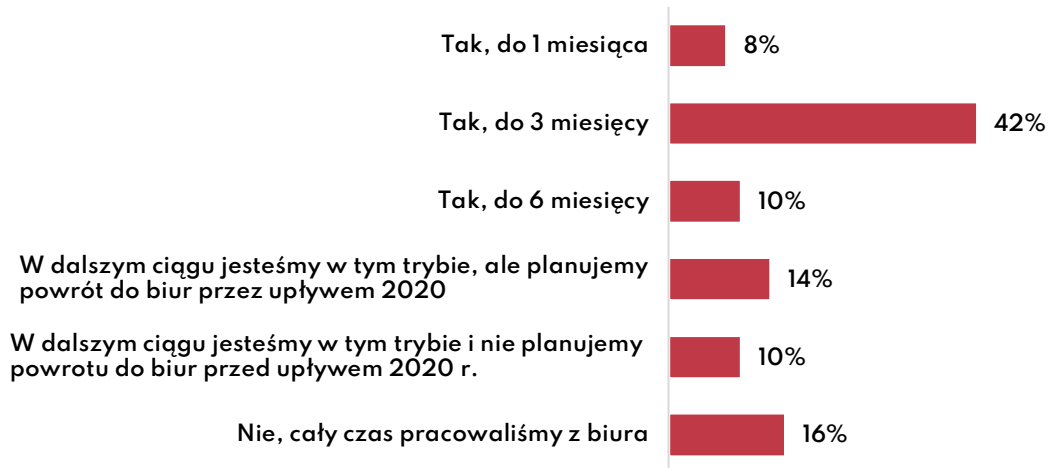
1. Praca zdalna, pomimo, że była stosowana w większości firm, odbywała się w nieznacznym, ograniczonym zakresie.
2. Większość z ankietowanych firm zdecydowało się na uregulowanie i ustandaryzowanie pracy zdalnej zarówno w regulaminie pracy, odrębnych regulacjach jak i w innych aktach wewnętrznych.
3. Większość firm zapewniała narzędzia niezbędne do wykonywania pracy zdalnej, takie jak komputery wraz z oprogramowaniem. Zaledwie jedna firma zdecydowała się na dostarczanie mebli i innych elementów niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej.
4. 60% ankietowanych firm nie monitorowało wykonywanej pracy zdalnej w żadnej formie.
5. Tylko dwie firmy wypłacały dodatki za korzystanie z narzędzi pracownika przy realizacji pracy zdalnej.
6. Żadna z firm przed pandemią nie wprowadziła pracy zdalnej w wyższym zakresie niż 25% łącznego czasu pracy.

Rozdział II.



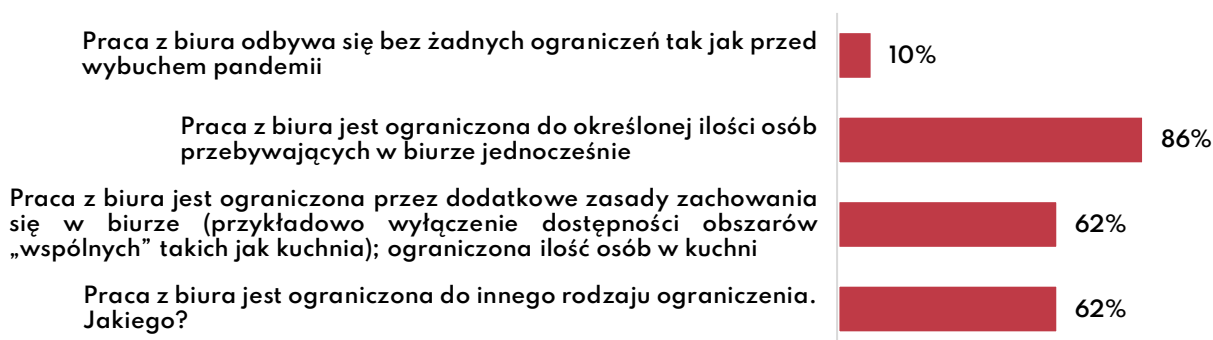
# **KIEDY NADSZEDŁ COVID-19**

## Czy, a jeśli tak, to jak długo po rozpoczęciu pandemii pozostawali Państwo w stanie permanentnej pracy zdalnej?



Podczas pierwszej fali zachorowań 16% respondentów umożliwiło pracę z biura. 8% ankietowanych pracodawców zamknęło biura na jeden miesiąc, a zdecydowana większość (42%) pozostawała w permanentnej izolacji przez pierwsze trzy miesiące od rozpoczęcia epidemii. 10% firm wróciło do biur między czerwcem i wrześniem bieżącego roku. 14% pracodawców na dzień przeprowadzania ankiety pozostawało przy pełnej izolacji, jednak zamierzało wrócić do biur przed końcem 2020 r., a nieznacznie mniej (10%) zdecydowało, iż pracownicy będą pracować w trybie zdalnym co najmniej do końca roku 2020. Respondenci, którzy przez cały czas pozostawiali otwarte biura, wskazywali, iż pracować z nich mogli jedynie tzw. pracownicy kluczowi, zajmujący się infrastrukturą krytyczną, której nie można było przenieść. Statystyka ta na pewno ulegnie modyfikacji z uwagi na wzrost liczby zakażeń w ostatnim czasie. W przypadku części przedsiębiorców, którzy planowali powrót przed końcem 2020 r. nowa rzeczywistość epidemiologiczna skorygowała wcześniej założone plany.

## Jeżeli na dzień sporządzenia ankiety dopuszczacie Państwo możliwość pracy z biura to:



Niewielu ankietowanych pracodawców, którzy dopuścili możliwość korzystania przez pracowników z biura nie wprowadziła żadnych obostrzeń (10%). 86% ankietowanych pracodawców wprowadziło ograniczenia związane z liczbą osób, które mogą jednocześnie przebywać na powierzchni biurowej. Blisko dwie trzecie (62%) wprowadziło inne ograniczenia dla swoich pracowników takie jak np. dodatkowe zasady zachowania się w biurze i tyle samo (62%) wprowadziło inne ograniczenia.

Ankietowani jako dodatkowe środki ostrożności wskazywali: obowiązek noszenia maseczek w częściach wspólnych, ograniczenie lub całkowite wyłączenie bezpośrednich spotkań z osobami z zewnątrz organizacji, mierzenie temperatury przy wejściu do biura. Ze względu na konieczność pogodzenia względów bezpieczeństwa z oczekiwaniami organu nadzoru (UODO) w zakresie przetwarzania danych dotyczących zdrowia pracowników, jeden z ankietowanych pracodawców wprowadził rozwiązanie polegające na samodzielnym mierzeniu temperatury przez wchodzących pracowników udostępnionym przez pracodawcę termometrem. W jednym przypadku pracodawca zabronił przychodzić do biura pracownikom pobierającym środki przeciwbólowe, ze względu na możliwość zafałszowania wyniku pomiaru temperatury.

Limitowano ilość ludzi mogących jednocześnie korzystać z wind i jadalni, sztućce i kubki zastąpiono bidonami, jednorazowymi sztućcami, a nawet całkowicie wyłączano kuchnie przenosząc ekspresy do kawy (coffee pointy) do przestrzeni otwartych, wyłączane były także wewnętrzne siłownie.

**Wyjątkowo ciekawym rozwiązaniem łączącym się z pracą z biura, mającym na celu przeciwdziałanie rozprzestrzenianiu się COVID-19, było udostępnianie pracownikom korzystającym z biura samochodów służbowych (w miejsce tych osób które pracowały z domu), wypłacanie ryczałtów za korzystanie z prywatnego samochodu w celu dojazdu do biura oraz pokrywanie kosztów taksówek. Pracodawca w ten sposób ograniczył do zera kontakt pracownika z innymi osobami podczas dojazdu do miejsca pracy.**

## Od momentu pandemii wszyscy pracownicy zostali wyposażeni w:



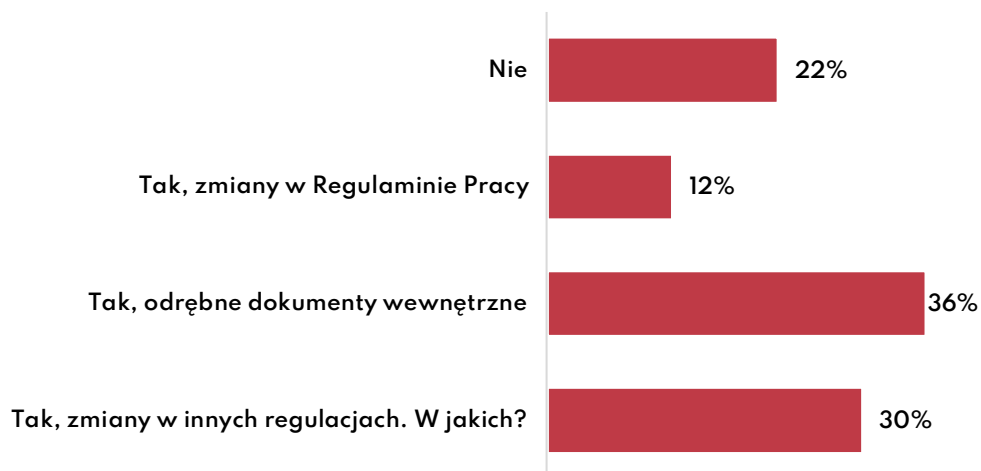
Zdecydowana większość pracodawców (86%) zdecydowała się wyposażyć wszystkich pracowników pracujących z domu w sprzęt komputerowy. Pracownikom, którzy byli zmuszeni z początkiem izolacji rozpocząć pracę zdalną, a nie posiadali komputera mobilnego pracodawca udostępniał możliwość zabrania komputerów stacjonarnych do domów, bądź były one dowożone do nich przez pracodawców (np. taksówkami). Ze względu na koszty, do dnia przeprowadzenia ankiety nie wszystkim pracownikom pracodawcy byli w stanie wymienić komputery stacjonarne na laptopy.

Blisko trzy czwarte z pracodawców (72%) wyposażyło swoich pracowników w odpowiednie oprogramowania, w tym VPN, umożliwiające łączenie się w bezpieczny sposób z infrastrukturą pracodawcy.

Pomimo, iż dostęp do sieci współcześnie nie jest utrudniony, 30% firm zapewniło pracownikom dodatkowy dostęp do sieci Internet, a w 16% przypadków w dodatkowe routery (bezprowadowe). Wyposażenie w dostęp do Internetu m.in. polegało na zwiększeniu limitu Internetu w służbowym telefonie.

6% pracodawców wskazało, że nie wszystkich pracowników było w stanie wyposażyć w sprzęt konieczny do wykonywania pracy zdalnie.

## Czy wydane zostały nowe regulacje wewnętrzne dotyczące pracy zdalnej, a jeśli tak, to w jakiej formie?

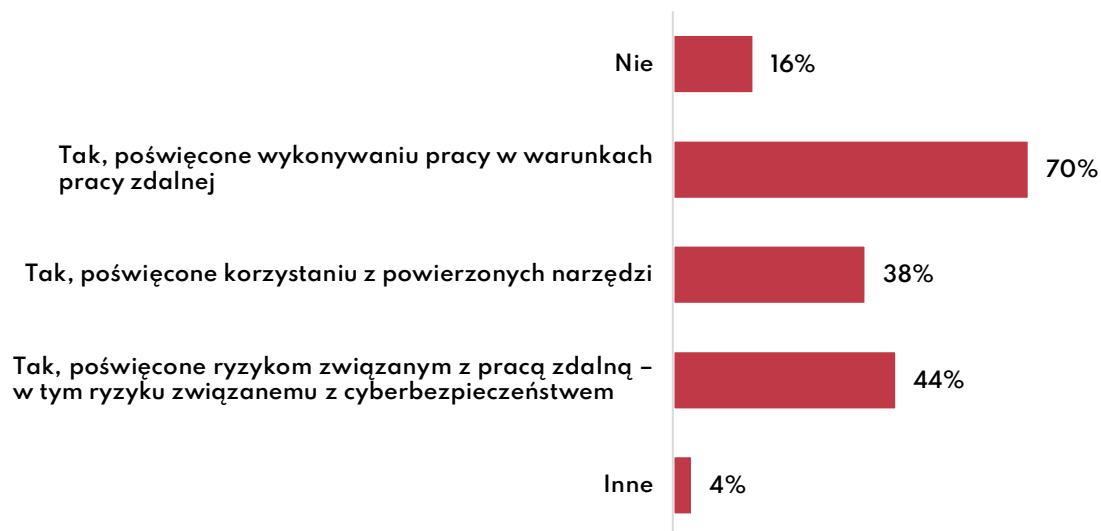


Ponad 3/4 pracodawców (78%) zdecydowało się na wprowadzenie uregulowań dotyczących wykonywania przez pracowników pracy zdalnej. Blisko połowa z nich (36%) zmiany te wprowadziła za pomocą odrębnych dokumentów wewnętrznych, a 30% poprzez zmiany w obowiązujących już pracownikom regulacjach. Tylko 12% pracodawców zmiany dotyczące warunków wykonywania pracy wprowadziło w Regulaminie Pracy.

Wśród innych dokumentów wskazywano instrukcje bezpiecznej pracy zdalnej, zestawy dobrych praktyk, zestawy pytań i odpowiedzi dotyczących pracy zdalnej, regulaminy pracy w czasie pandemii oraz bieżące zalecenia i polecenia.

W większości przypadków unikano wprowadzania regulacji dotyczących pracy zdalnej do regulaminów ze względu na obawy dotyczące negocjacji zmian z zakładowymi organizacjami związkowymi lub potrzebę zapewnienia regulacjom odpowiedniej elastyczności, dostosowanej do szybko zmieniającej się rzeczywistości.

## Czy firma zorganizowała dodatkowe szkolenia?

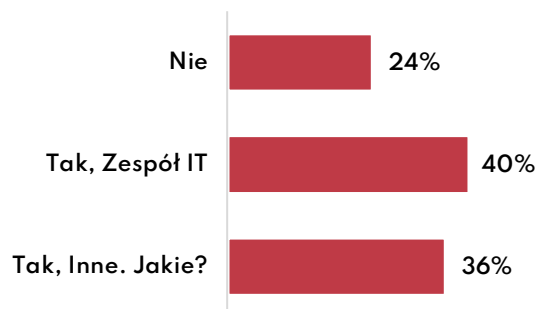


16% firm nie zapewniło pracownikom żadnych dodatkowych szkoleń. Ponad dwie trzecie pracodawców (70%) przeprowadziło ogólne szkolenia poświęcone wykonywaniu pracy w warunkach pracy zdalnej. Ponad jedna trzecia pracodawców (38%) widziała potrzebę w przeprowadzeniu szkolenia, którego tematem było korzystanie przez pracowników z powierzonych narzędzi, a 44% przeprowadzało szkolenia związane z ryzykami jakie wiążą się najczęściej z pracą zdalną, w tym ryzykami wynikającymi z niezachowania cyberbezpieczeństwa.

4% spośród ankietowanych pracodawców zadeklarowało prowadzenie dodatkowych szkoleń. Wśród tematów pojawiały się m.in. zagadnienia szkoleń z zarządzania sobą w czasie, czy też zarządzania efektywnością swojego zespołu na odległość. Dla wskazanych pracodawców okres izolacji był czasem, w którym pracownicy mogli wreszcie podnosić kompetencje twarde i miękkie. Dużym ułatwieniem dla firm była duża ilość szkoleń online organizowanych przez szereg podmiotów w czasie epidemii.

Więcej informacji o najciekawszych szkoleniach zorganizowanych przez pracodawców w trakcie pracy zdalnej w dalszej części raportu.

## Czy firma zorganizowała specjalne zespoły mające wspomagać pracę zdalną?



40% ankietowanych pracodawców zorganizowało dla swoich pracowników dodatkowe wsparcie działów IT. Prawie tyle samo (36%) pracodawców stworzyło specjalne interdyscyplinarne zespoły wspomagające pracę zdalną, oparte w większości przypadków na połączeniu przedstawicieli działu IT z działem HR oraz osobą zarządzającą firmą. W zależności od ankietowanego pracodawcy zespoły te nazywały się zespołami antykryzysowymi lub wspomagającymi, a także niektórzy ankietowani wprowadzili w swojej organizacji kompleksowe systemy wdrażania pracy zdalnej i hybrydowej. Na szczególne wyróżnienie zasługuje naszym zdaniem koncepcja programu „SMILE”, który w oparciu o informacje jakie nam przekazano, można ocenić jako najbardziej rozbudowany projekt przechodzenia na pracę hybrydową, uwzględniający doświadczenia jakie organizacja nabyła w pierwszych miesiącach pandemii.

### SMILE, czyli skrót od:

1. Safe – bezpieczne środowisko i wyłączenie z pracy w biurze grup zagrożonych,
2. Mobile – umożliwienie pracy z domu albo z biura,
3. Integrated around targets – nakierowanie na cele, odejście od kontroli i skupienie się na realizacji celów,
4. Leading – opętani przez digitalizację, wskazanie lidera w zakresie digitalizacji HR i procesów związanych z pracownikami,
5. Efficient engaged – budowanie zaangażowania wśród pracowników, która ma być podstawą ich efektywności.

24% przedsiębiorców nie zdecydowało się na stworzenie dodatkowych zespołów, przyjmując założenie, że dotychczasowa organizacja działów HR i IT jest wystarczająca dla zapewnienia bezpiecznej i efektywnej pracy zdalnej.



## Wnioski

1. Większość ankietowanych pracodawców zdecydowała się na powrót do biur w ciągu pierwszych 6 miesięcy od rozpoczęcia pandemii, z czego ponad  $\frac{3}{4}$  przed końcem maja 2020 r.
2. W znacznej liczbie przypadków dostęp do biura został udzielony wyłącznie tym pracownikom, których obecność w nich była niezbędna z punktu widzenia krytycznych procesów organizacji.
3. 9 na 10 pracodawców wprowadziło ograniczenia w korzystaniu z biur, w tym w przeważającej większości wprowadzono ograniczenia związane z liczbą osób, które mogą jednocześnie przebywać w danej przestrzeni. Można więc śmiało twierdzić, że praca hybrydowa w dużej mierze na stałe zagościła w poszczególnych organizacjach.
4. Prawie wszyscy ankietowani pracodawcy wyposażyli swoich pracowników w komputery. Nawet jeżeli nie były to komputery przenośne (laptopy) to zapewniali im możliwość korzystania z komputerów stacjonarnych dostarczając je do domów pracowników. 1/3 respondentów dostarczyła pracownikom internet do pracy zdalnej.
5. Przeważając większość pracodawców (78%) uregulowało świadczenie pracy zdalnej w wewnętrznych dokumentach. Natomiast jedynie 12% wszystkich ankietowanych dokonało tego w formie zmian w regulaminie pracy. Preferowano miękkie regulacje (zalecenia, instrukcje) ponad sformalizowane procedury, ze względu na potrzebę zapewnienia elastyczności wprowadzanych zasad oraz krótkiego czasu na ich wprowadzenie.
6. W okresie epidemii, pracodawcy zapewniali pracownikom znaczną liczbę szkoleń, w tym te dotyczące organizacji pracy zdalnej, korzystania z powierzonych im narzędzi oraz dotyczące cyberbezpieczeństwa. Czas epidemii wykorzystano także pod kątem podnoszenia osobistych kwalifikacji poszczególnych pracowników.
7. W znacznej liczbie przypadków, zasady dotyczące pracy zdalnej były tworzone w ramach działalności grup roboczych zajmujących się kompleksowo zarządzaniem kryzysem epidemiologicznym, pracą zdalną oraz przygotowaniem organizacji do przyszłego powrotu do biur. W większości przypadków, wiodącą rolę we wdrażaniu zmian miały nie tylko działy HR, ale też IT, co wyraźnie pokazuje jak istotny jest wpływ technologii na procesy zarządzania ludźmi w nowej organizacji pracy.

Rozdział III.



**JAK PORADZILIŚMY  
SOBIE W STANIE  
PANDEMII**

## Stan pandemii spowodował konieczność:



Skutkiem pandemii występującym u największej liczby ankietowanych pracodawców (32%) była konieczność zmiany harmonogramów czasu pracy. Znikoma grupa uczestników ankiety dokonała ponadstandardowych zwolnień, likwidacji stanowisk pracy czy obniżania wynagrodzenia (odpowiednio 12%, 16% i 22%). Oczywiście nie ominęły one wszystkich pracodawców, lecz na pewno nie wystąpiły w tak dużej skali jak można było zakładać.

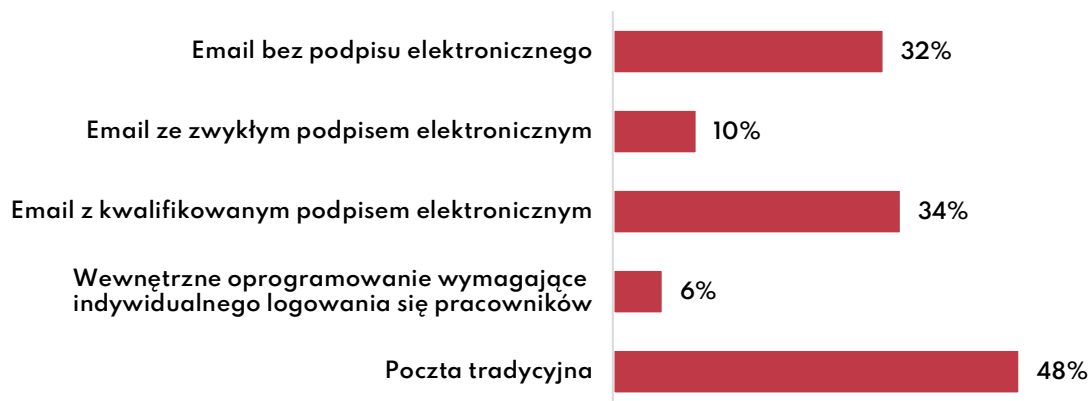
Wskazane przez 22% ankietowanych obniżenie czasu pracy, było u większości ankietowanych krótkoterminowe, a w krótkiej perspektywie czasu ilość pracy wróciła do normy.

Aby przeciwdziałać negatywnym skutkom pandemii 44% respondentów dokonało innych działań takich jak m.in. zamrożenie premii, bonusów i podwyżek, zamrożenie rekrutacji, zamrożenie dodatkowych szkoleń i zbyt kosztownych projektów, zawieszenie odbywania podróży służbowych, wymuszenie odbywania spotkań zdalnie (co, wedle przekazanych informacji było szczególnie ciężkie dla pracowników działów sprzedaży, którzy bazowali na osobistych relacjach z klientami), czy też przesunięciem podwyżek na drugą połowę roku.

W blisko 1/5 przypadków (16%) pracodawcy oczekiwali od pracowników wykorzystania zaległego urlopu, jak również rekomendowali wykorzystanie w czasie pandemii do 50% bieżącego urlopu wypoczynkowego.

**Na aprobatę zasługuje postawa jednej z ankietowanych firm, która udzieliła swoim pracownikom posiadającym dzieci dodatkowego, płatnego w stu procentach urlopu opiekuńczego, trwającego do 8 tygodni. Pracownicy nie nadużywali zaistniałej sytuacji, a z proponowanych urlopów skorzystali z umiarem, okazując wdzięczność pracodawcy.**

## Jak była realizowana komunikacja w sprawie zmiany warunków zatrudnienia?

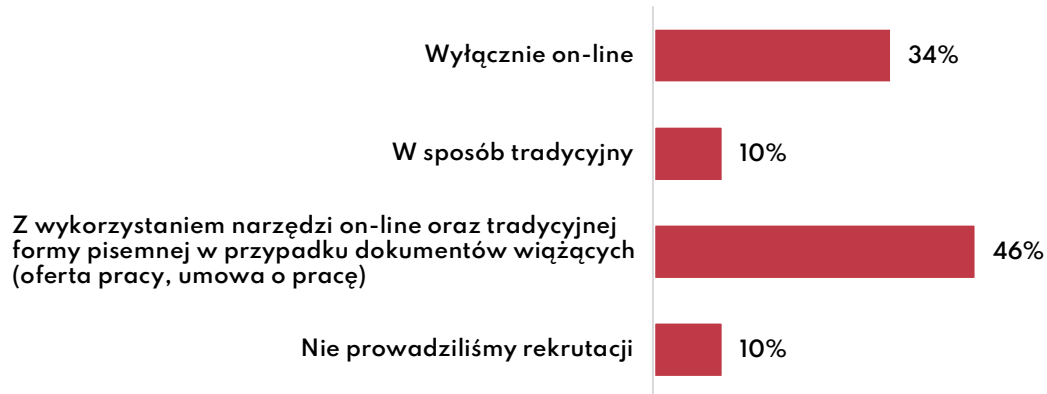


Pomimo ograniczeń w otwarciu biur, 48% ankietowanych przy zawieraniu i rozwiązywaniu umów wciąż korzystało z tradycyjnej formy osobistego doręczenia oświadczenia lub doręczenia go za pośrednictwem poczty, bądź kuriera. Tam, gdzie zdecydowano się na stosowanie składania oświadczeń woli w formie elektronicznej 32% respondentów stosowało zwykłą korespondencję e-mail. W większości przypadków dotyczyło to zawierania umów o pracę, zdarzały się jednak pojedyncze przypadki, gdy wskazaną formę stosowano do rozwiązywania umów. Niektórzy pracodawcy usiłowali konwalidować tę sytuację następczo lub jednocześnie wysyłając wypowiedzenia tradycyjną pocztą.

34% pracodawców korzystało z kwalifikowanego podpisu elektronicznego. Tak relatywnie wysoki odsetek (względem okresu sprzed rozpoczęcia epidemii) stosowania tej formy oświadczeń woli (do marca br. tylko kilku pracodawców i to zdecydowanie rzadko korzystało z tej formy składania oświadczeń), wskazuje na dużą świadomość ankietowanych pracodawców co do skutecznych form składania pracowniczych oświadczeń woli (dokumenty podpisane kwalifikowanym podpisem elektronicznym mają jednakową moc, co dokumenty ze zwykłym podpisem na papierze (zrównanie formy elektronicznej z formą papierową) jak i postępującą digitalizację HR'ów.

W oparciu o ankietę można stwierdzić, że w obszarze doręczania pracownikom oświadczeń woli konieczna jest dalsza popularyzacja form elektronicznych. Pomimo, że wcześniej wskazywana połowa ankietowanych pozostała wierna starej, klasycznej formie pisemnej i korzysta z tradycyjnej poczty, trzeba być świadomym, że następcza ona wielu problemów zaczynając od ekspedycji pisma, przez przekazanie go na placówce pocztowej, a na doręczeniach kończąc. Korzystanie z tej formy prawnej rodzi również szereg ryzyk. Podstawowym ryzykiem jest przedłużenie trwającego okresu wypowiedzenia, a także możliwość braku doręczenia listu z winy operatora pocztowego.

## Jeżeli prowadziliście Państwo proces rekrutacji to był on realizowany:



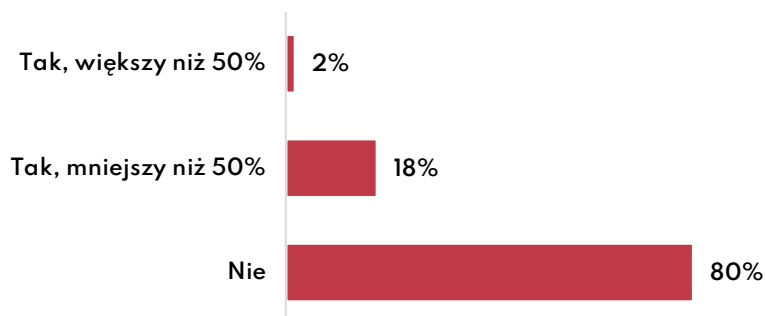
Rekrutacja pracowników była mocno utrudniona, szczególnie z uwagi na brak możliwości bezpośredniego spotkania, a następnie ograniczoną możliwość podpisu umowy przez obie strony w tradycyjnej formie.

Prawie połowa ankietowanych (46%) pracodawców wskazała, że poradziła sobie z tym aspektem i prowadziła rekrutację hybrydowo, tj. spotkania odbywały się online, a podpisanie umowy następowało w formie tradycyjnej. 34% respondentów prowadziła rekrutację jedynie online, tj. spotkanie i podpisanie dokumentów następowało zdalnie - albo za pośrednictwem kwalifikowanego podpisu elektronicznego albo za pośrednictwem zwykłej formy dokumentowej (maile/skany).

W 10% przypadków, rekrutacja była prowadzona wyłącznie tradycyjnie, poczynając od spotkania rekrutacyjnego, na podpisaniu dokumentów przez obie strony kończąc.

Jedynie 10% ankietowanych pracodawców nie prowadziło rekrutacji w ogóle.

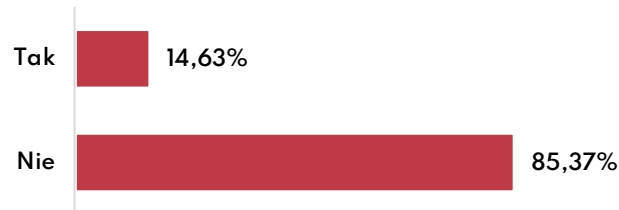
## Czy w okresie COVID-19 nastąpił istotny wzrost korzystania przez pracowników ze zwolnień lekarskich w państwa firmie?



Pytanie dotyczyło wyłącznie zwolnień lekarskich i nie obejmowało dodatkowych zwolnień opiekuńczych na dziecko wprowadzonych Tarczą Antykryzysową. Miało to na celu zweryfikowanie, czy pracownicy zdalni ankietowanych pracodawców częściej korzystają ze zwolnień lekarskich, np. z uwagi na lekkie przeziębienie. Jak wskazały wyniki ankiety, pracownicy pracujący z domu (u 80% pracodawców) nie korzystali ze zwolnień lekarskich w wyższym stopniu niż przed pandemią, a nawet co sygnalizowano wręcz nastąpił spadek korzystania ze zwolnień lekarskich. Ankietowani pracodawcy wskazywali, iż pracownicy bardzo często informowali ich, że gdy są w domu i gorzej się czują to i tak pracują, bo wiedzą, że nie zarażą nikogo w pracy, a także, że mogą wykonywać pracę w swojej ulubionej pozycji (z ciepłego łóżka) i mają do dyspozycji cały arsenał leków, nie mówiąc o niechęci do obniżania swojego wynagrodzenia do 80%.

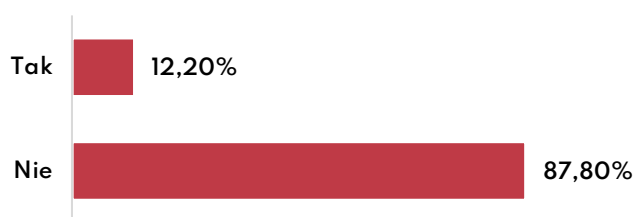
Tam, gdzie nastąpił wzrost (w 20% przypadków), jedynie w jednym przypadku wzrost korzystania ze zwolnień lekarskich był większy niż 50% względem okresu sprzed pandemii.

## Czy w okresie pandemii problemy z rekrutacją pracowników nasiliły się w istotny sposób w stosunku do okresu sprzed pandemii?



Jak wynika z przeprowadzonej ankiety znakomita większość pracodawców (85,37%) nie miała większych problemów z rekrutacją pracowników. Ankietowani twierdzili wręcz, że dużo łatwiej było znaleźć pracownika, co łączy się z tym, że część firm rozwiązywała jednak umowy ze swoimi pracownikami. Zdaniem 14,63% respondentów wystąpiły u nich problemy z rekrutacją. Dotyczyło to przede wszystkim pracowników wysoko cenionych, z kluczowych działów, którzy mając na względzie widmo pandemii byli niechętni do ryzykowania zmiany miejsca zatrudnienia wobec niepewności rynku.

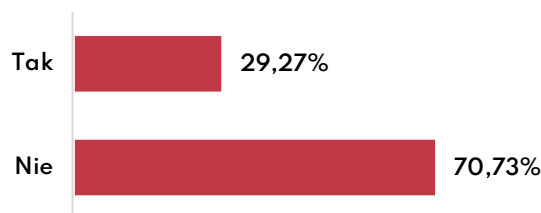
## Czy w okresie pandemii problemy z utrzymaniem (rotacją) pracowników nasiliły się w sposób istotny w stosunku do okresu sprzed pandemii?



Rotacja pracowników, szczególnie tych posiadających dużą wiedzę o działalności pracodawcy, od zawsze stanowi problem dla pracodawców. Jak wykazują badania, rotacja nie nasiliła się u znacznej większości (87,80%) ankietowanych pracodawców. Co więcej, respondenci prawie jednogłośnie stwierdzili, że wręcz przeciwnie - rotacja znacznie zmniejszyła się, i jeżeli w ogóle była, to jednostkowa, liczona nawet nie w procentach tylko promilach w stosunku do zatrudnienia w całym zakładzie pracy. Jak należy wnioskować wynika to z niepewnej sytuacji na rynku pracy. Część ankietowanych podmiotów wskazała, że początki ponownego wzrostu rotacji można datować na pierwszą połowę października 2020 r., niemniej jednak ciężko ocenić jak długo wskazany trend wzrostowy będzie się u tych pracodawców utrzymywał wobec ponownego wzrostu zachorowań oraz zapowiedzi wprowadzenia ponownej izolacji.



## Czy w okresie pandemii planowanie czasu pracy pracowników stało się trudniejsze niż w okresie sprzed pandemii?



Ankietowani pracodawcy w większości (70,73%) nie zauważyli problemu z planowaniem czasu pracy pracowników. Podeszli do tego w tradycyjny sposób, zobowiązując pracowników do pracy w tradycyjnym harmonogramie, zazwyczaj w godzinach od 9 do 17, traktując pracę z domu jako zadaniową (nawet gdy nie wprowadzali zadaniowego systemu czasu pracy) lub tolerowali wydłużanie dnia pracy nawet do 10h (wobec przerw pracownika na przygotowanie obiadu lub opiekę nad dzieckiem), przy zachowaniu nominalnej liczby godzin pracy (8). W ostatnim przypadku, w elektronicznych listach obecności odnotowywana była przeważnie wyłącznie liczba godzin faktycznej pracy (z wykorzystaniem elektronicznych systemów odnotowywania obecności przy komputerze), a nie godzina rozpoczęcia pracy i jej zakończenia. Jak wskazywali ankietowani, przy pracy z domu pracownicy stykali się z licznymi rozpraszaczami nieobecnymi w biurze, takimi jak np. obowiązek opieki nad dziećmi, wyprowadzenie psa na spacer, przerwy w dostępie do internetu, a także wiele innych obowiązków domowych. Ankietowani podczas wywiadów wyraźnie wskazywali, że obowiązujące systemy czasu pracy w żaden sposób nie są dostosowane do pracy zdalnej, a godzenie ich z charakterystyką pracy zdalnej wymaga pewnej improwizacji. Nie zawsze możliwe jest chociażby wprowadzenie dla pracownika zadaniowego systemu czasu pracy, wobec konieczności jego dyspozycyjności w określonych godzinach wynikających z procesów obowiązujących u pracodawcy. Do pracodawców napływały różnego rodzaju uwagi dotyczące wykonywania pracy w formie zdalnej. Część pracowników informowała, że czuje się dużo bardziej obciążona zadaniami aniżeli było to w przypadku pracy z biura, natomiast inni wskazywali, że pracują za mało (!).

Z uwagi na rozliczenie czasu pracy pracowników w powyżej przedstawiony sposób, nie można wykluczyć, że w perspektywie czasu, na tym tle może pojawić się wiele roszczeń o wypłatę nadgodzin, które zazwyczaj będą bezpodstawne, a na pewno bardzo ciężkie do udowodnienia.

## Czy w trakcie pandemii wprowadziliście Państwo dodatkowe działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi?



Ponad połowa ankietowanych (54%) umożliwiło pracownikom kontakt online z psychologiem. Pomimo, że w części ze wskazanych przypadków wskazany kontakt był także możliwy przed okresem pandemii, w okresie objętym ankietą dało się odczuć wyraźny wzrost zainteresowania usługami psychologów zapewnianych w ramach organizacji.

66% badanych firm organizowało dla pracowników dodatkowe szkolenia online. Poza wcześniej omawianymi szkoleniami z narzędzi w pracy zdalnej, cyberbezpieczeństwa, organizacji pracy w pracy zdalnej, ergonomii pracy zdalnej pracodawcy ułatwiali dostęp do szkoleń przekazując pracownikom linki do udostępnianych w Internecie materiałów, organizowali szkolenia mindfulness, czy też organizowali pracownikom zajęcia jogi **czy nawet szkolenia z przebywania w odosobnieniu, bardzo podobne do szkoleń, które przebywają astronauta przed wylotem w kosmos.**

**38% pracodawców podejmowało dodatkowe działania takie jak organizacja wspólnego gotowania z rodzinami pracowników, zajęcia plastyczne dla dzieci pracowników, czy też podsyłanie licznych materiałów wspierających pracowników w opiece nad ich dziećmi. Pracodawcy organizowali również kluby dyskusyjne, wspólne oglądanie filmów i występów teatralnych, a także m.in. wprowadzali zwyczaje celebracji wydarzeń w formie wideokonferencji (w tym świętowanie urodzin współpracowników, po godzinach pracy, przy winie).**

Jak wskazywano w trakcie ankiety, sami pracownicy w tym zakresie nie odstawali wobec pracodawców. Również sami dla siebie organizowali wirtualne spotkania, takie jak „wirtualna poranna kawa”, „spotkanie do obiadu”, czy też grupy dyskusyjne w których wymieniali się przepisami kulinarnymi.

Większość pracodawców uznała za bardzo ważne, zapewnienie bieżącej komunikacji z pracownikami informującej o aktualnej sytuacji w firmie, wdrażanych zmianach oraz planach na kolejne tygodnie. Największy procent ankietowanych pracodawców (76%) wskazał, iż organizował wideokonferencje z pracownikami, 60% Zarządów przesyłało do swoich pracowników cykliczne informacje mailowo, 58% pracodawców wdrożyło cykliczne newslettery online, a 18% pracodawców zdecydowało się publikować podcasty, oparte w większości na umożliwianiu dostępu do nagranych wewnętrznych wideokonferencji, aby każdy pracownik nie został w nich pominięty.

**Co szczególnie interesujące i zasługujące na uznanie, w jednej z badanych firm prezes zarządu dużej firmy transportowej odbywał codzienne wirtualne spotkania ze wszystkimi pracownikami. W przypadku jednej z organizacji zatrudniającej kilka tysięcy pracowników, raz w tygodniu odbywała się wideokonferencja, na której Zarząd, oprócz przekazywania bieżących informacji, odpowiadał na pytania pracowników w formule 'ask me anything', które przez większość pozostałych członków zespołu zostały uznane za istotne dla nich. Pojedyncze pytania były każdorazowo oceniane pozytywnie lub negatywnie przez ponad tysiąc osób, co pokazuje zaangażowanie zespołu w komunikację z władzami firmy. Przed pandemią firmy nie podejmowały się podobnych działań, co jedynie potwierdza pozytywny wpływ pandemii na kontakty na linii pracodawca-pracownicy.**

## Wnioski

Pomimo wielu informacji o głębokim kryzysie w jaki popadną wszystkie przedsiębiorstwa na skutek lockdown'u, o nieprzygotowaniu firm do przejścia w tryb zdalny oraz nieodwracalnych szkodach jakie przyniesie konieczność wysyłania pracowników do pracy z domów wyniki przeprowadzonych ankiet napawają nas optymizmem.

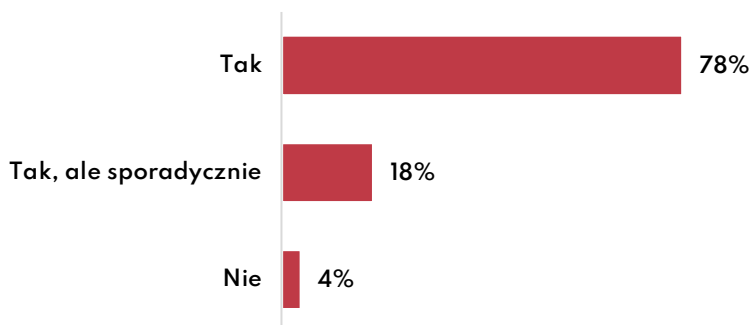
1. Jeżeli była konieczność ograniczania kosztów zatrudnienia najczęściej dokonywano zamrożenia wypłat bonusów, premii i podwyżek oraz wstrzymywano prowadzone rekrutacje.
2. Jedynie 12 % ankietowanych wskazało, iż było zmuszonych do przeprowadzenia ponadstandardowych zwolnień.
3. Tam gdzie była konieczność składania oświadczeń o rozwiązaniu umów, najwięcej respondentów preferowało doręczenia za pośrednictwem tradycyjnej poczty (forma pisemna). Ponad 1/3 respondentów korzystała w tym celu z kwalifikowanego podpisu elektronicznego (forma elektroniczna).
4. Większość ankietowanych pracodawców po pierwszych miesiącach lockdown'u wznowiła rekrutacje pracowników. Zdecydowana większość (aż 46%) realizowała proces rekrutacyjny w formie hybrydowej (z odebraniem podpisów na oryginale umowy) głównie ze względu na wymogi umieszczenia oryginału dokumentu w aktach osobowych oraz nieposiadanie przez pracowników kwalifikowanych podpisów elektronicznych.
5. W trakcie lockdown'u u większości pracodawców nie wzrósł odsetek pracowników korzystających ze zwolnień lekarskich, a u niektórych ta sytuacja wręcz uległa znacznemu zmniejszeniu w porównaniu do okresu przed pandemią.
6. Znakomita większość pracodawców nie miała problemu z rotacją pracowników. W przypadku rekrutacji problemy pojawiały się głównie na poziomie rekrutacji specjalistów, ze względu na ich obawy co do opuszczenia dotychczasowego miejsca pracy, przy niepewnej sytuacji rynkowej.
7. Ankietowani pracodawcy nie zauważyli wzrostu problemu z planowaniem czasu pracy pracowników, choć w większości przypadków nie dokonywali żadnych zmian, względem systemów czasu pracy, które obowiązywały pracowników podczas pracy w biurze.
8. Wszyscy pracodawcy wprowadzili dodatkową komunikację z pracownikami. Niektórzy wręcz doprowadzili do większej integracji niż w sytuacji pracy z biura. Pracownicy zdecydowanie pozytywnie odbierali wszystkie aktywności pracodawców zmierzające do lepszego poinformowania ich o aktualnej sytuacji firmy oraz o kierunkach podejmowanych działań.

Rozdział IV.



**Z TARCZĄ CZY  
NA TARCZY?**

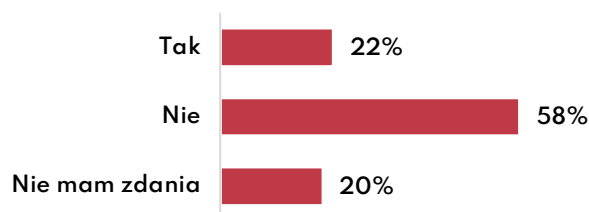
## Czy analizowali Państwo na bieżąco przepisy wprowadzane w ramach kolejnych regulacji tzw. Tarczy Antykryzysowej?



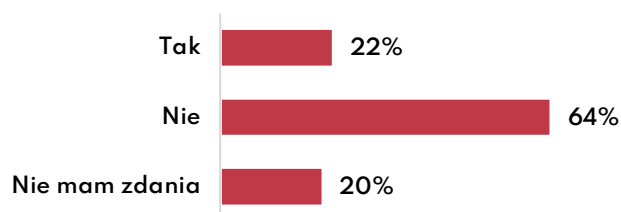
Prawie wszyscy ankietowani, bo aż 96%, monitorowali nowo wprowadzane przepisy, z czego 78% robiło to na bieżąco, a 18% tylko sporadycznie.

## Czy Państwa zdaniem przepisy te:

Były jasne, klarowne i nie wymagały interpretacji

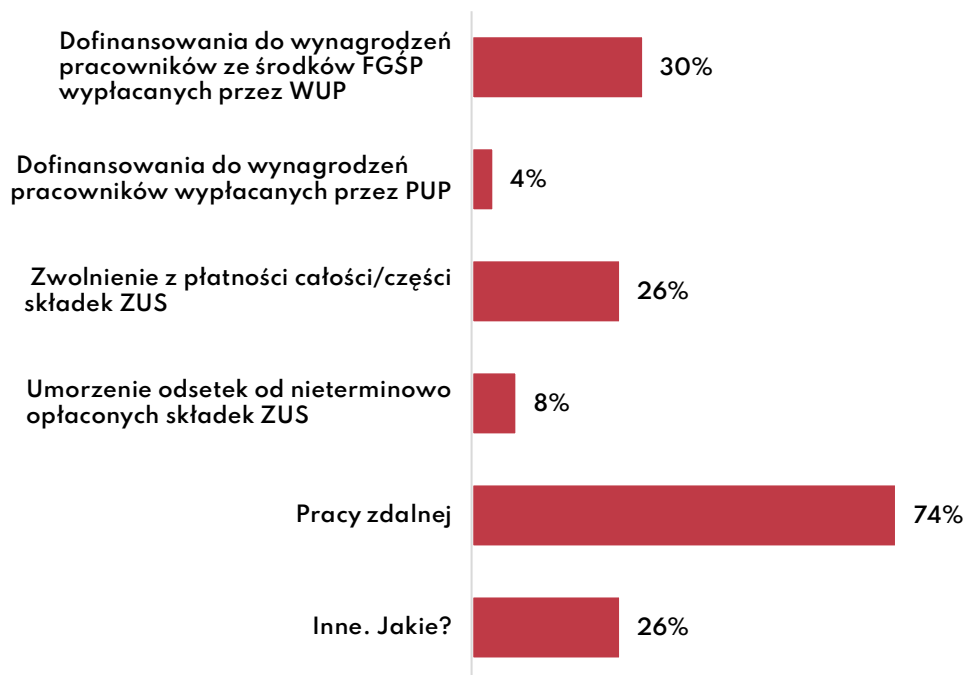


Były wprowadzane odpowiednio szybko, z odpowiednią kampanią informacyjną oraz łatwo dostępne



Wyniki wskazują, że spora grupa ankietowanych negatywnie odbiera przejrzystość przepisów tarcz antykryzysowych (58%), a także proces ich wprowadzania i dostępność (64%). Jedynie 22% ankietowanych ocenia przepisy jako jasne i klarowne. Taki sam odsetek (22%) ocenia proces ich wprowadzania pozytywnie. Możliwe, że wynika to z szybkiego procesu legislacji, który powodował dezinformację co do faktycznie obowiązujących przepisów, jak i samej budowy aktu prawnego. Warto zaznaczyć, że najlepiej odebrali regulację ci, którzy z niej nie korzystali (co dotyczyło także sektora publicznego). Pozostała część ankietowanych nie miała zdania co do powyższych kwestii.

## Kluczowe znaczenia miały przepisy dotyczące:

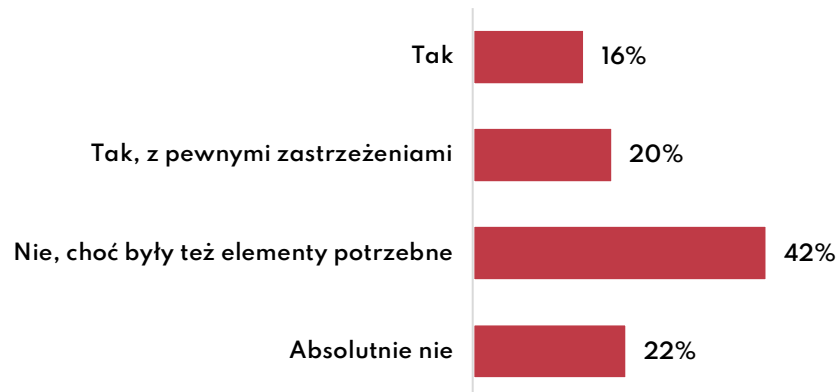


Ankietowani pracodawcy jako najistotniejsze wskazują przepisy dotyczące pracy zdalnej (74%), następnie przepisy dotyczące dofinansowania do wynagrodzeń pracowników ze środków FGŚP wypłacanych przez WUP i zwolnienia z części/całości składek ZUS, (odpowiednio 30% oraz 26%). Dla 8% ankietowanych istotne były przepisy o umorzeniu odsetek od nieterminowo opłaconych składek ZUS. Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników wypłacanych przez PUP interesowało jedynie 4% ankietowanych. 26% ankietowanych wskazywało inne przepisy jako te, których znaczenie było kluczowe.

Wśród innych znajdowały się przepisy dotyczące zobowiązania do wykorzystania zaległych urlopów wypoczynkowych, wypowiedzania umów o zakazie konkurencji, zawieszenia płatności czynszu najmu, przekraczania granic, dodatkowego urlopu opiekuńczego, kwarantanny, badań okresowych pracowników, bhp.



## Czy Państwa zdaniem przepisy Tarcz w sposób wystarczający regulowały kwestie pracy zdalnej?



Choć jak wskazywano w wynikach, przepisy dotyczące pracy zdalnej były kluczowe dla pracodawców, to oceniane są one jako niewystarczająco regulujące te kwestie (tak oceniło je 64% ankietowanych). 42% ankietowanych wskazało, że były w nich elementy potrzebne, a 22% respondentów wskazało, że wskazane przepisy są absolutnie niewystarczające dla pełnej regulacji pracy zdalnej. Jedynie 16% ankietowanych oceniło wskazane przepisy jednoznacznie jako wystarczająco regulujące pracę zdalną, a 20% jako wystarczające z pewnymi zastrzeżeniami.

Powyższe wskazuje, że po stronie pracodawców istnieje potrzeba uregulowania pracy zdalnej. Niemniej jednak zakres wprowadzonych zmian nie był wystarczający w kontekście licznych pytań jakie pojawiały się po stronie pracodawców (w tym w zakresie BHP pracowników zdalnych, pokrywania kosztów ponoszonych przez pracownika, badań lekarskich, czy też czasu pracy).

# Wnioski

## Tarcza Antykryzysowa:

1. Była analizowana na bieżąco przez prawie wszystkich ankietowanych pracodawców.
2. Większość respondentów raczej negatywnie odnosiła się do jasności i przejrzystości wskazanych przepisów, wskazując że największym problemem był brak ich jednoznacznych interpretacji.
3. Wśród ankietowanych występowały także głosy pozytywnie oceniające wprowadzone rozwiązania, choć głównie pojawiały się one w wśród Tych którzy sami z rozwiązań Tarczy nie korzystali lub korzystali w wyjątkowo wąskim zakresie.
4. Prawie 2/3 respondentów wskazało, iż najistotniejszą regulacją z ich punktu widzenia jest regulacja dotycząca pracy zdalnej.
5. Pomimo tak znacznej popularności powyższej regulacji, aż 64% ankietowanych pracodawców oceniło ją jako niewystarczającą. Szczególną uwagę zwracano na brak przepisów dotyczących czasu pracy pracowników zdalnych czy też regulujących kwestie wypadków przy pracy w domu. Wyraźnie wskazywali, że przepisy Kodeksu pracy nie są dostosowane do pracy pracowników poza biurem.

Rozdział V.



**KIEDY PANDEMIA  
SIĘ SKOŃCZY**

## Jak doświadczenia z okresu pandemii na nas wpłyną?

Wyniki ankiety pokazują, że większość Pracodawców (62%) widzi konieczność dostosowania strategii długofalowej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi na skutek doświadczeń z okresu pandemii. 24% nie jest co do tego przekonana, niemniej jednak skłania się do wskazanej konieczności. Jedynie 8% pracodawców wskazuje, że pandemia nie będzie miała raczej wpływu na strategię długofalową w tym obszarze, a 6% ankietowanych wskazuje, że na pewno nie będzie miała ona wpływu.

Czy pandemia spowoduje konieczność dostosowania zmiany Państwa strategii długofalowej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?



Bardzo podobne statystyki obserwujemy w zakresie planów dokonania przeglądu wewnętrznych regulacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Czy zamierzacie Państwo dokonać przeglądu wewnętrznych regulacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?



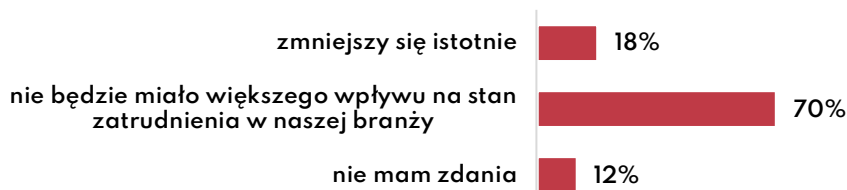
Zdecydowana większość pracodawców (94%) na skutek pandemii zamierza dokonać przeglądu wewnętrznych regulacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym aż 60% zamierza tego dokonać w ciągu najbliższych 6 miesięcy, 18% w ciągu 12 miesięcy, a 16% nie podjęło jeszcze decyzji co do terminu.

Czy planujecie Państwo dokonać zmian procesów wewnętrznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi:



Które z poniższych twierdzeń uważacie państwo za prawdziwe?

Na skutek pandemii stan zatrudnienia w naszej branży:



W zależności od sektora, w którym dana spółka się znajduje, różnie były oceniane skutki pandemii w przełożeniu na dalszy stan zatrudnienia, jednak większość ankietowanych Pracodawców (70%) wskazywała, iż pandemia nie wywrze większego wpływu na stan zatrudnienia w branży w której działa. 18% wskazało, że stan zatrudnienia zmniejszy się istotnie, a 12% nie miało w tym zakresie żadnego zdania.

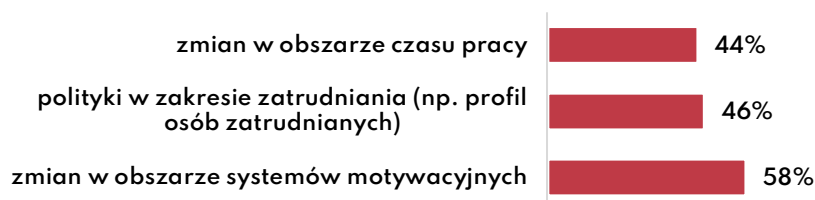
Ilość wynajmowanej powierzchni przez pracodawców w naszej branży ulegnie (w perspektywie kolejnych 12 miesięcy):



34% ankietowanych wskazało, że ilość wynajmowanej powierzchni przez pracodawców należących do ich branży, w ciągu najbliższych 12 miesięcy nie ulegnie znaczącej zmianie, 28% uważa, że w tym samym okresie redukcja powierzchni będzie niewielka, a 22% twierdzi, że ilość zajmowanej powierzchni ulegnie istotnej redukcji. 16% nie było w stanie dokonać takiej oceny.

Co ciekawe, większość z osób wskazujących na brak wpływu pandemii na ilość wynajmowanej powierzchni jednoznacznie wskazała, że wyłącznie przyczyną udzielenia odpowiedzi są długoterminowe umowy jakimi są związani przedsiębiorcy (lub posiadanie nieruchomości na własność). Gdyby nie stanowiło to ograniczenia, gdyby mieli się oni wypowiadać w imieniu własnego podmiotu, a nie branży, zadeklarowałiby istotną redukcję zajmowanej powierzchni, co jest skorelowane z zamiarami przejścia na pracę hybrydową.

Firmy działające w naszej branży, pod wpływem doświadczeń z okresu pandemii będą musiały dokonać:



W kontekście refleksji pracodawców co do wpływu pandemii na ich organizację należy podkreślić, że:

- 44% ankietowanych wskazało, że pod wpływem doświadczeń z okresu pandemii będą musieli dokonać zmian w obszarze czasu pracy. Podczas wywiadów wyraźnie wskazywano, że jest to duże wyzwanie, choć jest ono wyraźnie ograniczone przepisami kodeksu pracy nieprzystającymi do pracy zdalnej.
- 46% pracodawców zadeklarowało w ankiecie konieczność zmian w obszarze polityki zatrudniania, w szczególności pod kątem profilu osób jakie będą zatrudniać, z uwzględnieniem ich samodzielności, natywności posługiwania się narzędziami elektronicznymi oraz elastyczności w zakresie realizacji zadań.
- 58% reprezentantów firm wyraźnie podkreśliło konieczność wprowadzenia zmian w obszarze systemów motywacyjnych, dostosowując je do nastawienia pracy na efekt, oczekiwanej samodzielności oraz zapewnienia efektywności przy zmniejszonej kontroli pracodawcy nad pracownikiem.

## Wnioski

1. Pandemia znacząco wpłynęła na konieczność zmiany długofalowej strategii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jedynie 8% ankietowanych stwierdziło, iż pandemia nie będzie miała na nią żadnego wpływu.
2. 60% pracodawców zamierza dokonać przeglądu wewnętrznych regulacji w przeciągu najbliższych 6 miesięcy lub jest w trakcie takiego przeglądu.
3. Co bardzo pozytywne, przeważająca większość ankietowanych pracodawców wskazała, iż pandemia nie będzie miała wpływu na stan zatrudnienia w branży w której działa, a jedynie 18% stwierdziło, że stan zatrudnienia zmniejszy się istotnie.
4. Zdaniem 1/3 respondentów, w przeciągu najbliższych 12 miesięcy ilość wynajmowanej powierzchni nie zmieni się, natomiast 28% wskazało, że redukcja wynajmowanej powierzchni będzie nieznaczna. Zaznaczano przy tym, że jest to głównie spowodowane Długoterminowymi umowami najmu jakimi są związane firmy oraz że z pewnością przy wygaśnięciu wskazanych umów będzie rozważana istotna redukcja zajmowanej przestrzeni.
5. 44% ankietowanych wskazało, że dokona zmian w obszarze czasu pracy pracowników, dostosowując go do nowego modelu pracy.
6. Co najciekawsze, aż 58% respondentów zauważyło potrzebę zmiany systemów motywacyjnych pracowników, celem nastawienia ich na docenianie większej samodzielności oraz nakierowania na realizację celów.

## Jakie wyzwania stoją przed HR?

Duża część ankietowanych w ciągu najbliższych kilku lat chciałaby doprowadzić do pełnej digitalizacji HR'ów, w tym wyeliminowania z obrotu dokumentów papierowych. Wśród respondentów występowała pełna zgodność co do tego, że proces ten powinien być prowadzony w drodze ewolucji i systematycznego zastępowania papieru zapisem cyfrowym, a nie szybkiego odcięcia, ze względu na znaczne koszty transformacji.

Zdecydowana większość sygnalizowała, że wyzwaniem przy pracy hybrydowej będzie wdrożenie modeli nadzoru nad pracownikami zdalnymi, systemów motywowania ich do pracy, aby osiągnęli oni zamierzone cele. Jak wskazywali ankietowani, zupełnie inaczej nadzoruje się pracowników zgromadzonych w tym samym czasie i miejscu w biurze, a zupełnie inaczej pracowników zdalnych. Motywacja pracownika zdalnego jest kluczowa z punktu widzenia managera, który oczekuje od swojego zespołu osiągnięcia postawionych przed nim celów. Jest to aktualnie znacznie utrudnione, a wstępne wzrosty efektywności powinno się oceniać głównie w mierze efektu nowości. Nikt z rozmówców nie miał wątpliwości, że jest to osiągalne, niemniej jednak jak zaznaczano, wdrożenie nowych modeli wymaga zaufania managerów do pracy pracowników oraz bardziej zwinnego zarządzania pracą.

Istotnym wyzwaniem dla większości ankietowanych pracodawców jest zapewnienie balansu między bezpieczeństwem i zdrowiem pracowników a celami biznesowymi pracodawcy. Dyrektorzy HR w większości samodzielnie podkreślali, że zdrowie psychiczne pracownika zdalnego jest równie ważne co wyniki finansowe Spółki. W celu zadbania o zdrowie pracowników pracodawcy wprowadzali m.in. możliwość korzystania z rozmów z psychologami w formie zdalnej, niemniej jednak podkreślali, że jest to kropla w morzu potrzeb, a prawidłowe zarządzanie zdrowiem wymaga także tworzenia optymalnego modelu balansu między życiem prywatnym i zawodowym.

Według ankietowanej grupy pracodawców wyzwaniem jest zmiana profilu rekrutowanego pracownika. Większą wagę w trakcie rekrutacji pracodawcy będą przykładać teraz do samodzielności pracownika, jego zdolności do samoorganizacji, samodyscypliny, dojrzałości.

### Jak wskazał jeden z dyrektorów HR „Czasy przedszkola się skończyły”

Wypowiedź ta dotyczyła stylu pracy polegającego na ciągłym nadzorze, przypominaniu zespołom o zadaniach do wykonania przez managerów. Bardzo często zdarzają się osoby, które nie są w stanie same zorganizować sobie pracy, tylko oczekują na „podanie na tacy” zorganizowanego przez managera dnia pracy, co przy pracy zdalnej i hybrydowej nie będzie już możliwe.



Wyzwaniem stojącym przed managerami jest także zbudowanie zbioru zasad, wartości i celów wspólnych zarówno dla pracodawców i pracowników, które będą łączyły wszystkich w jedną spójną całość. Ważne jest także wspólne zaufanie i odpowiedzialność pracodawcy za pracowników, a także w drugą stronę. Jasne wartości i cele, w ocenie pracodawców, wpływają na poziom lojalności pracowników, ich motywację do pracy i skłonność (a raczej jej brak) do zmiany otoczenia (zmiany pracodawcy). Jak wynika z doświadczenia wielu firm są to uzasadnione twierdzenia. Wspólne wartości łączą wszystkich pracowników i pracodawców.

**Jak wskazała niezwykle cennie jedna z ankietowanych:  
„Okazując ludziom zaufanie zyskuje się większe zaangażowanie”.**

Wśród wyzwań wskazywano także zapewnienie klarowności oczekiwań stawianych wobec pracowników. W ocenie ankietowanych tworzy to poczucie bezpieczeństwa pracowników, którzy dokładnie wiedzą co mają wykonać. Przeciwdziała to także rozmyciu odpowiedzialności po stronie zespołu.

W kontekście pozostawienia w organizacji pracy zdalnej i hybrydowej ankietowani dyrektorzy HR wskazali na obawy związane z rekrutacją nowych pracowników, a następnie z ich onboardingiem. Dużo cięższe jest przecież wprowadzenie nowego pracownika w pracę zdalnie, a także w różne zwyczaje przyjęte w danym zakładzie pracy. W pracy z biura pracownik ma o wiele mniejsze problemy z zapytaniem starszego pracownika. Natomiast wykonanie telefonu lub wysłanie maila zmusza do podjęcia większego jednorazowego wysiłku zarówno po stronie pracownika wprowadzanego jak i wprowadzającego. A co dopiero w przypadku pracowników będących introwertykami.

Innym wyzwaniem przedstawionym w ankiecie było przeciwdziałanie ograniczaniu innowacji. Jak wskazują ankietowani, stałe kontakty między pracownikami w biurze doprowadzały do powstania wielu ciekawych i dobrych pomysłów na rozwój biznesu, itp. Ograniczenie spotkań fizycznych doprowadza do zaniku innowacyjności po stronie pracowników. Wykonują oni jedynie swoje zadania i kończą pracę bez głębszego zastanowienia się nad przyszłymi potrzebami, co jest dość zrozumiałe.

Co ciekawe, wśród ankietowanych pojawiły się głosy, że praca zdalna i bazowanie na komunikacji elektronicznej zwiększyło integrację z pracownikami z całej polski. Dotychczas bezpośredni kontakt mieli ze sobą wyłącznie pracownicy z jednej lokalizacji, a z innymi w ogóle się nie znali. Szczególną uwagę w tym konkretnym przypadku zwrócono na wypłaszczenie struktury hierarchicznej. Pracownicy brali na siebie większą odpowiedzialność za wykonywane projekty nie zrzucając jej na innych kolegów z zespołu.

**Pewnym demonem nadal pozostaje technologia i pozostawanie papieru w obrocie. Przy masowej pracy zdalnej, m.in. pracownicy działów księgowych musieli być wyposażeni w drukarki, skanery i inne niezbędne narzędzia techniczne, co z punktu widzenia pracodawcy stanowiło wyzwanie organizacyjne i finansowe.**

Na pytanie, czy ochrona danych osobowych i cyberbezpieczeństwo są wyzwaniem, przeważnie uzyskiwaliśmy odpowiedź, że pozostaje to w sferze zainteresowań pracodawcy, niemniej jednak przy całokształcie wyzwań nie są to elementy najistotniejsze.

Jak usłyszeliśmy podczas jednego z wywiadów, przed pandemią praca zdalna była samoistnym benefitem. Dzisiaj musimy zrozumieć, że stała się ona stylem funkcjonowania przedsiębiorstw i czy w formie pracy zdalnej, czy hybrydowej, pozostanie z nami na dłużej. Wyzwaniem za to będzie powiązanie benefitów z pracownikiem, a nie z biurem. Przy decyzji o wdrażaniu pracy hybrydowej nie będzie powodów, aby limitować benefity do tych, które pracownik może wykorzystywać jedynie w zakładzie pracy. Zakładem pracy będzie każde miejsce, gdzie pracownik będzie pracował, w tym jego dom. Jak wskazano (z czym w pełni się zgadzamy), tam, gdzie pracodawcy będą się ścigać o najcenniejszych pracowników, nastąpi także rywalizacja o to, kto zapewni pracownikowi najlepsze warunki do pracy z domu – najlżejszy komputer, wyposażenie stanowiska domowego, a nawet kawę dla poprawy jego skupienia. Biura przestaną pełnić funkcję zbioru stanowisk pracy, a staną się przestrzenią, która elastycznie będzie się dostosowywała do funkcji, jakie ma pełnić.

Niezależnie od wszystkich trudności związanych z wprowadzaniem pracy zdalnej w okresie epidemii, praktycznie każdy z ankietowanych albo wskazywał, że praca hybrydowa już zagościła w jego biurze, albo wyraził gotowość i chęć do jej wprowadzania w najbliższym czasie.

## Wnioski

Pomimo, że tematem wiodącym ankiety była praca zdalna, niejednokrotnie prowadzone rozmowy zataczały szersze kręgi, obejmując generalne wyzwania działów HR w obecnych czasach digitalizacji. Ciężko się temu dziwić, szczególnie mając na względzie, że tak praca zdalna jak i praca hybrydowa są istotnymi elementami trwającej obecnie transformacji cyfrowej.

Ankietowani pracodawcy z dużą świadomością wyzwań, które przed nimi stoją, dzielili się z nami swoimi bogatymi przemyśleniami na temat bliskiej przyszłości zarządzania ludźmi w organizacjach.

Wszyscy solidarnie wskazywali, że praca po pandemii nie będzie tożsama z tą, którą pamiętamy sprzed lockdownu. Wyraźnie przyznawano, że COVID-19 przyspieszył proces zmian i że jeżeli nie podejmie się teraz odpowiednich kroków, to można nie tylko przestać być konkurencyjnym na rynku pracy, ale też utracić to, co udało się podczas ostatnich miesięcy zbudować – zaangażowanie, relacje między pracodawcą a pracownikami oraz siłę rozpędu w przemianie organizacyjnej HR'ów.

Pomimo ograniczeń regulacyjnych związanych z przepisami często nieprzystającymi do rzeczywistości biznesowej, respondenci sygnalizowali, że występuje po ich stronie gotowość do pełnej digitalizacji procesów oraz wprowadzania na stałe hybrydowych modeli zatrudnienia, gdzie miejsce świadczenia pracy staje się najmniej istotnym elementem stosunku pracy.

Wszyscy ankietowani byli zgodni co do tego, że do wskazanych procesów powinno podchodzić się kompleksowo ze względu na ich złożoność. Gdy wychodzimy z okresu zarządzania kryzysem, czas pomyśleć o pełnym zabezpieczeniu pracy zdalnej od strony IT, o zmianie charakteru benefitów na te powiązane z pracownikiem, a nie z biurem w którym świadczy on pracę, zdrowiu pracownika przy jego pracy z domu, czy też o tak przyziemnych kwestiach jak uregulowanie zasad przetwarzania danych – zarówno tych przetwarzanych przez pracownika w jego domu, jak i jego samego dotyczących.

Patrząc na wyzwania dotyczące utrzymania zaangażowania pracowników coraz częściej będziemy musieli myśleć nie z punktu widzenia Human Resources, a Human Relations.



# Nadchodzi Regulacja

Często dla określenia pracy świadczonej spoza zakładu pracy zamiennie używa się sformułowań home office, praca zdalna, czy też telepraca, jednak pojęcia te nie są tożsame. Mają do nich zastosowanie różne regulacje, a łączy je właściwie tylko jedno – wykonywanie pracy poza siedzibą pracodawcy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.

## Telepraca

Aktualnie w Kodeksie Pracy na stałe uregulowana jest jedynie telepraca, której zastosowanie z uwagi na warunki stawiane w przepisach prawa jest wielokrotnie utrudnione. Kluczowym warunkiem zastosowania telepracy jest regularność w świadczeniu pracy poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej oraz przekazywanie wyników tej pracy za ich pośrednictwem. To oznacza, że wyłączona została możliwość zastosowania tej instytucji do pracy wykonywanej poza siedzibą pracodawcy w sposób nieregularny, a także w wypadku przekazywania wyników pracy w inny, niż za pośrednictwem komunikacji elektronicznej sposób. Fakt braku stałej regulacji odnoszącej się do pracy zdalnej powoduje, iż charakteryzuje ją większa swoboda w kształtowaniu zasad wykonywania pracy w tej formie. Przy pracy zdalnej nie istnieje też obowiązek przekazywania wyników pracy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, który jest nieodłącznym elementem telepracy.

## Obowiązujące ustawy

W dobie COVID-19 pojawiły się regulacje kształtujące w sposób tymczasowy (co do zasady na czas trwania pandemii) zasady wykonywania pracy zdalnej, których głównym celem było i jest przeciwdziałanie COVID-19 (formalną możliwość zlecenia pracy zdalnej wprowadzono 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 kryzysowych (Dz. U. z 2020 r. poz. 374), a doprecyzowano nowelizacją ustawy, wprowadzoną ustawą z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu, w związku z wystąpieniem COVID-19 (Dz. U. z 2020 r. poz. 1086).

## Co zostanie po pandemii

Mając na względzie cel wprowadzenia przepisów, wśród komentatorów pojawiły się głosy, że nie będzie można stosować wskazanych przepisów w innym (niż COVID-19) celu, tj. m.in. prywatnych potrzeb pracownika, czy też w wypadku ograniczenia powierzchni wynajmowanej przez pracodawcę. To oznacza, że po ustaniu stanu epidemii czy też zagrożenia epidemicznego nadal będziemy pozostawać bez regulacji prawnych, które na stałe kształtowałyby zasady wykonywania pracy poza zakładem pracy przez pracownika w sposób nieregularny.

Z tego względu pojawiły się postulaty, aby przepisy dotyczące pracy zdalnej na stałe wprowadzić do Kodeksu pracy.

W odpowiedzi na te postulaty i potrzeby, sygnalizowane również wyraźnie przez ankietowanych, (do których m.in. zaliczyć możemy kwestię rozliczeń infrastruktury pracownika wykorzystywanej do pracy, zasadę BHP pracowników zdalnych, zakres badań lekarskich, które pracownik powinien wykonać, postępowania z wypadkami przy pracy, czy też czas pracy) pojawił się wstępny projekt zakładający wprowadzenie pracy zdalnej na stałe do Kodeksu Pracy, nad którym wciąż trwają prace i konsultacje.

Do dnia dzisiejszego projekt nie został opublikowany na stronach rządowych, jednak na bieżąco monitorujemy rozwój sytuacji. Warto nakreślić jego główne założenia.

### Propozycje nowych regulacji

Zgodnie z projektem, nowe regulacje dotyczące pracy zdalnej miałyby w całości zastąpić dotychczasowe przepisy o telepracy. Ten fakt należy ocenić pozytywnie ze względu na brak potrzeby funkcjonowania dwóch odrębnych regulacji, które miałyby dotyczyć pracy na odległość, a różnić się wyłącznie czasem wykonywania pracy spoza zakładu pracy.

W założeniach praca zdalna miałyby być wprowadzana zarówno z inicjatywy pracodawcy, jak i na wniosek pracownika, z tym, że pracodawca mógłby ją jednostronnie polecić jedynie w przypadku stanu nadzwyczajnego, stanu epidemii lub obowiązku zapewnienia pracownikowi bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Uzasadnieniem dla braku wykonania takiego polecenia przez pracownika miałyby być, tak samo jak w regulacjach COVID-owych brak możliwości technicznych i lokalowych do świadczenia tego typu pracy.

Zgodnie z projektem pracownik miałby mieć możliwość wystąpienia z wnioskiem do pracodawcy o wykonywanie jego pracy w formie zdalnej. Niemniej jednak nie miałby on gwarancji, że taki wniosek zostanie uwzględniony, gdyż przepisy projektowanej nowelizacji co do zasady nie nakładają na pracodawcę takiego obowiązku. W tym zakresie projektodawca przewidział dwa wyjątki do których zaliczył wniosek składany przez pracownika wychowującego dziecko do lat 3, a także przez pracownika - rodzica dziecka niepełnosprawnego. W tych dwóch przypadkach wniosek powinien zostać uwzględniony - chyba, że brak jest możliwości zastosowania pracy zdalnej ze względu na organizację pracy lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. Niestety ustawodawca projektując przepis, nie uzależnił możliwości odmowy pracownikowi na jego żądanie, chociażby od konieczności poniesienia przez pracodawcę dodatkowych kosztów związanych z pracą zdalną pracownika lub konieczności jego dodatkowego wyposażenia.

**Projektowana nowelizacja przewiduje szereg wymogów formalnych po stronie pracownika w postaci złożenia pracodawcy dokumentów takich jak np.:**

- oświadczenia o spełnieniu warunków do wykonywania pracy zdalnej,
- oświadczenia zawierającego potwierdzenie, że stanowisko pracy zdalnej w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu wskazanym przez niego zapewnia bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
- potwierdzenia zapoznania się z przygotowaną przez pracodawcę oceną ryzyka zawodowego oraz informacją zawierającą zasady bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej.

Przerzucenie na pracownika oceny, czy jego stanowisko pracy zdalnej jest bezpieczne i zapewnia mu możliwość komfortowej pracy jest odpowiedzią na słuszne postulaty pracodawców wskazujących, że pracodawcy ciężko jest kontrolować spełnianie warunków BHP w miejscu zamieszkania pracownika. Wskazany przepis nie jest przy tym spójny z inną proponowaną regulacją wskazującą, że wypadki przy pracy zdalnej są jednak możliwe. Do czasu doprecyzowania wskazanej kwestii, granica odpowiedzialności za wypadek przy pracy z domu, będzie nadal budzić spore kontrowersje.

W projekcie uregulowano także zasady rekompensowania kosztów pracy poza siedzibą pracodawcy. Projektodawca przewidział ekwiwalent pieniężny pracownikowi wykonującemu pracę zdalną, jednak nie określił jego wysokości, pozostawiając tę kwestię do uzgodnienia stronom stosunku pracy.

Pozostałe regulacje, w tym m.in. w zakresie kontroli pracownika, czy też zapewnienia narzędzi i sprzętu, stanowią w dużej mierze kopię aktualnie obowiązujących przepisów Kodeksu Pracy w zakresie telepracy. Nakładają one na pracodawcę nie tylko obowiązek dostarczenia materiałów i narzędzi niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, ale także obowiązek pokrywania kosztów związanych z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją tych narzędzi. Takie ukształtowanie wskazanych zasad nie wydaje się być najlepszym kierunkiem, ze względu na fakt, iż właśnie przez m.in. przeregulowanie tej kwestii w przepisach Kodeksu pracy, odnoszących się do telepracy, cieszy się ona tak małą popularnością.

## **Rejestracja i monitoring czasu pracy**

Największe zaniepokojenie budzi brak przepisów dotyczących czasu pracy. Ze względu na charakter pracy pracowników zdalnych powinien on być uregulowany zdecydowanie bardziej elastycznie, niż umożliwiają to obecnie przepisy kodeksu pracy. Duże sformalizowanie procesu wprowadzania pracy zdalnej może utrudnić stosowanie jej w przypadkach ad hoc. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku zasad kontroli pracownika, które z jednej strony są niespójne z zasadami monitoringu przewidzianymi

w Kodeksie pracy, a z drugiej strony są w dużej mierze zdeterminowane dobrą wolą pracownika (który musi wyrazić zgodę na kontrolę). To wszystko czyni wskazany proces wysoce nieefektywnym.

Naszym zdaniem istnieją pewne obszary krytyczne dla organizacji, które powinny pozostać w imperium pracodawcy. Zalicza się do nich określenie zasad cyberbezpieczeństwa, w których przypadku zbędne jest prowadzenie konsultacji z reprezentacją pracowników, a szeroki obszar regulacji powinien zostać jednak wyłączony z Kodeksu pracy i pozostawiony wewnętrznym uzgodnieniom. Zapewniłoby to pracy zdalnej oczekiwaną przez ankietowanych maksymalną elastyczność, charakterystyczną dla czasów transformacji cyfrowej. Jedynie czas pokaże, czy nowe zasady umożliwią pełne wykorzystanie potencjału pracy hybrydowej, czy też ze względu na przeregulowanie powtórzą los telepracy i zmuszą pracodawców do ograniczenia ich chęci organizowania pracy pracowników z uwzględnieniem możliwości pracy z domu.



# TWÓRCY RAPORTU



## IREK PIECUCH

Pomysłodawca i motor napędowy projektu.  
Współautor raportu. W DGTL współzałożyciel  
i starszy wspólnik

+48 516 150 136  
[ireneusz.piecuch@dgtl.law](mailto:ireneusz.piecuch@dgtl.law)



## MICHAŁ KIBIL

Współautor raportu.  
Współzałożyciel i starszy wspólnik,  
lider zespołu prawa pracy

+48 605 044 082  
[michal.kibil@dgtl.law](mailto:michal.kibil@dgtl.law)

## Współautorzy



BARTOSZ  
ULCZYCKI



ILONA  
KUŹNIEWOW



JOANNA  
NAMOJLIK



MONIKA  
DOMAŃSKA



KACPER  
KRÓLIKOWSKI

## Redakcja



ANETA  
CZAIŃSKA



SARA  
SYNOWIEC



BARTOSZ  
ŁOPATA-GROBLEWSKI

## Oprawa graficzna



LUIZA  
BINIECKA

Déhora Consultancy Group

Pomoc w przygotowaniu  
pytań i przeprowadzeniu ankiet



Kancelaria **DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy** to autorski projekt **Irka Piecucha i Michała Kibil**. Zbudowany przez nich zespół prawników, doradców i konsultantów to specjaliści zafascynowani możliwością twórczego stosowania prawa w rozwoju przedsiębiorstw wchodzących na ścieżkę transformacji cyfrowej. Tłumaczenie projektów budowy nowoczesnych relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie to zadanie, które DGTL wykonuje każdego dnia. Podobnie jak tłumaczenie na język prawny strategii firm pragnących zmienić świat, ale także tych, które z trudem uczą się cyfrowego języka.

Nasza działalność skupia się na sześciu kluczowych obszarach:

**NOWE TECHNOLOGIE  
I PRZETWARZANIE DANYCH**

**PRZEJĘCIA I INWESTYCJE**

**ZAPEWNIANIE ZGODNOŚCI  
ORGANIZACJI I SPOSOBU  
DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW  
Z OTOCZENIEM PRAWNO-  
REGULACYJNYM**

**ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM  
LUDZKIM**

**BRANŻA KREATYWNA  
W TYM BUDOWANIE SYSTEMÓW  
ZARZĄDZANIA ORAZ OCHRONA  
WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ**

**ZAMÓWIENIA I PROJEKTY  
INFRASTRUKTURALNE  
W TYM WSPARCIE PROCESÓW  
ZAMÓWIENIOWYCH**

## Zespół DGTL

wspiera klientów we wszystkich zagadnieniach związanych z prowadzoną przez nich działalnością – doradza, przygotowuje i uczestniczy w transakcjach i inwestycjach, tworzy strategie procesowe i reprezentuje w sporach. Wśród najwyższych priorytetów kancelarii jest dbałość o zgodność regulacyjną i pomoc w tworzeniu sprzyjającego biznesowi otoczenia prawnego.

## Każdy projekt

w DGTL jest jak wykrój garnituru: precyzyjnie rozplanowany, szyty na miarę potrzeb klientów w najlepiej dopasowanej formule. Z tego powodu w skład naszego zespołu wchodzi m.in. doradcy podatkowi, specjaliści do spraw strategii, specjaliści od zamówień publicznych, osoby zawodowo zajmujące się budową i funkcjonowaniem systemów zapewniania zgodności w przedsiębiorstwach, a także inspektorzy ochrony danych osobowych. Różnorodność i wszechstronne doświadczenie pozwala zapewnić pełne wsparcie i wielopłaszczyznową opiekę prawną.



## Partner w cyfrowym świecie

Nie jesteśmy krytykami. Nie piszemy recenzji przedstawianych nam pomysłów biznesowych – pomagamy je realizować. Skupiamy się na tym „jak”, zamiast „czy”



## DGTL Grid

Kancelaria DGTL to także DGTL Legal Grid – sieć współpracujących kancelarii polskich specjalizujących się w określonych dziedzinach prawa oraz szybko rosnąca sieć kancelarii zagranicznych współpracujących z DGTL w różnych krajach europejskich.

### DGTL

office@dgtl.law

+48 22 350 69 15

ul. Progi 1 lok. 6

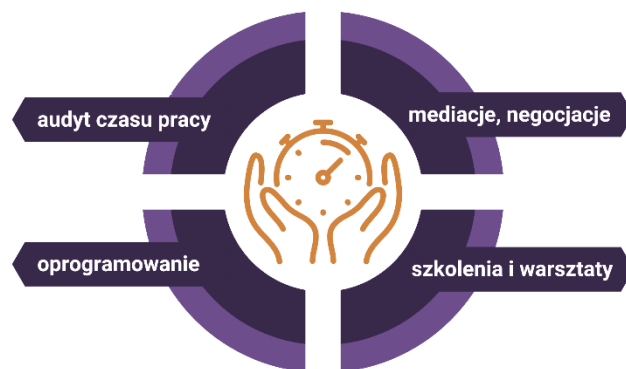
00-634 Warszawa

[www.dgtl.law](http://www.dgtl.law)

## Déhora Consultancy Group

Déhora (*o czasie/na czas - łac.*) to międzynarodowa firma doradcza wyspecjalizowana w kompleksowym wsparciu firm produkcyjnych (działających w oparciu o zmienność i nieregularność systemu pracy) w planowaniu czasu pracy ich pracowników oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Planowanie czasu pracy to znalezienie optymalnej równowagi między ilością pracy do wykonania, a dostępnością zróżnicowanego jakościowo personelu. Brak tej równowagi prowadzi m.in. do nadgodzin, przestojów, utraty motywacji i satysfakcji z pracy oraz nadmiernego angażowania pracowników tymczasowych.



Déhora to firma doradcza nr 1 w Polsce w zakresie wdrażania w przedsiębiorstwach innowacyjnej usługi selfrostering, czyli samodzielnego/indywidualnego planowania harmonogramu czasu pracy przez pracownika.

Firma specjalizuje się w świadczeniu usług doradczych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym w ujęciu długoterminowym, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów czasu pracy oraz wiedzy z zakresu ergonomii, zdrowego trybu pracy i medycyny pracy.

Déhora skutecznie pomaga pracodawcom ułożyć optymalny i efektywny harmonogram pracy, ale z równoczesnym mocnym naciskiem na dobrostan pracownika, z uwzględnieniem jego potrzeb społecznych i pracowniczych. Efektem tego jest zadowolony pracownik. To z kolei oznacza realne zmniejszenie kosztów pracodawców. Dzięki pomocy Déhora wygrywa zarówno pracodawca, jak i pracownik.

Unikalne rozwiązania Déhora łączą w sobie wieloletnie doświadczenie i współpracę z ponad 1500 firmami z całego świata, poparte unikalnymi badaniami naukowymi własnego działu badawczego, zajmującego się medycyną pracy i zagadnieniami wpływu długotrwałej pracy zdalnej na zdrowie i życie pracowników (wypalenie zawodowe). Można śmiało stwierdzić, że pandemia Covid-19 i przymusowa praca zdalna wyodrębniła piąty wymiar wypalenia zawodowego, czyli zatracenie granicy między pracą a domem.

Dotychczas, według ICD-11\* rozróżniane były 4 podstawowe wymiary wypalenia zawodowego:

- Uczucie braku energii lub wyczerpania;
- Mentalne odcięcie od pracy;
- Negatywne nastawienie do pracy;
- Zredukowana skuteczność zawodowa.

Zatracenie granicy między pracą a domem jest bardzo niebezpiecznym zjawiskiem, który dotyka aktualnie dużą część społeczeństwa pracującego zdalnie lub hybrydowo. Jako eksperci w dziedzinie work-life balance wyszliśmy naprzeciw temu problemowi, proponując szkolenia z rozpoznawania i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przy pracy z domu.

Dane źródłowe\*: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(19\)31205-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(19)31205-X/fulltext)



#### **Déhora Polska**

info@dehora.pl  
+48 22 299 03 05

Nowy Świat 41A  
00-042 Warszawa

**[www.dehora.pl](http://www.dehora.pl)**



[www.dgtl.law](http://www.dgtl.law)



**DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy S.K.A.**

NIP 7010991102 | KRS 0000851084

Zarejestrowana przez Sąd Rejonowy  
dla Warszawy Śródmieścia w Warszawie,  
XII Wydział Gospodarczy KRS

kapitał zakładowy: 50.000 PLN