

Praca zdalna z perspektywy prawnej i zarządczej

Remote work from legal and managerial perspectives

STRESZCZENIE

Artykuł omawia aspekty prawne i zarządcze pracy zdalnej w kontekście dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym. Autor analizuje wpływ cyfrowej transformacji na tradycyjne systemy organizacyjne, skupiając się na regulacjach dotyczących pracy zdalnej wprowadzanych w ostatnich trzech latach. Analizy sugerują rosnącą popularność pracy zdalnej, co stwarza większe możliwości zatrudnienia pracowników o wyższych kwalifikacjach, jednak zarządzanie tym środowiskiem wymaga ciągłego doskonalenia umiejętności menedżerskich związanych z narzędziami telekomunikacyjnymi i IT.

Słowa kluczowe: praca zdalna, prawo, czas pracy.

ABSTRACT

The article discusses the legal and managerial aspects of remote work in the context of dynamic changes in the business environment. The author analyzes the impact of digital transformation on traditional organizational systems, focusing on regulations related to remote work introduced in the last three years. Analyses suggest a growing popularity of remote work, providing greater opportunities for hiring highly qualified employees. However, effective management in this environment requires continuous improvement of managerial skills related to telecommunication and IT tools.

Keywords: remote work, law, working hours.

WSTĘP

Ostatnie lata to okres dynamicznych zmian i transformacji otaczającej nas rzeczywistości, które zmuszają do prze-wartościowania sposobu postrzegania i interpretacji tradycyjnie ukształtowanych systemów organizacyjnych, czy form zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Szczególną rolę w procesie tych zmian ma cyfrowa transformacja, która w znaczący sposób wpływa na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w warunkach otoczenia o wysokiej zmienności, niepewności, nieprzewidywalności i związanej z tym silną konkurencyjnością. Wysokie tempo rozwoju i powszechność stosowania technologii cyfrowych oddziałuje na wszystkie obszary i procesy zachodzące w każdej organizacji, w tym również na pojawienie się i wzrost popularności alternatywnych sposobów świadczenia pracy i wykonywania czynności zawodowych.

Celem artykułu jest przedstawienie aspektów prawnych pracy zdalnej (pracy on-line) oraz w oparciu o analizę literatury i dane statystyczne odniesienie się wybranych kwestii zarządczych związanych z tą formą świadczenia pracy i realizacji obowiązków pracowniczych.

1. DEFINICJA PRACY ZDALNEJ

Historia pracy zdalnej sięga przełomu lat 70 i 80. XX w., kiedy J. Nilles, określił ją jako formę pracy, która umożliwia

przesyłanie jej efektów przy pomocy technik informatycznych (telekomunikacji i komputerów), zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi ją wykonujących. Pod określeniem „praca zdalna” kryją się różne formy telepracy (teleworking): praca sieciowa (networking), praca zdalna (remote work), praca wykonywana w kilku miejscach pracy (multi-site telework), telepraca wykonywana w domu na rzecz różnych pracodawców (freelance telework), telepraca mobilna (nomadic teleworking), wykonywana w różnych miejscach przy użyciu przenośnego sprzętu w celu utrzymania kontaktu z pracodawcą (Zalega, 2009). Terminy „telepraca” i „teledojazdy” zostały wprowadzone przez Jacka Nillesa w 1973 roku (Nilles, 2003).

Problem pracy zdalnej był również przedmiotem badań Handy'ego (1997). Opisując współczesne organizacje posłużył się, symbolem Irlandii, trójlistną koniczyną. Według Handy'ego współczesne organizacje przypominają taką koniczynę, ponieważ składają się z trzech odrębnych, choć powiązanych ze sobą części. Pierwszy listek odpowiada zespołowi fachowców: są to ludzie, którzy dysponują całą podstawową wiedzą zgromadzoną przez organizację i są niezbędnym czynnikiem jej rozwoju. Drugi listek to kontrahenci i kooperanci, czyli specjaliści spoza organizacji. Pewne zadania zleca się na zewnątrz firmy (zasada outsourcingu). Wreszcie trzeci listek to elastyczni pracownicy: pracownicy zatrudnieni

niepełnoetatowo lub na czas określony.

Handy (1993) uważa, że model organizacji w kształcie koniczyny upowszechnia się i powinien być jeszcze bardziej upowszechniany; trzeba jednak pamiętać, że każdy z listków wymaga odrębnego traktowania. Powszechne przyjęcie tego modelu będzie wymagało odrzucenia tradycyjnych poglądów na pracę i karierę zawodową, a coraz więcej ludzi będzie dysponowało portfelem różnych rodzajów zatrudnienia, w tym pracą zdalną.

Wśród najważniejszych czynników, które wpływają na wzrost zainteresowania pracą zdalną, można wyróżnić (Lorenz, 2011) czynniki po stronie pracownika (pragnienie większej elastyczności), oraz czynniki po stronie pracodawcy (chęć obniżenia kosztów organizacji pracy, konieczność działania zgodnie z trendami światowymi, itp.).

Obok czynników, o których mowa wyżej wskazać można również na inne czynniki związane z rozwojem ekonomicznym i gospodarczym państw, a także z globalizacją i dynamicznymi zmianami w zakresie Internetu i nowych technologii. Dodatkowo, powstają stanowiska i nowe zawody, które swobodnie można wykonywać w domu, a wśród przykładów można wyróżnić: programistę, UX designera (projektanta doświadczeń użytkownika), copywritera czy grafika komputerowego (Sęczkowska, 2019).

Współcześnie problematyka dotycząca pracy zdalnej jest przedmiotem analiz różnych dyscyplin wiedzy, przy czym jest ona rozpatrywana jako forma organizacji procesów pracy i może dotyczyć zarówno sytuacji stosunku pracy, jak i relacji niepracowniczych, np. umowy zlecenia czy dzieła. Jak pisze Jeran (2016) podstawę analiz stanowi zwykle koncepcja Nillesa z 1973 roku, w której przesłanką było zastąpienie dojazdów do pracy przesyłaniem informacji rozumianych jako efekty owej pracy. Natomiast brak jest uniwersalnej definicji pracy zdalnej (niekiedy używa się określeń: praca w systemie home office, e-praca lub mobilny styl pracy (Burn i in., 2002), a jej określenie zmienia się obejmując różne perspektywy, np. dotyczące zakresu obniżania kosztów pracy (Juchnowicz, 2008), uelastycznienia zarządzania kapitałem ludzkim (Ratti & Claudel, 2016), czy atrakcyjności systemu pracy zdalnej (Stroińska & Sułkowski, 2018). Jak pisze Sęczkowska (2019), warto zwrócić uwagę na anglojęzyczne nazewnictwo, i określenia bliskoznaczne, takie jak: teleworking, virtual officing, telecommuting ework, remote work, work from home, networking. Pojęcia te nie są tak naprawdę jednoznaczne, ponieważ telepraca często odnosi się do pracy na umowę o pracę, ale realizowaną z domu, natomiast praca zdalna może być wykonywana na zasadzie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub też samozatrudnienia.

Pracę zdalną najczęściej opisuje się jako szczególny przypadek pracy elastycznej w kontekście czterech wymiarów elastyczności: lokalizacji, czasu, trwałości relacji i formy umowy między pracownikiem a pracodawcą (Carnoy, 2000; Castells, 2007) w opozycji do tradycyjnie wykonywanej pracy.

„Praca zdalna, to praca realizowana poza siedzibą pra-

codawcy, w zależności od formy: w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, czasem w ruchu” (na przykład w pociągu, w trakcie podróży) (Jeran, 2016). Można wyróżnić kilka cech charakterystycznych dla tej pracy:

- Możliwość wykonywania obowiązków zawodowych z dowolnego miejsca na świecie;
- Konieczność dostępu do Internetu;
- Brak codziennych kontaktów ze współpracownikami, zwłaszcza w formie bezpośredniej („twarzą w twarz”);
- Czas pracy, który zależy od potrzeb przedsiębiorstwa zatrudniającego konkretnego pracownika, a także od szybkości i efektywności działań pracownika;
- Elastyczność;
- Samodzielne wyznaczanie godzin pracy, kolejności obowiązków. (Jeran, 2016)

Dla wielu autorów najbardziej znaną cechą pracy zdalnej jest miejsce jej wykonywania. Dolot (2020) pisze, że praca zdalna to praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych. Podobne stanowisko prezentują inni autorzy (Jeran, 2016) wskazując jednocześnie na czas pracy istotny element charakteryzujący pracę zdalną, oraz elastyczny sposób wykonywania pracy i jej zorganizowania.

Jeśli chodzi o czas pracy, to przepisy kodeksu pracy ściśle definiują godziny pracy, co ma m.in. przeciwdziałać ponadnormatywnemu przedłużaniu godzin pracy. Natomiast zadaniowy charakter pracy zdalnej sprawia, że czas ten traktowany jest jako dowolnie organizowany, podlegający pełnej kontroli pracownika i umożliwiający mu dostosowanie np. do obowiązków domowych czy innych zobowiązań (Ślęzak, 2012).

2. UREGULOWANIE KODEKSOWE PRACY ZDALNEJ

W połowie 2018 r. Kantar TNS przeprowadził badania „The Remote Future. Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników” w których blisko 70% respondentów stwierdziło, iż ich pracodawcy nie oferują możliwości pracy zdalnej. Z kolei, w marcu 2022 roku raport Grupy Pracuj pt. „Dwa lata nowej normalności”, pokazał, że ok 85% pracowników chciałoby po zakończeniu pandemii pracować zdalnie lub hybrydowo, co najmniej kilka dni w miesiącu (Praca zdalna a kodeks pracy, 2022).

W zasadzie do roku 2020 praca zdalna nie była stałym elementem zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Jak pisze Gierszon (2021), termin ten oznaczał pracę spoza biura, która mogła być potoczną nazwą telepracy lub terminem określającym pracę na rzecz „pracodawcy”, np. w relacji B2B (business-to-business), czyli na podstawie samozatrudnienia pracownika i rozliczania z pracodawcą na podstawie faktur lub zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych. Jeżeli praca wykonywana była w ramach umowy kodeksowej, miejsce pracy, zgodnie z zasadami sto-

sunku pracy, powinno stanowić niezbędny element treści umowy o pracę. Jeżeli pracownik pracował w dowolnym miejscu, nieznanym pracodawcy, wtedy naruszone były zasady wynikające ze stosunku pracy.

Praca taka obarczona jest sporym ryzykiem dla obu stron: pracownik wykonujący pracę z miejsca innego niż jego stałe miejsce pracy wykorzystuje często prywatny sprzęt (możliwe że bez odpowiednich zabezpieczeń), pracuje w nieergonomicznych warunkach; pracodawcy nie przysługuje możliwość kontroli w miejscu wykonywanej pracy (którą może stanowić każde miejsce, np. kawiarnia).

Dopiero pandemia niejako wymusiła wprowadzenie tego typu rozwiązania w organizacjach, a podstawą prawną była ustawa z 2 marca 2020 r., O szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020.374). Przepis art. 3 ustęp 1 tej ustawy stanowił, że w celu przeciwdziałania COVID-19 pracodawca mógł polecić pracownikowi wykonywanie, przez czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna).

Przepis ten został wprowadzony w związku z wystąpieniem epidemii i mógł być stosowany tylko przez okres obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, ogłoszonego z powodu COVID-19, a także przez okres 3 miesięcy po ich odwołaniu. Ten przepis tymczasowy przepis zastąpiła regulacja pracy zdalnej w kodeksie pracy (Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, 2022). Od dnia 7 kwietnia 2023 r. praca zdalna jest uregulowana w kodeksie pracy, co oznacza, że z dniem 7 października 2023 r., kończy się okres przejściowy, w którym obowiązywały jeszcze zapisy dotyczące telepracy. Do tego czasu pracodawca ma obowiązek wypowiedzieć warunki pracy i płacy pracownika i zastąpić je przepisami dotyczącymi pracy zdalnej.

W ujęciu kodeksowym, praca zdalna polega na wykonywaniu pracy całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika (w tym pod adresem zamieszkania pracownika) i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą. Kodeks pracy przewiduje zarówno pracę zdalną całkowitą, jak i hybrydową (częściowo w domu, częściowo w firmie), stosownie do potrzeb konkretnego pracownika i pracodawcy.

Przepisy kodeksu pracy regulujące pracę zdalną, jako rodzaj pełnienia obowiązków służbowych przez pracownika, określają zarówno prawa, jak i obowiązki obu stron. I tak w świetle przepisów pracodawca jest zobowiązany:

- Zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną materiały i narzędzia pracy, łącznie z urządzeniami technicznymi, niezbędnymi do wykonywania pracy zdalnej;
- Zapewnić instalację czy serwis narzędzi pracy, które będą niezbędne do wykonywania pracy zdalnej lub pokryć niezbędne koszty związane z ich wykorzystaniem; pokryć koszty energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych

niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej;

- Pokryć inne koszty bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej, jeżeli zwrot takich kosztów został określony w porozumieniu;
- Zapewnić pracownikowi wykonującemu pracę zdalną szkolenia i pomoc techniczną niezbędne do pełnienia obowiązków służbowych; ustalić wysokość ekwiwalentu pieniężnego w przypadku wykorzystywania w pracy własnego sprzętu.

W przypadku niezapewnienia pracownikowi służbowego sprzętu, pracodawca jest zobowiązany do ustalenia z pracownikiem wysokości ekwiwalentu pieniężnego (ekwiwalent czy ryczałt za wykorzystanie własnego sprzętu w pracy zdalnej nie stanowi przychodu w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych, czyli są wyłączone z opodatkowania, a dodatkowo nie są oskładkowane) za używanie własnych narzędzi pracy, np. prywatnego laptopa czy innych urządzeń biurowych. Szczegóły dotyczące kwestii kosztów ponoszonych przez pracownika wymagają uregulowań wewnętrznych oraz porozumienia ze związkami zawodowymi, czy przedstawicielami pracowników.

Nowo wprowadzone przepisy dają możliwość, aby uzgodnienia dotyczące pracy zdalnej miały miejsce również w trakcie zatrudnienia. W praktyce oznacza to, że nie jest konieczny aneks do umowy, bowiem wyłączony został ze stosowania przepis, nakazujący zastosowanie formy pisemnej w przypadku zmiany warunków umowy o pracę. Wystarczające będzie uzgodnienie albo wniosek pracownika pisemny lub nawet elektroniczny, chociaż faktycznie pracownik będzie zmieniał miejsce wykonywania pracy (Szkwarek, 2023).

Wniosek o pracę zdalną może złożyć pracownik-rodzic dziecka m.in. legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności oraz zatrudniony wychowujący dziecko do czwartego roku życia. O pracę zdalną mogą wnioskować również pracownice w ciąży lub zatrudnieni sprawujący opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo o znacznym stopniu niepełnosprawności. Pracodawca będzie mógł takim pracownikom odmówić pracy zdalnej tylko, jeżeli jej wykonywanie nie będzie możliwe ze względu na rodzaj pracy albo organizację pracy. O przyczynie odmowy musi poinformować zatrudnionego.

W art. 67³³ § 1 Kodeksu pracy czytamy, że „praca zdalna może być wykonywana okazjonalnie, na wniosek pracownika złożony w postaci papierowej lub elektronicznej, w wymiarze nieprzekraczającym 24 dni w roku kalendarzowym”. Jednak w przypadku okazjonalnego wykonywania obowiązków, nie będą miały zastosowania regulacje dotyczące pracy zdalnej zawarte w regulaminie danego zakładu.

Nowe przepisy wskazują na kilka okoliczności, w których praca zdalna będzie wykonywana na wyraźne polecenie pra-

codawcy. Przełożony może nakazać pracę zdalną: w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu lub w okresie, w którym zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe z powodu działania siły wyższej – jeżeli pracownik złoży bezpośrednio przed wydaniem polecenia oświadczenie w postaci papierowej lub elektronicznej, że posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej.

W tym miejscu warto jednak zwrócić uwagę na pewne rozróżnienie obowiązujące w powyższych przypadkach. Punkt pierwszy pozwala na wysłanie pracownika na pracę zdalną chociażby w momencie wybuchu pandemii czy innego rodzaju kataklizmu. W drugim przypadku – gdy pracodawca nie jest w stanie zapewnić podwładnemu bezpiecznych warunków pracy – przed zleceniem mu pracy zdalnej musi odebrać od pracownika oświadczenie, w którym ten zapewnia, że posiada odpowiednie warunki lokalowe do pełnienia obowiązków w formie zdalnej. Pracodawca może cofnąć polecenie wykonywania pracy zdalnej w dowolnym momencie. Warunkiem jest poinformowanie o tym pracownika z co najmniej jednorodzinnym wyprzedzeniem.

W kodeksowej regulacji pracy zdalnej przewidziano również kontrolę pracy zdalnej przez pracodawcę. Kontrola taka będzie opierała się na zasadach określonych przez strony w regulaminie, poleceniu pracy zdalnej bądź w porozumieniu zawartym z pracownikiem przez pracodawcę. Kontroli mają podlegać: procedury ochrony danych osobowych w miejscu wykonywania pracy i warunki BHP. Kontrola będzie mogła zostać zrealizowana w miejscu wykonywania pracy zdalnej, w godzinach pracy pracownika, po wcześniejszym uzgodnieniu z nim, tak by nie naruszać prywatności jego oraz domowników.

3. ASPEKT ZARZĄDCZY PRACY ZDALNEJ

Jak już nadmieniano, dynamicznie rozwijające się technologie ICT oddziałują na rodzaj i charakter wykonywanej pracy, dlatego coraz częściej w różnych obszarach zauważalna jest transformacja środowiska pracy w tryb zdalny (Ratti & Claudel, 2016). Najbardziej znaną cechą pracy zdalnej jest możliwość przesyłania jej efektów za pomocą technik informatycznych, takich jak telekomunikacja i komputery, zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi mających ją wykonać (Twardowska, 2016).

Wprowadzenie prawnej regulacji pracy zdalnej w kodeksie pracy, czyni tę formę równorzędną z tradycyjną formą nawiązywania stosunku, a co więcej bardziej elastyczną, w której pracodawcy zależy przede wszystkim na efektach pracy, a nie na kontroli.

Każda implementacja nowej formy organizacji pracy w przedsiębiorstwie niesie z sobą szereg korzyści i kosztów. Również jeśli chodzi o pracę zdalną należałoby zbadać potencjalne szanse i zagrożenia, a następnie zmierzyć wypad-

kową, która określi, czy wprowadzenie tego rozwiązania przyniesie w dłuższej perspektywie pożądane efekty. Jak pisze Nilles (2003), żadna firma nie zdecyduje się na stosowanie pracy zdalnej, jeżeli uzna, że koszty przekraczają obecnie albo że będą przekraczać w przyszłości osiągnięte korzyści.

Kluczowe znaczenie dla świadczenia pracy zdalnej ma precyzyjne ustalenie rodzaju wykonywanej pracy, odpowiedni styl zarządzania i monitorowania efektów pracy przez kierowników (ocena konkretnych wyników), wymierności (postępy w pracy mierzone łatwo i przejrzyście lub wcześniej ustalone standardy wyceny produktywności pracowników) oraz odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy (Zalega, 2009). Kwestie te pozwolą na określenie korzyści z zastosowania tej formy świadczenia pracy. Nastawienie na „zadaniowość” w pracy zdalnej pozwala optymalizować zatrudnienie, efektywnie wykorzystywać specjalistów, jak również sprzyja lepszemu planowaniu. Badania Nillesa (2003, s. 173) wykazały, że praca zdalna przekłada się na podwyższenie wydajności i efektywności pracowników, a w rezultacie na efektywność firmy. Wzrost produktywności pracowników wynosi w ich ocenie średnio 22%. Praca zdalna jest zindywidualizowana, a to pozytywnie przekłada się na wzrost koncentracji, mobilizację przy wykonywaniu powierzonego zadania, odpowiedzialność za realizację celów. Pracownicy nie tracą czasu na dojazd do biura (Chłopek & Jasiński, 2012), a także na czynności związane z funkcjonowaniem w środowisku biurowym, które nie mają związku z podstawowymi zajęciami pracownika. Dodatkowo z łatwością udaje się wyeliminować konflikty w pracy, ponieważ pracownicy nie mają bezpośredniego kontaktu z sobą, co przełoży się pozytywnie na wirtualne relacje z współpracownikami i zwierzchnikami.

Po stronie zalet pracy zdalnej najczęściej również wymienia się godzenie życia zawodowego z prywatnym, elastyczność oraz zwiększony komfort pracy (Dolot, 2020).

Twardowska (2016, s. 515) wyróżnia trzy podstawowe czynniki ekonomiczne, które zwiększają elastyczność organizacji dzięki stosowaniu pracy zdalnej:

- możliwość zatrudniania ludzi o odpowiednich kwalifikacjach za rozsądną płacę, dzięki czemu tworzy się zespoły robocze najbardziej przydatne do wykonywania zadania;
- dostęp do ekspertów znających lokalne rynki zbytu, co daje szansę wybrania strategii biznesowej odpowiedniej do realizacji na obszarze, na którym działa organizacja;
- ograniczenie przestrzennego przemieszczania się osób na rzecz przesyłania jedynie wyników pracy (Stroińska, 2014).

Interesujące badania dotyczące pracy zdalnej przedstawiono w trzecim sondażu Business Centre Club i 4 Business & People zatytułowanym „Walka o biznes trwa” (2020). Otóż 49% badanych przedsiębiorców wskazywało, że praca zdalna dezintegruje organizację oraz zmniejsza satysfakcję Z PRACY (42% badanych). Te dane nie pokrywają się z opiniami pracowników i pokazują, że obie grupy odmiennie oceniają tę formę świadczenia pracy. Badania, o których mowa, były prowadzone w okresie trwania pandemii, kiedy większość

pracodawców nie była przygotowana do tak drastycznej zmiany miejsca wykonywania pracy i nie miała opracowanych procesów oraz narzędzi pozwalających ocenić efektywność pracowników.

Kodeksowa regulacja pracy zdalnej formalnie implementowała tę formę świadczenia pracy, jednak nadal pozostają otwarte kwestie dotyczące zarządzania na odległość (z ang. virtual management) zasobami ludzkimi, utrzymanie mobilizacji pracowników i integracji zespołów pracy zdalnej.

Manager zarządzający zespołem wirtualnym kontaktuje się z pracownikami za pośrednictwem e-maili, wideo i telekonferencji, komunikatorów oraz intranetu. Na potrzeby komunikacji na odległość powstają również tzw. „HALO Rooms” czyli wirtualne pokoje, w których realizowane są prezentacje na odległość. Ich uczestnicy mogą współdzielić w tym samym czasie aplikacje, ankiety oraz prezentowane materiały w wersji elektronicznej. Urządzenie takich sal sprawia, że uczestnicy prezentacji mają wrażenie, że znajdują się w jednej sali. Na co dzień komunikację członków zespołu pracujących na odległość wspierają kalendarze w programie MS Outlook, komunikatory umożliwiające dzielenie konwersacji z innymi użytkownikami czy SharePoint służący do zarządzania wspólnymi dokumentami.

Pracownicy zespołów wirtualnych pracują w sposób niezależny, pełnią jednocześnie kilka ról, muszą efektywnie zarządzać swoim czasem. Same zespoły są tymczasowe, tworzone na potrzeby konkretnego projektu (zazwyczaj na okres od 3 do 6 miesięcy), a po jego zakończeniu pracownicy wchodzą w nowe zespoły projektowe.

Nowe technologie używane w środowisku pracy zdalnej ułatwiają komunikację, lecz jednocześnie odbywa się ona docelowo i mało osobiście, a zanik nieformalnych możliwości wymiany informacji, utrudnia wyrażanie opinii czy rozwiązywanie problemów. Trudniej jest ocenić jak partner reaguje na konkretne słowa czy działania. W przypadku zespołów sprzedażowych czy konsultingowych ze względu na orientację na cele, zanika poczucie wspólnej misji, każdy z pracowników pracuje dla osiągnięcia swoich własnych celów.

W warunkach pracy zdalnej brak jest działania efektu synergii. Największą stratą, kiedy nie pracuje się z drugą osobą twarzą w twarz jest brak pomysłów, które pojawiają się w sposób spontaniczny, w trakcie dyskusji i wymiany poglądów i opinii.

Rozwiązanie tych problemów wymaga doskonalenia umiejętności menedżerskich, takich jak: delegowanie bez możliwości korygowania swoich oczekiwań, czyli tego by zarządzający przy dawaniu zadania wiedział, czego konkretnie chce od pracownika; trzymania standardów wysokiej jakości pracy poprzez informację zwrotną; dbania o pracowników mimo oddalenia; egzekwowania i rozliczania zadań.

W praktyce oznacza to poszukiwanie nowych metod zarządzania adekwatnych do nowej sytuacji oraz prze-myślanego tworzenia stanowisk pracy zdalnej. Trzeba zatem opracować nowe wzorce, które pozwolą na zwiększenie efek-

tywności pracy zdalnej, a to wymaga nie tylko wiedzy merytorycznej z różnych dziedzin, ale także wysoko rozwiniętych umiejętności osobistych.

UWAGI KOŃCOWE

Dynamika zmian, które zaszły w ciągu ostatnich trzech lat, trwale wpłynęły na sposoby wykonywania obowiązków służbowych. Dało to podstawy do podjęcia prac legislacyjnych nad ustawą wprowadzającą pracę zdalną na stałe do kodeksu pracy. Nowa regulacja określa pracę zdalną jako wykonywanie pracy w całości lub częściowo poza siedzibą firmy, w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. Co istotne, nowe regulacje dotyczące pracy zdalnej i hybrydowej będą obejmować nie tylko umowę o pracę, ale także inne stosunki pracy. Ustalanie konkretnych zasad dla danej firmy w tym zakresie będzie odbywać się w porozumieniu pomiędzy pracodawcą i pracownikami.

Analizy wskazują, że popularność świadczenia pracy poza siedzibą pracodawcy będzie systematycznie rosła (Radziukiewicz, 2021). Praca na odległość to większe możliwości zatrudnienia pracowników z wyższymi kwalifikacjami i większym doświadczeniem ze względu na duże możliwości geograficzne, większa pula potencjalnych klientów, niższe koszty związane z wynajmem lokali czy wybieranym stylem życia. Zarządzanie takim środowiskiem pracy, czyli prowadzenie oraz kontrolowanie działalności operacyjnej firmy przy wykorzystaniu narzędzi telekomunikacyjnych oraz IT wymaga ciągłego doskonalenia umiejętności menedżerskich.

LITERATURA

- Burn, J., Marshall, P., & Barnett, M. (2002). *E-business, Strategies for Virtual Organizations*. Butter-worth-Heinemann.
- Carnoy, M. (2000). *Sustaining Flexibility: Work, Family and Community in the Information Age*. Harvard University Press.
- Castells, M. (2007). *Spółeczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chłopek, P.S., & Jasiński, Z. (2012). Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 274, 19–27. <https://dbc.wroc.pl/dlibra/publication/26206/edition/23702>
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *e-mentor*, 1(83), 35–43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>
- Gierszon, B. (2021). Zrównoważone wykorzystywanie technologii cyfrowych w pracy zdalnej i hybrydowej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 141(4), 115–129. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.2764>
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Oxford University Press.
- Handy, C. (1997). Nowy język organizacji i jego znaczenia dla liderów. W F. Hesselbeina, M. Goldsmitha & R. Beckarda (Red.), *Lider przyszłości*. Business Press.
- Jeran, A. (2016). Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy. *Opuscula Sociologica*, 2(16), 49–61. <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>
- Juchnowicz, M. (2008). Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 1(8), 11–21.
- Lorenz, K. (2011). Telepraca a środowisko naturalne. *Zeszyty Naukowe*

- Uniwersytetu Szczecińskiego. *Studia Inmtica*, 27, 153-158. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-ele-ment-000171331955>
- Makowiec, M. (2015). Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 4(44). <https://doi.org/10.15584/nsawg.2015.4.1.31>.
- Nilles, J.M. (2003). *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Praca zdalna a kodeks pracy. (2022, 11 lipca). *Worksmile*. <https://worksmile.com/blog/praca-zdalna-a-kodeks-pracy/>
- Radziukiewicz, M. (2021). Praca zdalna w Polsce i jej perspektywy. *Economic and Regional Studies*, 14(4), 409-427. <https://doi.org/10.2478/ers-2021-0029>
- Ratti, C., & Claudel, M. (2016, 13 kwietnia). If work is digital, why do we still go to the office? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/if-work-is-digital-why-do-we-still-go-to-the-office>
- Sęczkowska, K. (2019). Konsekwencje psychiczne pracy zdalnej. *Problemy nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, 10-16.
- Sliż, P. (2020). Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego. *e-mentor*, 3(85), 50-65. <https://doi.org/10.15219/em85.1474>
- Stroińska, E. (2014). Elastyczne formy zatrudnienia. *Telepraca – zarządzanie pracą zdalną*. Wydawnictwo Poltext.
- Stroińska, E., & Sułkowski, Ł. (2018). Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy – raport z badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 228-236.
- Szkwarek, W. (2023, 7 lutego). Takich zmian w pracy zdalnej nie oczekiwano. Co wprowadzą nowe przepisy? *Akademia Biznesu*. <https://www.money.pl/gospodarka/takich-zmian-w-pracy-zdalnej-nie-oczekiwano-co-wprowadza-nowe-przepisy-6860123598604992a.html>
- Ślęzak, A. (2012). Przegląd badań dotyczących telepracy. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 219-232.
- Twardowska J. (2016). Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 512-519. <http://doi.org/10.15611/pn.2016.444.45>
- Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw. (2022). SEJM. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20230000240>
- Walka o biznes trwa (Trzeci sondaż Business Centre Club i 4 Business & People). (2020). Business Centre Club. <https://bizyou.pl/wp-content/uploads/2022/04/Walka-o-biznes-trwa-raport-BCC.pdf>
- Zalega, T. (2009). Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *Master of Business Administration*, 17(4), <https://mbace.eu/api/files/view/1399.pdf>.