

PIOTR WRÓBEL
TOMASZ STEFANIUK

Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach

Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo



Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach

Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo

**PIOTR WRÓBEL
TOMASZ STEFANIUK**

Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach

Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo

**Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2021**

Recenzent

dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW

Redakcja, skład i łamanie

Violet Design / Wioletta Kowalska

Projekt okładki i stron tytułowych

Joanna Śmidowicz

Piotr Wróbel, Uniwersytet Gdański

Tomasz Stefaniuk, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Publikacja sfinansowana ze środków Wydziału Zarządzania

Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-293-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206

e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl

wydawnictwo.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/

Druk i oprawa

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

tel. +48 58 523 14 49

Spis treści

Wstęp	9
--------------------	---

Rozdział 1

Wprowadzenie do pracy zdalnej	13
--	----

1.1. Istota i definicja pracy zdalnej	13
---	----

1.2. Zakres wykorzystywania pracy zdalnej	16
---	----

1.2.1. Miejsce wykonywania pracy zdalnej	18
--	----

1.2.2. Częstotliwość wykorzystania pracy zdalnej	20
--	----

1.2.3. Relacja pracy zdalnej do pracy w biurze	21
--	----

1.2.4. Przedmiot pracy zdalnej	21
--------------------------------------	----

1.2.5. Forma zatrudnienia zdalnego pracownika	23
---	----

1.2.6. Okres zaangażowania zdalnego pracownika	23
--	----

1.3. Zdalni pracownicy i ich pracodawcy	24
---	----

Rozdział 2

Bariery i proces wdrażania pracy zdalnej w organizacjach	31
---	----

2.1. Bariery wdrażania pracy zdalnej	31
--	----

2.2. Proces wdrażania pracy zdalnej	37
---	----

2.2.1. Ramowy przebieg procesu wdrażania pracy zdalnej	37
--	----

2.2.2. Ustalenie zasad wykorzystywania pracy zdalnej	40
--	----

2.2.3. Wybór stanowisk i zadań realizowanych w formie pracy zdalnej	45
--	----

2.2.4. Organizacja wdrażania pracy zdalnej	48
--	----

2.2.5. Wybór zdalnych pracowników	56
---	----

2.2.5.1. Proces wyboru zdalnych pracowników	56
2.2.5.2. Kompetencje sprawnego zdalnego pracownika	59
2.2.6. Przygotowanie zdalnych pracowników i ich przełożonych	64
2.2.7. Wdrażanie i monitoring implementacji pracy zdalnej	66
2.2.8. Role komórek w organizacji we wdrażaniu pracy zdalnej	68

Rozdział 3

Systemy i narzędzia teleinformatyczne

wykorzystywane w pracy zdalnej	73
3.1. Wymagania funkcjonalne i techniczne wobec systemów i narzędzi teleinformatycznych w pracy zdalnej	73
3.2. Przegląd podstawowych narzędzi teleinformatycznych wspomagających pracę zdalną	80
3.2.1. Narzędzia do komunikacji	81
3.2.2. Narzędzia stosowane do tworzenia repozytoriów informacji i wiedzy	88
3.2.3. Narzędzia planowania i kontroli pracy zdalnej	91
3.3. Kompleksowe narzędzia teleinformatyczne wspomagające pracę zdalną	95

Rozdział 4

Bezpieczeństwo informacji w pracy zdalnej **101** |

4.1. Istota bezpieczeństwa informacji i jego znaczenie dla pracy zdalnej	101
4.2. Zagrożenia dla bezpieczeństwa informacji w pracy zdalnej oraz ich następstwa	103
4.3. Ochrona informacji w organizacji pracy zdalnej	112
4.4. Kształtowanie zachowań zdalnych pracowników ukierunkowanych na bezpieczeństwo informacji	119
4.5. Audyt bezpieczeństwa informacji w pracy zdalnej	123

Załączniki	131
Załącznik 1. Przykład regulaminu pracy zdalnej	133
Załącznik 2. Lista kontrolna dla menedżera przed rozmową z pracownikiem, który zamierza zamienić stacjonarny tryb pracy na pracę zdalną	141
Załącznik 3. Program szkoleniowy dla zdalnych pracowników domowych i ich przełożonych	143
Załącznik 4. Wskazówki dla zdalnego pracownika wykonującego pracę w domu	145
Bibliografia	147

Wstęp

Współczesna praca w wyniku rozwoju technologii ulega istotnym zmianom. Coraz częściej miejsce jej wykonywania traci dotychczasowe znaczenie. Pojawiają się organizacje, które od początku mają wirtualny charakter i są tworzone przez pracowników rozproszonych po całym świecie, współpracujących ze sobą dzięki narzędziom teleinformatycznym. Jednocześnie rośnie popularność wirtualnych zespołów wykorzystywanych przez tradycyjne organizacje. Pomimo tych trendów udział pracy zdalnej w polskim rynku pracy był do niedawna symboliczny. Udział zdalnych pracowników, regularnie wykonujących pracę w domu lub w innych miejscach niż siedziba pracodawcy, wynosił w łącznym zatrudnieniu w Polsce jedynie 5% (Eurofound, ILO 2017: 7, 15).

Sytuacja zmieniła się w marcu 2020 r. w wyniku pandemii COVID-19. Wprowadzenie tzw. lockdownu gospodarki zmusiło bardzo wiele organizacji w Polsce do wdrożenia pracy zdalnej z dnia na dzień. Był to czas, w którym mobilizacja pracowników okazała się wyjątkowa. W przyspieszonym tempie uczyli się oni nowych narzędzi pracy oraz dostosowywali dotychczasowe procesy do nowych warunków. W rezultacie wielu przedsiębiorstwom i instytucjom publicznym udało się w bardzo krótkim czasie bez większego przygotowania wdrożyć nową organizację pracy.

Wraz z upływem kolejnych miesięcy pandemii zarządzający i pracownicy zaczęli jednak dostrzegać ograniczenia i słabości związane ze zdalną realizacją zadań. Okazało się, że praca zdalna nie nadaje się do wszystkich zadań w równym stopniu. Część pracowników nie do końca radziła sobie z nowymi narzędziami teleinformatycznymi. Łączenie sfery zawodowej i prywatnej dla wielu okazało się dużym wyzwaniem. Problemy dotyczyły również kadry menedżerskiej. Nie wszyscy menedżerowie wypracowali sobie skuteczne metody i techniki zarządzania rozproszonym zespołem. Utrzymanie

mobilizacji i zaangażowania zdalnych pracowników było coraz trudniejsze. Wraz z upływem czasu początkowy entuzjazm zastępowały frustracja i niechęć.

Ten eksperyment, do którego wiele organizacji zostało zmuszonych bez większego przygotowania, skłania do pewnej refleksji. Z obserwacji organizacji, które od dawna korzystały z pracy zdalnej i miały wypracowane dobre praktyki, procesy, narzędzia, oraz tych, które uczyły się jej w przyspieszonym tempie na początku pandemii, wynika, że istnieje między nimi istotna różnica w efektywności pracowników. Potwierdza to potrzebę wdrażania pracy zdalnej w uporządkowany sposób, przy odpowiednim przygotowaniu pracowników oraz zadbaniu o właściwe narzędzia i procesy pracy. To złożone wyzwanie wymagające zwrócenia uwagi na problemy kadrowe, organizacyjne, prawne i informatyczne.

Celem monografii jest próba odpowiedzi na pytanie, jaki przebieg procesu wdrażania pracy zdalnej oraz jakie narzędzia teleinformatyczne tworzą warunki do jej sprawnego wykorzystywania w organizacjach. Dodatkowe pytania, którymi kierowali się autorzy, obejmują następujące kwestie:

- Jakie warunki początkowe musi spełniać organizacja, aby wdrożenie pracy zdalnej miało szanse powodzenia? W jakich organizacjach jej wdrożenie jest obciążone istotnym ryzykiem niepowodzenia?
- W jaki sposób należy dopasowywać dotychczasową organizację pracy do specyfiki pracy zdalnej? Na ile sformalizowana powinna być jej organizacja?
- W jaki sposób systemy i narzędzia teleinformatyczne powinny wspierać zdalnych pracowników?
- W jaki sposób zapewniać bezpieczeństwo informacyjne w organizacji stosującej pracę zdalną bez paraliżowania pracy zatrudnionych poprzez skomplikowane procesy i narzędzia?
- Jakie powinny być rola i zadania poszczególnych komórek organizacyjnych we wdrażaniu pracy zdalnej?

Zakres monografii obejmuje pracę zdalną rozumianą jako forma organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie

organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu (Wróbel, Jendza 2018a: 207). Autorzy przyjęli podejście reprezentowane przez innych badaczy (np. Zalega 2009: 39; Kozioł 2020: 11), zgodnie z którym praca zdalna i telepraca mają tożsame znaczenie.

W trakcie opracowywania monografii autorzy wykorzystywali badania przeprowadzone w ostatnich latach w różnych częściach świata oraz osobiste doświadczenia związane ze stosowaniem pracy zdalnej czy też udziałem we wdrożeniach systemów i narzędzi wspierających tę formę organizacji pracy.

Piotr Wróbel i Tomasz Stefaniuk

Rozdział 1

Wprowadzenie do pracy zdalnej

1.1. Istota i definicja pracy zdalnej

Wbrew powszechnej opinii praca zdalna jest formą organizacji pracy wykorzystywaną od dawna. Przez wiele lat opisywana była przy wykorzystaniu terminu „telepraca”, jednak w ostatnim czasie spopularyzowało się pojęcie pracy zdalnej, które ma tożsame znaczenie.

Istnieje wiele definicji telepracy i pracy zdalnej. To, co dla nich wspólne, to odmiejscowienie pracy. Może być ona wykonywana w dowolnym miejscu, pod warunkiem, że pracownik ma dostęp do Internetu. Drugim wspólnym elementem jest wykorzystanie technologii informacyjnej. Niekiedy badacze wskazują, że technologia umożliwia wykonywanie samej pracy (Hynes 2014: 581; ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r. poz. 1320 ze zm., dalej jako k.p.; European Framework Agreement on Telework of 2002), niekiedy służy jedynie do dostarczania jej rezultatów (Janiec, Czerniak, Kreft, Piontek 2006: 6) lub komunikowania się z biurem (Bailey, Kurland 2002).

W niektórych definicjach zakłada się minimalną regularność korzystania z telepracy lub pracy zdalnej, najczęściej jest to co najmniej jeden dzień w tygodniu (Janiec, Czerniak, Kreft, Piontek 2006: 6; Nilles 2003; Harker, MacDonnell: 2012; Bajzikova, Sajgalikova, Wojcak, Polakova 2016). Niekiedy autorzy ograniczają możliwość stosowania tej formy organizacji pracy do pracowników etatowych (European Framework Agreement on Telework of 2002, Kodeks pracy), z kolei w innych definicjach (WorldatWork 2011) telepracownikiem lub pracownikiem zdalnym może być również osoba samozatrudniona.

Tabela 1. Wybrane definicje telepracy i pracy zdalnej

Autor	Definicja
European Framework Agreement on Telework of 2002	Telepraca jest formą organizacji i/lub wykonywania pracy przez pracowników etatowych przy wykorzystaniu technologii informacyjnej. Telepraca dotyczy zadań, które mogłyby być wykonywane w siedzibie pracodawcy, ale są wykonywane w innym miejscu w regularny sposób.
Nilles 2003: 21	Telepraca – każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną; „przemieszczanie” pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy. Kategorią telepracy są teledojazdy – okresowa praca poza siedzibą firmy, wykonywanie pracy w domu, u klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu.
Bąk 2006: 55	Praca zdalna – każda praca umysłowa wykonywana przez pracownika poza tradycyjnym miejscem pracy, w efekcie której następuje przesłanie jej rezultatów za pomocą współczesnej technologii i narzędzi teleinformatycznych.
Janiec, Czerniak, Krefit, Piontek 2006: 6	Telepraca to każdy rodzaj pracy umysłowej wykonywanej przez co najmniej jeden dzień w tygodniu poza tradycyjnym miejscem pracy (siedziba pracodawcy), o ile jej wyniki są dostarczane pracodawcy przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznej.
Kodeks pracy	Za telepracę uważa się pracę, która jest wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (art. 67 ⁵ § 1 k.p.). Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej (art. 67 ⁵ § 2 k.p.).
Zalega 2009: 39	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.
WorldatWork 2011	Telepraca – praca wykonywana przez pracownika lub samozatrudnionego w domu lub w innej zdalnej lokalizacji. Telepracownicy – pracownicy lub samozatrudnieni pracujący zdalnie co najmniej jeden dzień w miesiącu w czasie normalnych godzin pracy.
Hynes 2014: 581	Telepraca ma miejsce, gdy technologia teleinformatyczna umożliwia wykonywanie pracy w innym miejscu niż to, w którym wykorzystywane są jej rezultaty, bądź w innym miejscu niż to, w którym zadania były tradycyjnie wykonywane w przeszłości.

Autor	Definicja
Spytek-Bandurska 2015: 37	Telepraca to świadczenie pracy z dala od konwencjonalnego miejsca zatrudnienia, przy użyciu nowoczesnych technik (urządzeń) informatycznych i komunikacyjnych oraz z indywidualnie kształtowanym czasem pracy.
Bajzikova, Sajgalikova, Wojcak, Polakova 2016: 421	Telepraca jest stosunkowo nową formą organizacji pracy, która zapewnia pracownikom swobodę w zakresie wyboru jej czasu i miejsca.
Wróbel, Jendza 2018a: 207	Telepraca to forma organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wróbel, Jendza 2018a: 203 i 204.

Pewne zamieszczenie do powszechnego rozumienia telepracy i pracy zdalnej wprowadził w Polsce ustawodawca. Z jednej strony podejście zastosowane w art. 67⁵ k.p. mocno zawężyło rozumienie telepracy. Ograniczono ją do formy organizacji pracy wykorzystywanej regularnie na podstawie formalnie przyjętego porozumienia ze związkami zawodowymi lub regulaminu telepracy. Z kolei praca zdalna wprowadzona w 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 (tekst jedn.: Dz. U. poz. 1842 ze zm.) w trakcie pandemii koronawirusa została zdefiniowana niesłychanie szeroko, bez szczególnych wymogów wobec pracodawców. Zgodnie z powyższą ustawą składają się na nią wszelkiego rodzaju prace przeniesione poza miejsce jej stałego wykonywania. W takim ujęciu praca zdalna obejmuje zarówno pracę intelektualną, jak i fizyczną, a wykorzystanie w niej technologii informacyjnej nie jest konieczne. W rezultacie pozornie „nieelastyczna” telepraca jest czasami przeciwstawiana „elastycznej” pracy zdalnej.

Oba podejścia stoją jednak w sprzeczności z przyjętym dotychczas rozumieniem telepracy i pracy zdalnej w literaturze przedmiotu. Już autor pojęcia telepracy J.M. Nilles (2003) wskazywał, że jest to nowe zjawisko, polegające na „wyprowadzaniu” pracy z siedzib organizacji do innych lokalizacji dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej. Wielu badaczy definiowało pracę zdalną w sposób analogiczny do przyjętego dotychczas rozumienia telepracy, niektórzy stosują oba terminy jako synonimy (np. Zalega 2009: 39;

Kozioł 2020: 11). Takie podejście będzie również wykorzystywane przez autorów niniejszej monografii. **Praca zdalna, przyjęta jako termin podstawowy, będzie rozumiana jako forma organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu** (Wróbel, Jendza 2018a: 207). Z kolei osoba z niej korzystająca będzie określana jako zdalny pracownik.

Warto podkreślić, że praca zdalna rewolucjonizuje organizację pracy w trzech wymiarach: sposobu, czasu i przestrzeni jej wykonywania. Szersze wykorzystanie technologii informacyjnej zmienia sposób pracy oraz zapewnia pracownikowi większą autonomię w jej organizacji. Wielu zdalnych pracowników ma pewną elastyczność w doborze czasu pracy, a technologia umożliwia jej wykonywanie w prawie dowolnym miejscu (por. Spytek-Bandurska 2015: 28).

1.2. Zakres wykorzystywania pracy zdalnej

J.M. Nilles (2003), uważany za ojca telepracy, podaje przykład brytyjskiej firmy informatycznej stosującej tę formę organizacji pracy już w latach 60. ubiegłego wieku. Przez ostatnie 50 lat praca zdalna przeszła długą drogę – od interesującej nowinki technologicznej dla bardzo nielicznych do rozwiązania, które zostało masowo zastosowane w wielu krajach świata w obliczu pandemii COVID-19 w 2020 r. J.C. Messenger (2019: 4–9) w swojej analizie ewolucji telepracy wyróżnił trzy etapy:

- etap 1: telepraca jest wykonywana przez specjalistów i urzędników przy wykorzystaniu stacjonarnego sprzętu informatycznego (komputer, telefon, faks) w domach pracowników;
- etap 2: telepraca domowa jest uzupełniana przez telepracę mobilną dzięki wykorzystaniu przenośnych komputerów; znacznemu poszerzeniu ulega grono telepracowników, obejmując ekspertów i kadre menedżerską; dominuje model, w którym telepraca jest świadczona jedynie przez część czasu pracownika i uzupełnia pracę w tradycyjnym biurze;
- etap 3: telepraca zyskuje na elastyczności – telepracownicy reprezentujący bardzo szerokie spektrum zawodów elastycznie kształtują swoje

miejsce i czas pracy (*working anytime, anywhere*); znaczna część telepracy ma charakter niesformalizowany i stanowi uzupełnienie pracy w tradycyjnym biurze.

Praca zdalna ewoluowała wraz z rozwojem technologii informacyjnej i rosnącą popularnością, zmieniając przy tym swój charakter. Początkowo była wykorzystywana w domu pracownika przez pięć dni w tygodniu. Dzisiaj ma wiele obliczy, które różnią się miejscem i czasem wykonywania. Stała się więc bardzo elastyczną formą organizacji pracy (Messenger, Gschwind 2016; Holts 2018: 4). Znajomość poszczególnych kategorii pracy zdalnej ma duże znaczenie w kontekście procesu jej wdrażania w organizacji. Różnice w charakterystyce poszczególnych typów determinują odmienne podejścia do wdrażania zdalnych pracowników, a później zarządzania nimi.

Tabela 2. Kategorie pracy zdalnej

Kryterium	Kategorie pracy zdalnej
Miejsce wykonywania	<ul style="list-style-type: none"> ■ w domu ■ praca zdalna mobilna ■ w telecentrach, np. w centrach coworkingowych
Częstotliwość wykorzystania	<ul style="list-style-type: none"> ■ stała praca zdalna (pełny wymiar czasu) ■ praca zdalna łączona z pracą w siedzibie pracodawcy (przemienne)
Relacja pracy zdalnej do pracy w biurze	<ul style="list-style-type: none"> ■ praca zdalna zastępująca pracę w biurze ■ praca zdalna uzupełniająca pracę w biurze
Przedmiot pracy zdalnej	<ul style="list-style-type: none"> ■ zadania przeciętnie złożone i częściowo zrutynizowane ■ zadania złożone, analityczno-koncepcyjne
Forma zatrudnienia zdalnego pracownika	<ul style="list-style-type: none"> ■ praca zdalna wykonywana przez pracowników etatowych ■ praca zdalna wykonywana przez osoby niezatrudnione na etacie
Okres zaangażowania zdalnego pracownika	<ul style="list-style-type: none"> ■ praca zdalna wykonywana przez pracowników stałych ■ praca zdalna wykonywana przez pracowników tymczasowych

Źródło: opracowanie własne.

1.2.1. Miejsce wykonywania pracy zdalnej

Praca zdalna w domu, jak wskazuje jej nazwa, realizowana jest w domach pracowników. Warunki pracy zdalnych pracowników są bardzo zróżnicowane. Niekiedy w domu znajduje się wydzielony pokój z odpowiednim wyposażeniem, co ułatwia tworzenie pewnych granic między pracą a domem. Jednak – jak pokazują badania (Gądecki, Jewdokimow, Żadkowska 2017: 86–88, 91) – wielu zdalnych pracowników korzysta z ogólnodostępnej dla wszystkich domowników przestrzeni, np. pokoju dziennego, kuchni. W rezultacie obszary pracy i domu zazębiają się, tworząc przestrzenie hybrydowe.

Mobilna praca zdalna może być prowadzona w wielu lokalizacjach, np. w czasie podróży, u klienta, w domu, w hotelu czy też kawiarni. Cechą charakterystyczną jest brak stałej lokalizacji jej świadczenia. Z tej formy często korzystają pracownicy wykonujący zawody związane z podróżowaniem, kadra menedżerska oraz przedstawiciele wolnych zawodów. Mobilna praca zdalna jest również stosowana przez wielu pracowników w czasie urlopów.

M. Sidor-Rządowska (2021: 123), analizując zjawisko ucieczki osób pracujących zdalnie z domu do kawiarni, wskazuje, że w praktyce są to miejsca mało przyjazne dla pracowników. Obecność innych osób utrudnia skupienie uwagi, a przedłużający się pobyt wymaga ponawiania kosztownych zamówień. Pracownicy spędzający wiele czasu w takich miejscach często czują się intruzami.

W latach 80. i 90. XX w. w Europie i USA zaczęły powstawać telecentra umożliwiające pracę zdalną. Początkowo obiekty takie stanowiły odpowiedź na ograniczony dostęp pracowników do sprzętu komputerowego i szybkiego Internetu oraz brak możliwości zorganizowania komfortowego stanowiska pracy w domu. Miały też bardzo różny charakter. Na terenach wsi i małych miasteczek powstawały stosunkowo niewielkie obiekty, tzw. telechatki (ang. *telecottages*), zlokalizowane np. przy bibliotekach, domach kultury. Część z nich prowadzona była przez organizacje publiczne, a część przez organizacje pozarządowe. W USA administracja publiczna tworzyła telecentra, które miały zachęcać urzędników do pracy zdalnej. Równolegle zaczęły powstawać obiekty komercyjne nastawione na lokalnych przedsiębiorców, osoby wykonujące wolne zawody, ale także duże korporacje, które chciały zapewnić

niewielką przestrzeń biurową swoim mobilnym pracownikom, np. handlowcom (Fenson, Hill 2003: 109–122; Koziół 2020: 26–27).

Ewolucja tego ostatniego typu telecentrów doprowadziła do powstania centrów coworkingowych (ang. *coworking spaces*; *co-working* – pracować razem), czyli centrów biurowych, w których powierzchnia biurowa jest wynajmowana pojedynczym osobom i zespołom (przykład międzynarodowej sieci WeWork). W globalnym badaniu z udziałem prawie 2000 centrów coworkingowych (Foertsch 2018) przeciętna powierzchnia centrum wyniosła ok. 800 m², obsługując ok. 80 użytkowników. Zdarzają się jednak centra, z których korzysta kilkaset osób. Dominuje w nich przestrzeń biurowa typu open office, choć z czasem w ogólnej powierzchni rośnie udział małych pokoi (ang. *private offices*). Operatorzy centrów oferują wynajmującym również wspólne przestrzenie socjalne (np. kuchnię), pokoje spotkań, sale konferencyjne i przestrzenie do organizowania wydarzeń. Niekiedy biurka są przypisane na stałe do pracownika, a w części przypadków oferuje się tzw. gorące biurka. Operatorzy centrów jako grupę docelową postrzegają przede wszystkim użytkowników indywidualnych oraz mikroprzedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że wielu zdalnych pracowników korzystających z centrów pracuje również w domu.

Praca zdalna w centrach coworkingowych różni się od pracy zdalnej w domu. Jest to widoczne w motywach wyboru tej pierwszej formy – w badaniach (Deskmag 2017) jako główne powody pracownicy wskazywali względy społeczne: przyjazną atmosferę, interakcje z innymi, udział we wspólnocie. Badacze wskazują również dodatkowe korzyści wynikające ze współpracy i interakcji z osobami o innym doświadczeniu zawodowym: wzrost kreatywności, wzbogacenie swojej wiedzy, budowę sieci relacji (Gandini 2015; Gendenitsch, Scheel, Andorfer, Korunka 2016; Garrett, Spreitzer, Bacevice 2017). Niektórzy autorzy (np. Bendkowski 2018) zauważają, że coworking jest nie tylko formą organizacji przestrzeni biurowej, lecz także pewnym ruchem lub modelem kulturowym. Wartości leżące u podstaw tego ruchu to: współpraca, otwartość, wspólnota, zrównoważony rozwój i dostępność.

W badaniach osób wykorzystujących regularnie pracę zdalną w 2015 r. (Eurofound, ILO 2017: 7, 15) 63% stanowili zdalni pracownicy mobilni, a 37% zdalni pracownicy domowi. W tym oraz innych dużych badaniach

dotyczących skali wykorzystania pracy zdalnej nie wyodrębnia się do tej pory osób pracujących w centrach coworkingowych, co może oznaczać, że ich liczba jest znacznie mniejsza od zdalnych pracowników domowych i mobilnych. Warto podkreślić, iż klasyfikacja według miejsca wykonywania pracy zawiera „czyste” kategorie pracy zdalnej, tymczasem w praktyce wielu pracowników, w szczególności samozatrudnionych, wykorzystuje różne miejsca pracy. Przykładowo z badań osób pracujących w centrach coworkingowych (Deskmag 2017) wynika, że 82% wykonuje swoją pracę także poza centrami, ich największa część pracuje dodatkowo w domu (67%), nieliczni pracują również w tradycyjnych biurach (16%), kawiarniach (16%), bibliotekach (4%). Można więc zauważyć, że tak elastyczna forma organizacji pracy, jaką jest praca zdalna, cechuje się również znaczną elastycznością pod względem miejsca jej wykonywania.

1.2.2. Częstotliwość wykorzystania pracy zdalnej

Pracownicy korzystający ze stałej pracy zdalnej wykonują swoje wszystkie lub prawie wszystkie obowiązki poza siedzibą pracodawcy (pięć dni w tygodniu). Niekiedy pojawia się konieczność realizacji zadań w siedzibie pracodawcy, jednak są to sytuacje wyjątkowe.

Większość pracowników wykorzystuje w praktyce pracę zdalną łącznie z pracą w siedzibie pracodawcy (przemienna praca zdalna) w jednym z dwóch modeli:

- okazjonalna praca zdalna;
- regularna praca zdalna.

Okazjonalna praca zdalna jest wykorzystywana zazwyczaj przez pracowników, którzy w wyjątkowych sytuacjach chcą łączyć pracę z osobistymi sprawami, np. wizytą hydraulika w domu, koniecznością zaopiekowania się chorym członkiem rodziny.

Wśród osób, które regularnie korzystają z tej formy organizacji pracy, dominuje poświęcanie na nią 1–2 dni w tygodniu. Przykładowo osoby wykorzystujące pracę zdalną w administracji rządowej Stanów Zjednoczonych



**Uniwersytet
Gdański**

Wydawnictwo
Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-293-9