

1. STRESZCZENIE

Praca zdalna zmieniła sposób, w jaki organizujemy i doświadczamy pracy. Rosnąca tendencja do pracy zdalnej, z pewnością po pandemii COVID-19, wpłynęła na takie kwestie, jak godziny pracy, obciążenie pracą i zdrowie psychiczne pracowników. Niniejszy raport analizuje zagrożenia i możliwości związane z pracą zdalną z perspektywy związków zawodowych i pracowników. W szczególności bada, w jaki sposób praca zdalna wpływa na zdolność związków zawodowych do organizowania pracowników, jakie ma konsekwencje dla różnorodności, równości i integracji oraz jaki potencjał może zaoferować dla lepszego przywództwa. Dzięki tej analizie chcemy przedstawić konkretne zalecenia, które umożliwią związkom zawodowym negocjowanie silnych układów zbiorowych pracy dotyczących pracy zdalnej.

2. O TYM RAPORCIE I PROJEKT BADAWCZY

Niniejszy raport został opublikowany w ramach projektu UNI Europa Finance & UNI Europa ICTS finansowanego przez UE: ARCO (101101519): *Praca zdalna poprzez negocjacje zbiorowe i organizowanie się - angażowanie pracowników w celu określenia rozwiązań w zakresie dialogu społecznego i budowania potencjału w nowej rzeczywistości pracy.*

Ogólnym celem tego projektu było określenie, w jaki sposób związki zawodowe w europejskich sektorach finansów oraz ICT i usług pokrewnych mogą reagować na tę nową formę organizacji pracy, zwiększać swoją reprezentatywność oraz wzmacniać dialog społeczny i negocjacje zbiorowe, aby negocjować układy zbiorowe na wszystkich poziomach.

UNI Europa - Europejski Związek Zawodowy Pracowników Usług

Rue Joseph II, 40 | 1000 Bruksela | Belgia | Tel: +32 2 234 5656 | www.uni-europa.org



Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej. Ani Unia Europejska, ani organ udzielający dotacji nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

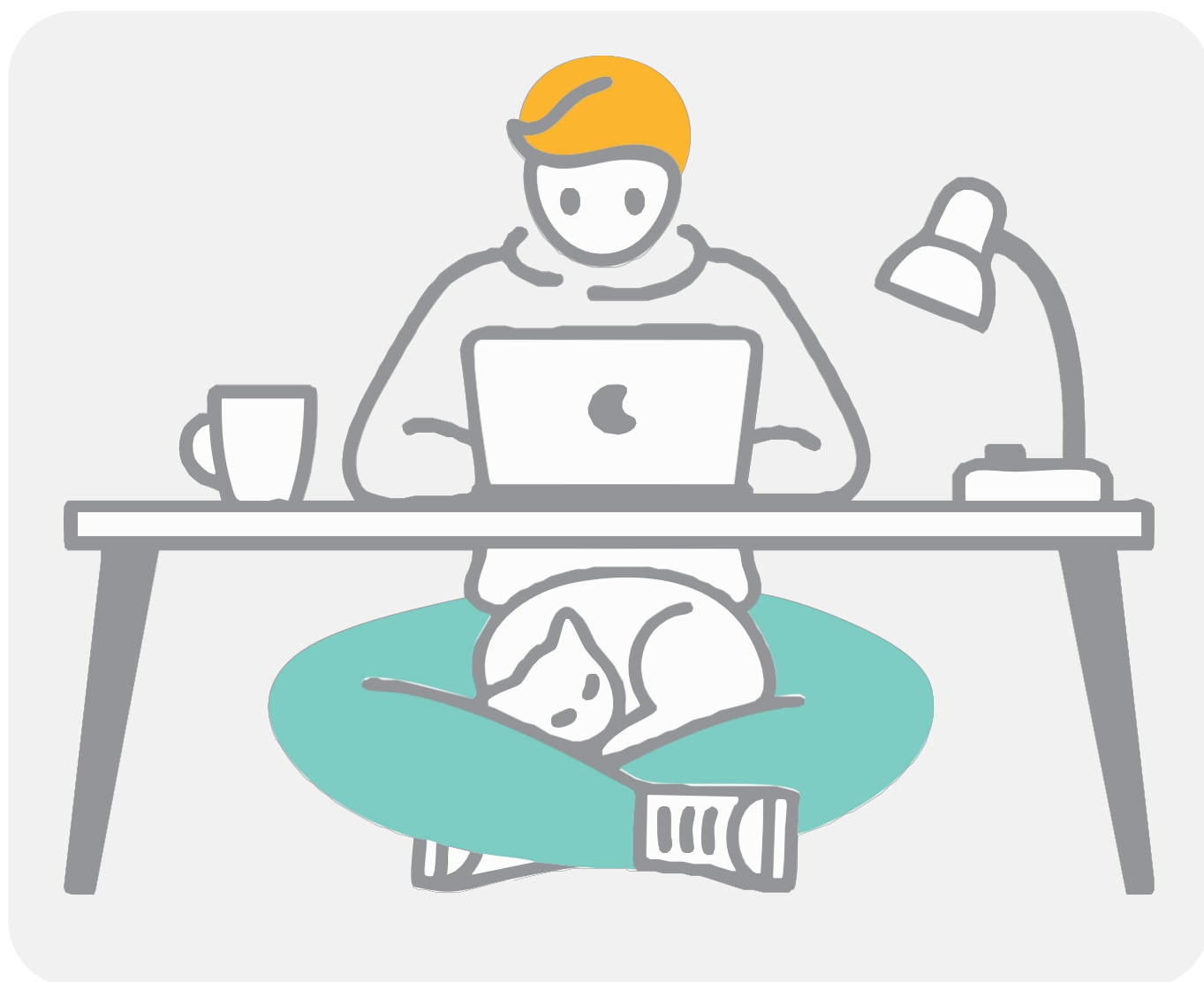
ZARYS

1. Streszczenie	2
2. Informacje o niniejszym raporcie i projekcie badawczym	2
3. Praca zdalna w Europie	4
3.1. Czym jest praca zdalna?	4
3.2. Quo vadis pracy zdalnej? Wyzwania i możliwości	8
3.2.1 Wyzwania związane z pracą zdalną	9
3.2.2 Możliwości pracy zdalnej	11
4. Umowy o pracę zdalną	12
4.1. Regulacyjna mozaika	12
4.2. Lista kontrolna: co należy uwzględnić podczas negocjowania układu zbiorowego dotyczącego pracy zdalnej.....	15
5. Praca zdalna i organizowanie związków zawodowych	17
5.1. Praca zdalna i organizowanie się w związki zawodowe: główne zagadnienia	17
5.2. Narzędzia do pracy zdalnej dla przedstawicieli związków zawodowych	19
6. Praca zdalna oraz różnorodność, równość i inkluzywność (DEI)	22
7. Nowe przywództwo w pracy zdalnej	28
8. Zalecenia dotyczące polityki	32
9. Załącznik/Bibliografia	33

3. PRACA ZDALNA W EUROPA

3.1 CZYM JEST PRACA ZDALNA ?

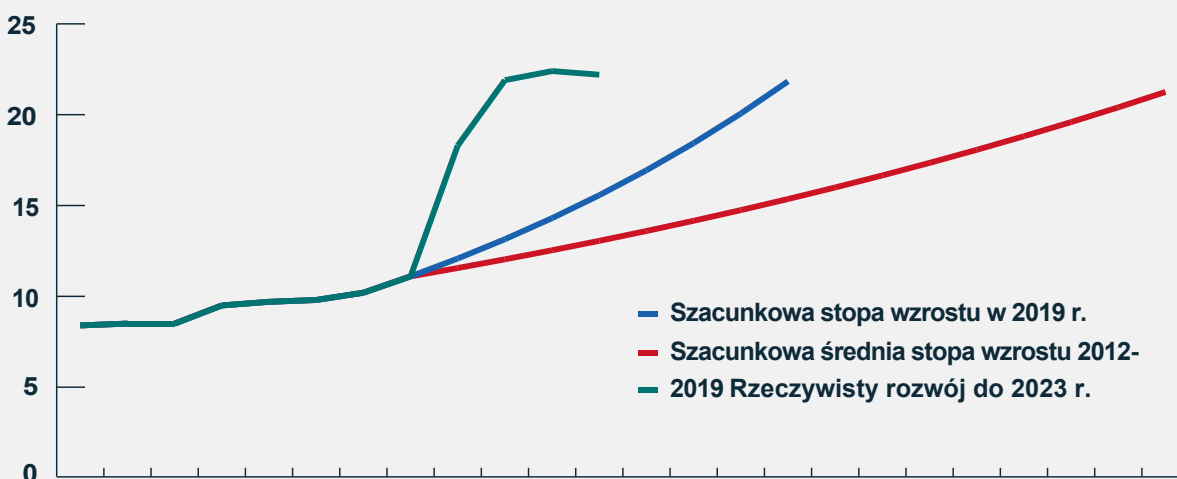
UNI Europa definiuje pracę zdalną jako pracowników wykonujących część lub całość swojej pracy w uzgodnionych godzinach pracy w miejscu (wybranym przez pracownika) poza normalnym miejscem pracy/biurem i korzystających głównie z technologii informacyjnych i komunikacyjnych zapewnionych przez pracodawcę. Powinna to być dobrowolna umowa, w której pracownicy mogą łączyć ją z pracą biurową w schemacie, który jest dla nich najlepszy.¹



1. Kluczowe zasady UNI: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

PRACA ZDALNA JEST TUTAJ NA STAŁE

RYСУNEK 1: ZWIĘKSZENIE PRACY ZDALNEJ



Źródło: Eurofound 2022, strona 9, rysunek 2 z aktualizacjami Oscara Vargasa Llave'a²

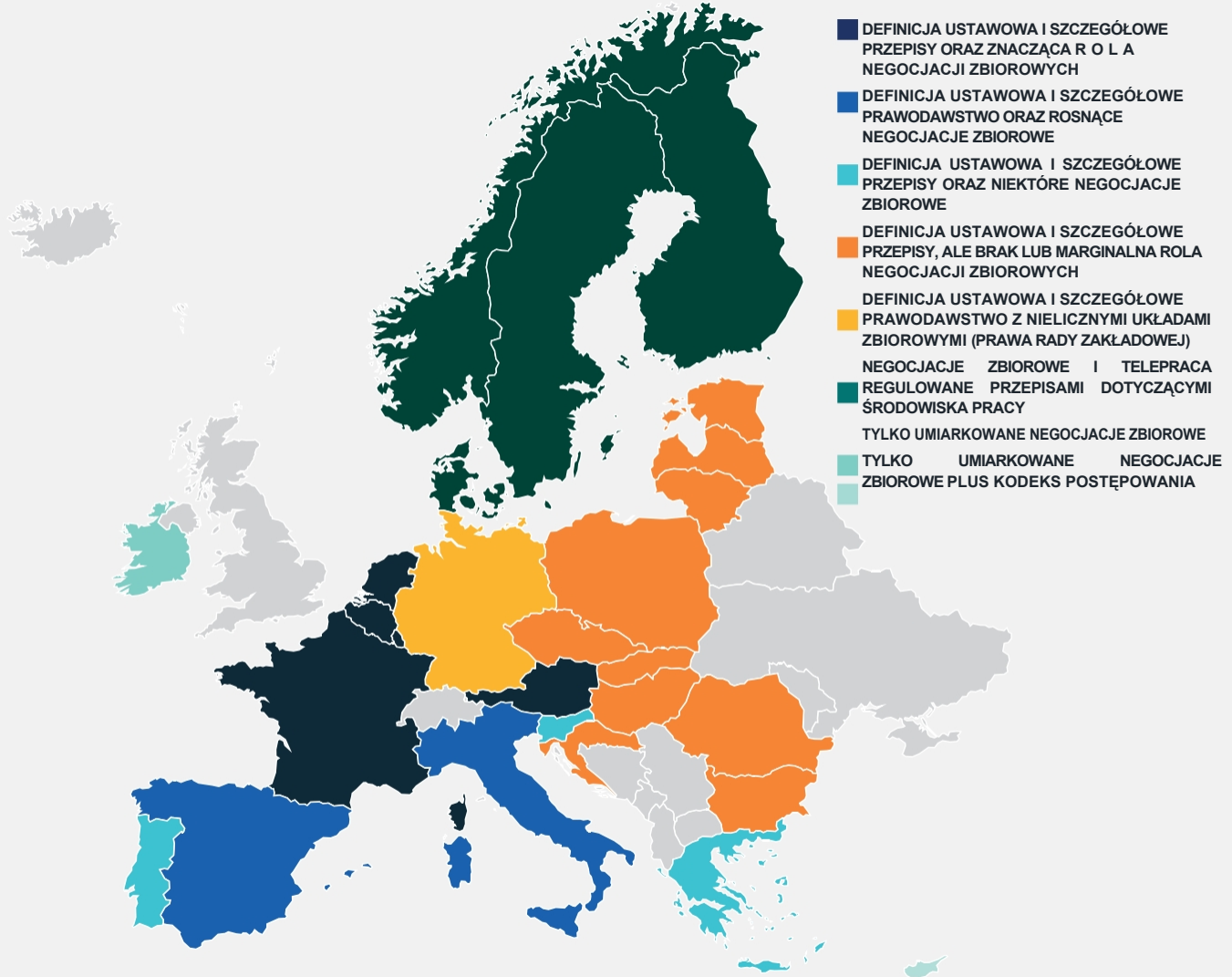
Od czasu nadejścia pandemii COVID-19 w 2020 r. praca zdalna przekształciła się z praktyki niszowej w powszechne zjawisko. Zmiana ta jest szczególnie widoczna w sektorach technologii i usług informacyjno-komunikacyjnych (ICTS) oraz finansów, gdzie cyfrowy charakter pracy i rosnące wykorzystanie narzędzi cyfrowych ułatwiły tę transformację. Lockdowny związane z pandemią przyspieszyły pracę zdalną w całej Europie (patrz rysunek 1), a po pandemii COVID-19 trend ten ma się utrzymać. Ta nowa dynamika miejsca pracy powinna wnieść wartość dodaną do życia pracowników. Związki zawodowe muszą znajdować się w centrum zmian i procesu decyzyjnego, współpracując z pracodawcami w ramach dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych, aby kształtować tę transformację pracy, przeciwdziałać zagrożeniom i podejmować decyzje.

możliwości i zapewnić, że praca zdalna wzmacnia, a nie zagraża prawom pracowniczym i warunkom pracy.

UNI Europa Finance i UNI Europa ICTS przeprowadziły w tej kwestii, współpracując z pracodawcami z sektora na poziomie europejskim w celu wynegocjowania wspólnych zaleceń partnerów społecznych dotyczących pracy zdalnej (więcej informacji w infoboxie 2 na s. 12). Te zobowiązania do ochrony pracowników i zapewnienia im elastyczności w pracy zdalnej bez negatywnych konsekwencji są ważnym krokiem w zapewnieniu prawa do pracy zdalnej na najlepszych warunkach. Wyznaczają one również podstawę do negocjowania silnych układów zbiorowych pracy dla pracowników sektora finansowego i ICTS na poziomie krajowym, sektorowym i firmowym w całej Europie.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, s. 9, rys. 2 ze zaktualizowanymi danymi z badania Eurostat Labour Force Survey 2022 i 2023 autorstwa Oscara Vargasa Llave'a, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. Uwaga: w kolejnych przypisach określane jako Eurofound (2022a).

RYSUNEK 2: REGULACJA PRACY ZDALNEJ W KRAJACH UE I NORWEGII:



Źródło: Eurofound 2022b, rysunek 1, strona 7

Projekt Twing³ jest jednym z najbardziej kompleksowych badań ilościowych dotyczących pracy zdalnej, dialogu społecznego i rokowań zbiorowych w Europie na poziomie międzykrajowym i międzysektorowym, w tym w sektorach ICT i finansów. Wyniki badania pokazują, że przed pandemią COVID-19 istniały znaczne różnice między krajami w zakresie pracy zdalnej. Jednak kraje o niskim punkcie startowym szybko nadrobiły zaległości podczas pandemii. Możemy opisać pracę zdalną jako rozbieżność w górę między krajami europejskimi. Sektor ICT jest jednak inny. Jest to jedyny sektor, w którym wzrost pracy zdalnej miał miejsce we wszystkich krajach europejskich w bardzo podobny sposób⁴. Sektor finansowy i ubezpieczeniowy jest drugim co do wielkości sektorem w Europie.

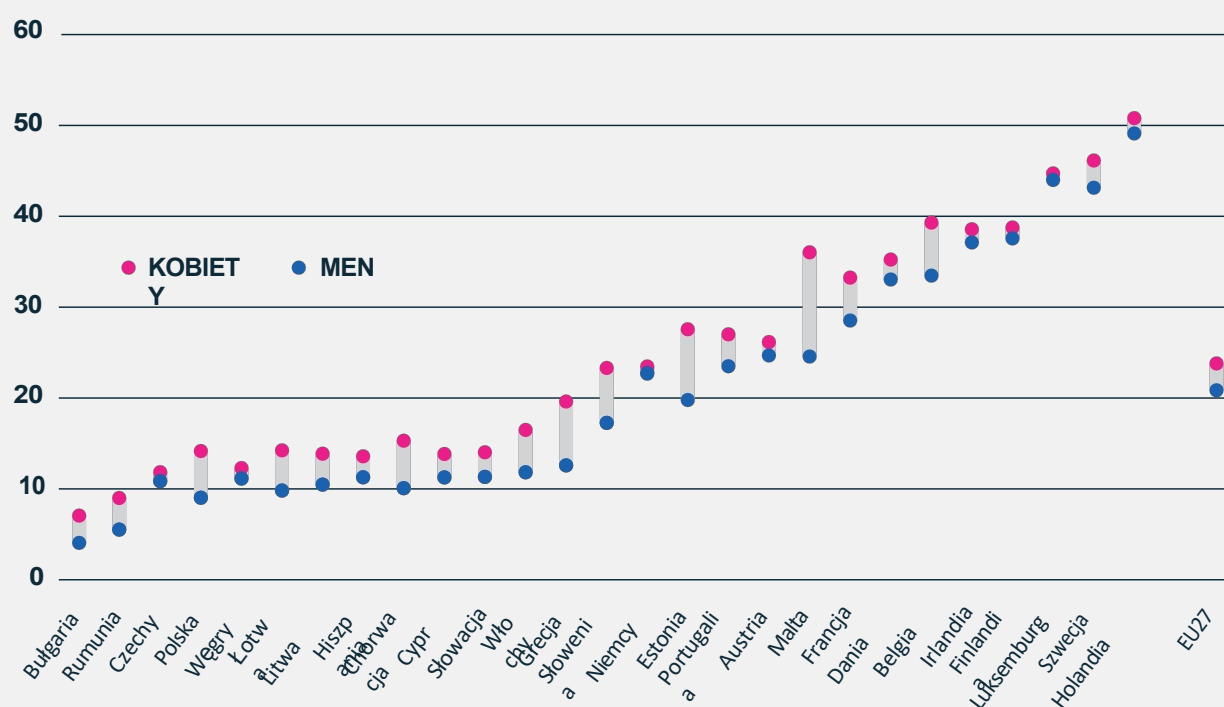
drugim najważniejszym sektorem pracy zdalnej w Europie po sektorze ICT.⁵

W UE odsetek pracowników sporadycznie pracujących zdalnie wzrósł z 14% w 2019 r. do 24% w 2021 r., następnie odnotował niewielki spadek do 22% w 2022 r., a w 2023 r. pozostał stabilny. W tym roku ponad 44 miliony pracowników w UE pracowało zdalnie zazwyczaj lub czasami. W wartościach bezwzględnych liczba pracowników pracujących zdalnie w 2023 r. jest prawie dwukrotnie wyższa niż w 2019 r.⁶ Chociaż ogólny dostęp do pracy zdalnej różni się w zależności od kraju, **większość krajów europejskich ustanowiła zasady i przepisy dotyczące pracy zdalnej** (patrz rysunek 2).

Charakterystyka pracowników pracujących zdalnie również różni się w poszczególnych krajach Europy. Ogólnie rzecz biorąc, w 2021 r. więcej kobiet pracowało zdalnie niż mężczyzn (patrz rysunek 3). W sektorach ICT i finansów jest jednak więcej mężczyzn pracujących zdalnie niż kobiet⁸. Eurofound, a także Europejska Fundacja ds.

rofound i unijny projekt Twing opierają się na danych z badania siły roboczej Eurostatu i zapewniają porównanie cech pracowników zdalnych, które obejmują płeć, wiek, kategorię pracy, sektor, sytuację rodzinną i wykształcenie. Więcej szczegółów można znaleźć w odpowiednich badaniach.⁹

RYСУNEK 3: PRACOWNICY PRACUJĄCY Z DOMU WEDŁUG PŁCI I KRAJU, 2021 R., UE-27 (%)



Źródło: Eurofound 2022, strona 10, rysunek 5.¹⁰

- Projekt Twing, <https://twingproject.eu/>
- Projekt Twing (2023) Raport z analizy ilościowej. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, finansowany przez DG ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego Komisji Europejskiej, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>, strona 3. Uwaga: w kolejnych przypisach określany jako projekt Twing (2023).
- Projekt Twing (2023), strona 5.
- Eurofound (2022a), s. 9, wykres 2 ze zaktualizowanymi danymi z badania aktywności ekonomicznej ludności Eurostatu z lat 2022 i 2023 przeprowadzonego przez Oscara Vargasa Llave'a.
- Eurofound (2022b), Telework in the EU: Ramy regulacyjne i ostatnie aktualizacje, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, rys. 1, s. 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
- Projekt Twing (2023). Zobacz wyniki w załączniku.
- Eurofound (2022a) i projekt Twing (2023).
- Eurofound (2022a), s. 10, rys. 5.

3.2 QUO VADIS PRACA ZDALNA? WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI

Możemy umieścić pracę zdalną w szerszym kontekście, patrząc na ekonomiczną perspektywę makro - rolę pracy zdalnej dla zatrudnienia w Europie, oraz ekonomiczną perspektywę mezo - w jaki sposób praca zdalna stanowi część większego zjawiska (cyfrowej) transformacji i potrzeby nowych organizacyjnych kultur uczenia się.

Sektory finansów i ICTS w Europie zostały szczególnie dotknięte transformacją cyfrową i zakłóceniami spowodowanymi przez sztuczną inteligencję. Zmiany te zmuszają firmy do przekształcania swoich modeli biznesowych, strategii firmy, struktury organizacyjnej i podejścia do przywództwa, co ma negatywny wpływ na pracowników. Przykładowo, wpływ ten może dotyczyć przyszłych profili zawodowych oraz rodzaju kompetencji, jakie liderzy i pracownicy muszą posiadać, aby proaktywnie kształtować tę transformację. Ma to również głęboki wpływ na sposób pracy zespołów i przywództwo liderów (patrz rozdział 8 na temat przywództwa). Oprócz zmian w zadaniach roboczych, organizacji pracy i przepływach pracy, znikają również miejsca pracy i pojawiają się nowe, takie jak dyrektor ds. cyfrowych i menedżer ds. sztucznej inteligencji.

Wraz z wprowadzeniem narzędzi sztucznej inteligencji i rozwiązań cyfrowych wspierających codzienną pracę pracowników w sektorach ICTS i finansów, zadania i przepływy pracy ulegną znacznym zmianom. Związki zawodowe muszą towarzyszyć temu procesowi i upewnić się, że pracownicy mogą wykorzystać czas uwolniony dzięki wykorzystaniu narzędzi AI na szkolenia w miejscu pracy, uczenie się przez całe życie, działania zespołowe wspierające (zdecentralizowana) współpracę i wymianę zespołową - a także lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Praca zdalna, sztuczna inteligencja i cyfryzacja mogą prowadzić do izolacji pracowników i braku spójności między członkami zespołu. Ten "klej" jest niezbędny, aby jednostki mogły identyfikować się ze swoją pracą, organizacją i współpracownikami, zapobiegać wypaleniu zawodowemu, pomagać

zespółowi dobrze współpracować i osiągać dobre wyniki. Spójność obejmuje mieszankę zaufania, bezpieczeństwa psychologicznego, dobrej znajomości siebie nawzajem i zrozumienia, w jaki sposób ty i twoi koledzy dobrze ze sobą współpracujecie i co każdy z was może wnieść do zespołu. Oprócz aktywnego wsparcia

spójność w zespole, jednostki i zespoły potrzebują kultury ciągłego uczenia się, aby nadażyć za coraz szybszym rozwojem narzędzi AI i innych nowych innowacji, które zakłócają sposób, w jaki obecnie pracujemy.

Związki zawodowe i pracodawcy muszą wspólnie dostosować się do tej transformacji, kształtować politykę i procesy, aby towarzyszyć pracownikom i wspierać ich, oferować szkolenia i wspierać fazy samokształcenia w godzinach pracy, aby stale wzmacniać przyszłe umiejętności poruszania się po transformacji.

Organizacje wspierające nowoczesne formy przywództwa i zdrową kulturę pracy mogą zmniejszyć negatywne skutki pracy zdalnej. Istnieje bezpośredni związek między jakością przywództwa a rotacją w organizacjach. Więcej szczegółów można znaleźć w rozdziale 8.

Mając na uwadze szerszy kontekst transformacji sektorów ICTS i finansów, w kolejnych dwóch podrozdziałach określamy wyzwania i możliwości związane z pracą zdalną.

Dla niektórych praca zdalna oferuje większą elastyczność w pracy, lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, oszczędność czasu ze względu na brak dojazdów do pracy, a także inne korzyści. Masowa popularyzacja pracy zdalnej podczas pandemii COVID-19 zmniejszyła pewne piętno związane z tym rodzajem organizacji pracy i związanym z tym negatywnym wpływem na przyszłe perspektywy zawodowe i rozwój kariery.

Praca zdalna może jednak wiązać się z ryzykiem. Należą do nich zwiększona izolacja i problemy ze zdrowiem psychicznym, niższy poziom innowacyjności i kreatywności, zwiększone obciążenie pracą, dłuższe godziny pracy i połączenia cyfrowe oraz zacieranie się życia zawodowego i prywatnego. Mogą również pojawić się problemy związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem, potrzeba odpowiedniej rekompensaty, napięcia w stosunku pracy, nadzór nad pracownikami, dostęp do szkoleń i rozwoju kariery, a także prawdopodobnie większe przeszkody dla związków zawodowych, które muszą pokonać, organizując się, negocjując układy zbiorowe i komunikując się w coraz bardziej wirtualnym i cyfrowym formacie.

3.2.1 WYZWANIA ZWIĄZANE Z PRACĄ ZDALNĄ

Poprzez publikacje Eurofound, ETUI i Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, wyniki ponownego wyszukiwania, takie jak finansowany przez UE projekt Twing i wywiady przeprowadzone w ramach projektu ARCO.

z członkami UNI Europa Finance i ICTS oraz innymi ekspertami w dziedzinie pracy zdalnej, **wielokrotnie pojawia się kilka podstawowych wyzwań związanych z pracą zdalną**:¹¹

1. **Prawo do pracy zdalnej (ale nie obowiązek spełnienia tego prawa przez pracodawcę)**
2. **Prawo do rozłączenia**
3. **Zagrożenia psychospołeczne, w tym izolacja**
4. **Dostęp do szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji**
5. **Organizowanie związków zawodowych, prawa dostępu cyfrowego i pozostawanie w kontakcie z członkami związku pracującymi zdalnie**
6. **Różnorodność, równość, integracja i niedyskryminacja**
7. **Nowe modele przywództwa**

(1) **Praca zdalna powinna być dobrowolna i odwracalna.** Nie powinno być żadnego obowiązku pracy zdalnej, a nikt, kto tego chce, nie powinien być pozbawiony praw, chyba że pracodawca może przedstawić uzasadniony powód. Istnieją niepotwierdzone dowody na to, że niektórzy pracodawcy wykorzystują pracę zdalną jako marchewkę lub kij dla konkretnych pracowników lub wykorzystują swoje prawo do dostosowania organizacji pracy, aby wezwać pracowników do biura ad hoc, utrudniając im organizację życia zawodowego i prywatnego.

(2) Wszyscy pracownicy, w tym osoby pracujące zdalnie, mają prawo do okresów odpoczynku, limitów maksymalnych godzin pracy i prawa do rozłączenia się. Jednak nawet w przypadkach, w których istnieje **prawo do rozłączenia się** (ustawodawstwo krajowe, sektorowe lub zakładowe układy zbiorowe pracy), **Eurofound stwierdza brak jego wdrożenia**¹². **Wielu pracowników kontaktuje się i czuje się zobowiązanych do odpowiadania na wiadomości związane z pracą poza swoim czasem pracy**, często bez rekompensaty za nadgodziny, co prowadzi do zwiększonych problemów zdrowotnych, takich jak stres i wypalenie zawodowe¹³ (patrz także sekcja 6).

(3) **Praca zdalna może prowadzić do izolacji oraz braku zaufania i spójności między członkami zespołu. Co więcej, izolacja jednostek w pracy może prowadzić do ogólnego wzrostu izolacji i indywidualizacji w społeczeństwach.** Związki zawodowe jako przestrzenie wspólnoty i solidarności mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia kontaktu z pracownikami zdalnymi i muszą być świadome tego rozwoju.

Potencjalny brak zaufania może prowadzić do nadmiernych kontroli, które naruszają prywatność (w tym prawa do danych) i wpływają na stosunki pracy. Praktyki takie jak korzystanie z narzędzi nadzoru w celu zdalnego monitorowania pracowników (nadzór wideo, nagrywanie dźwięku, kontrole biometryczne, zdalne monitorowanie, indeksowanie przeglądania Internetu, sprawdzanie poczty elektronicznej i/lub korzystania z komputera), przechowywanie danych pracowników i wykorzystywanie ich w postępowaniach dyscyplinarnych powinny być ograniczone, chyba że są one ściśle regulowane przez ustawodawstwo krajowe i/lub układ zbiorowy związków zawodowych. Gromadzenie danych lub nadzór nad pracownikami powinny mieć wyłącznie wyraźny, obiektywnie uzasadniony cel.

11. Zobacz listę publikacji i listę przeprowadzonych wywiadów w załączniku.

12. Prawo do bycia offline: Implementation and impact at company level, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, <https://eurofound.link/ef23002>. Uwaga: w kolejnych przypisach określone jako Eurofound (2023).
13. Eurofound (2023)

Pracownikom i związkom zawodowym należy przyznać prawo do informacji, konsultacji i przejrzystości przed wprowadzeniem takich narzędzi i powinny one uczestniczyć w ich wdrażaniu i stosowaniu.

Pracodawcy powinni zapewnić możliwość regularnego bezpośredniego kontaktu oraz formalnych i nieformalnych kontaktów towarzyskich ze współpracownikami. Powinni również wdrożyć zasady zapobiegania, monitorowania i rozwiązywania cyberprzemocy związanej z pracą.

(4) Pracownicy zdalni muszą mieć taki sam **dostęp do szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji**, jak ich koledzy pracujący w biurze. Pracodawcy muszą upewnić się, że pracownicy zdalni są "widoczni" w firmie i zapewnić im możliwość regularnych spotkań twarzą w twarz w celu rozwoju kariery i mentoringu. Jest to szczególnie ważne dla kobiet pracujących zdalnie, które nadal ponoszą większe obciążenie obowiązkami domowymi i rodzinnymi oraz mają mniej czasu i możliwości angażowania się w działania rozwijające karierę poza harmonogramem pracy.

(5) Praca zdalna nie powinna być wykorzystywana do ograniczania lub utrudniania **pracownikom prawa do tworzenia lub wstępowania do związków zawodowych**, ani nie powinna być wykorzystywana do osłabiania dialogu społecznego i rokowań zbiorowych lub naruszania praw, działań i organizacji związków zawodowych - w tym cyfrowego dostępu do siły roboczej i bezpiecznych cyfrowych przestrzeni spotkań.

Więcej informacji na temat organizacji w kontekście pracy zdalnej znajduje się w sekcji 5.

(6) Opcja pracy zdalnej musi być dostępna **bez dyskryminacji** i uznawana za równie wartościową formę pracy. Potencjał

Zwiększona izolacja związana z długotrwałą pracą zdalną może również wpływać na tworzenie i budowanie sieci kontaktów w miejscu pracy oraz przełamywanie szklanego sufitu, co może mieć szczególnie wpływ na rozwój kariery kobiet i grup mniejszościowych.

Więcej informacji na temat różnorodności, równości, integracji i niedyskryminacji w kontekście pracy zdalnej znajduje się w sekcji 6.

(7) Obowiązek poszanowania praw i warunków pracy pracowników zdalnych wymaga **zbiorowego podejścia** i zaangażowania ze strony kierownictwa wyższego szczebla. Należy również wprowadzić specjalne szkolenia, aby pomóc przełożonym w zdalnym zarządzaniu zespołami. Nowoczesne podejście do przywództwa zamiast tradycyjnego może wspierać pracowników zdalnych i zwiększać ich zaangażowanie i dobre samopoczucie. Musi to być połączone z kulturą uczenia się przez całe życie i współpracy oraz zmianami w projekcie organizacyjnym miejsca pracy.

Więcej informacji na temat nowoczesnego przywództwa w pracy zdalnej znajduje się w sekcji 7.

Nie są to jedyne wyzwania związane z pracą zdalną, przed którymi stoją pracownicy i związki zawodowe w całej Europie. Wyczerpujący przegląd można znaleźć w publikacji ETUI zatytułowanej "Przyszłość pracy zdalnej", a w szczególności w rozdziale UNI Europa: "Praca zdalna: zapewnienie praw związkowych i pracowniczych poprzez negocjacje zbiorowe"¹⁴.

14. ETUI (2023): przyszłość pracy zdalnej <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

3.2.1 MOŻLIWOŚCI PRACY ZDALNEJ

Praca zdalna jest nadal bardzo popularna wśród pracowników w całej Europie, którzy preferują pracę, przynajmniej częściowo, z domu¹⁵. Odsetek pracowników zdalnych jest najwyższy w sektorach ICT i finansów¹⁶. Podczas gdy praca zdalna jest popularna we wszystkich grupach wiekowych, jest ona szczególnie popularna wśród pracowników w wieku 33-44 lat¹⁷. Praca zdalna może również przyciągać talenty. Na przykład, w ankiecie przeprowadzonej wśród szwedzkich inżynierów, ponad połowa z nich unikałaby pracy dla pracodawcy, który nie zezwala na pracę zdalną (patrz infobox 1 poniżej).

INFOBOX 1

Inżynierowie Szwecji / Sveriges Ingenjörer - Ankieta 2021 :¹⁸

- Ponad połowa inżynierów unika pracy dla pracodawców, którzy nie zezwalają na pracę zdalną.
- Zapytani o to, jak cenią sobie możliwość pracy zdalnej i jak ważna jest ona przy wyborze pracodawcy, **dziewięciu na dziesięciu członków stwierdziło, że możliwość pracy zdalnej jest ważna.**
- **Badanie pokazuje, że jeśli ich obecny pracodawca w ogóle nie zezwala na pracę zdalną, prawie połowa inżynierów zdecydowałoby się odejść od swojego pracodawcy.** Więcej niż jeden na dwóch inżynierów twierdzi również, że nie ubiegałby się o pracę u pracodawcy, który nie zezwala na pracę zdalną.

Badania wykazały, że praca zdalna może mieć również różne możliwości :¹⁹

- Mniej dojazdów, co prowadzi do oszczędności czasu i kosztów
- Potencjał poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym poprzez ułatwienie życia rodzinnego, pomagając pracownikom radzić sobie z wymaganiami życia osobistego i obowiązkami opiekuńczymi.
- Wydłużony czas wolny
- Większa autonomia i elastyczność w organizowaniu czasu pracy zgodnie z preferencjami i potrzebami
- Może wspierać powrót do pracy po długiej nieobecności.
- Może usunąć fizyczne i psychiczne bariery dostępu i pozwolić na większą elastyczność w godzinach pracy dla osób niepełnosprawnych (to powiedziawszy, musimy przezwyciężyć izolację i poprawić łączność).

Praca zdalna może również sprzyjać szkoleniom w zakresie umiejętności cyfrowych, hybrydowej pracy zespołowej i przywództwa. Ponieważ praca zdalna często stanowi część strategii cyfryzacji firm, wraz z wdrażaniem narzędzi sztucznej inteligencji, ta transformacja miejsca pracy może wzmocnić kwestie szkoleń (które pracodawcy muszą zapewnić w godzinach pracy), uczenia się przez całe życie i nowoczesnego przywództwa. Na przykład, w sektorze finansowym na Malcie, General Workers Union (GWU) umieszcza klauzulę w każdym układzie zbiorowym w sekcji dotyczącej pracy zdalnej na temat szkolenia pracowników i odpowiednich narzędzi cyfrowych.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Życie w nowej erze niepewności, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, s. 3, rys. 3. Uwaga: w kolejnych przypisach określane jako Eurofound (2022c).

16. Projekt Twing (2023), strona 5.

17. Eurofound (2022c), s. 3, rysunek 3. Zob. również na przykład ankietę przeprowadzoną wśród pracowników biurowych w Szwecji, Badanie przeprowadzone przez Jonasa Grafströma: Kto chce pracować z domu? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemifran.pdf> lub badanie międzysektorowe we Francji przeprowadzone przez Observatoire du Télétravail w 2023 r.

18. Inżynierowie Szwecji (2021) Praca zdalna - decydujące kryterium przy wyborze pracodawcy przez inżyniera. Publikacja w języku szwedzkim: Distansarbete - avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) oraz Employers for Change i The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity autorstwa Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

4. PRACA ZDALNA UMOWY

4.1 REGULACYJNA MOZAIKA

Ramy regulacyjne dla pracy zdalnej są bardzo ważne. Obecnie na poziomie UE istnieje mozaika regulacyjna. Negocjacje w sprawie aktualizacji umowy ramowej partnerów społecznych w sprawie telepracy z 2002 r. jako prawnie wiążącej dyrektywy UE zakończyły się niepowodzeniem pod koniec 2023 r. z powodu niechęci pracodawców do prowadzenia negocjacji w dobrej wierze. Istnieje jednak co najmniej pięć dyrektyw UE związanych z pracą zdalną, takich jak dyrektywa ramowa w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy (1989/391/EWG) oraz dyrektywa w sprawie czasu pracy (2003/88/WE) (pełna lista znajduje się w ramce informacyjnej poniżej).

Pod hasłem UNI Europa "Naprzód dzięki negocjacom zbiorowym" kierujemy się przekonaniem, że negocjacje zbiorowe są podstawą naszej działalności.

demokratycznych społeczeństw i postępu społecznego. Negocjacje zbiorowe dotyczą zdolności pracowników do zbiorowego kształtowania własnego życia zawodowego i posiadania rzeczywistego wpływu na swoje miejsca pracy, a także są warunkiem wstępnym umożliwienia pracownikom i ich rodzinom godnego życia. Tylko dzięki prawdziwemu i konstruktywnemu dialogowi społecznemu i negocjacom zbiorowym możemy zagwarantować prawa pracownicze, miejsca pracy, zdrowie i bezpieczeństwo.

Choć prawnie niewiążące, europejscy partnerzy społeczni w sektorze finansowym i ICTS przetarli szlaki, negocjując własne Wspólne Deklaracje w sprawie pracy zdalnej, które zostaną uwzględnione przez naszych członków w układach zbiorowych pracy we wszystkich sektorach i w całej Europie.

INFOBOX 2

Umowy i prawodawstwo na szczeblu UE

- Umowa ramowa europejskich partnerów społecznych w sprawie telepracy 2002
- Umowa ramowa w sprawie transgranicznej telepracy (i zabezpieczenia społecznego) 2023
- Wspólna deklaracja europejskich partnerów społecznych w sektorze bankowym 2021 w sprawie pracy zdalnej i nowych technologii
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie inicjatywy dotyczącej prawodawstwa UE w zakresie uczciwej telepracy i prawa do bycia offline (styczeń 2021 r.) oraz konkluzje Rady w sprawie telepracy (2021 r.)
- UNI Europa ICTS i usługi powiązane, ETNO (2023) **Wytyczne** partnerów społecznych **UE w dziedzinie telekomunikacji dotyczące pracy zdalnej**, 20221012 [projekt wspólnego oświadczenia RW v01 \(002\) - IH221018 \(uni-europa.org\)](#)
- UNI Europa ICTS i usługi powiązane, ETNO (2023) **Wspólne oświadczenie** partnerów społecznych **UE w dziedzinie telekomunikacji dotyczące pracy zdalnej**, 20221018 ([uni-europa.org](#))

Partners on Remote Work, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Tele-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>

Powiązane akty prawne: Dyrektywa ramowa w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy (1989/391/EWG), dyrektywa w sprawie czasu pracy (2003/88/WE), dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów (2019/1158 UE), dyrektywa w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy (2019/1152 UE).

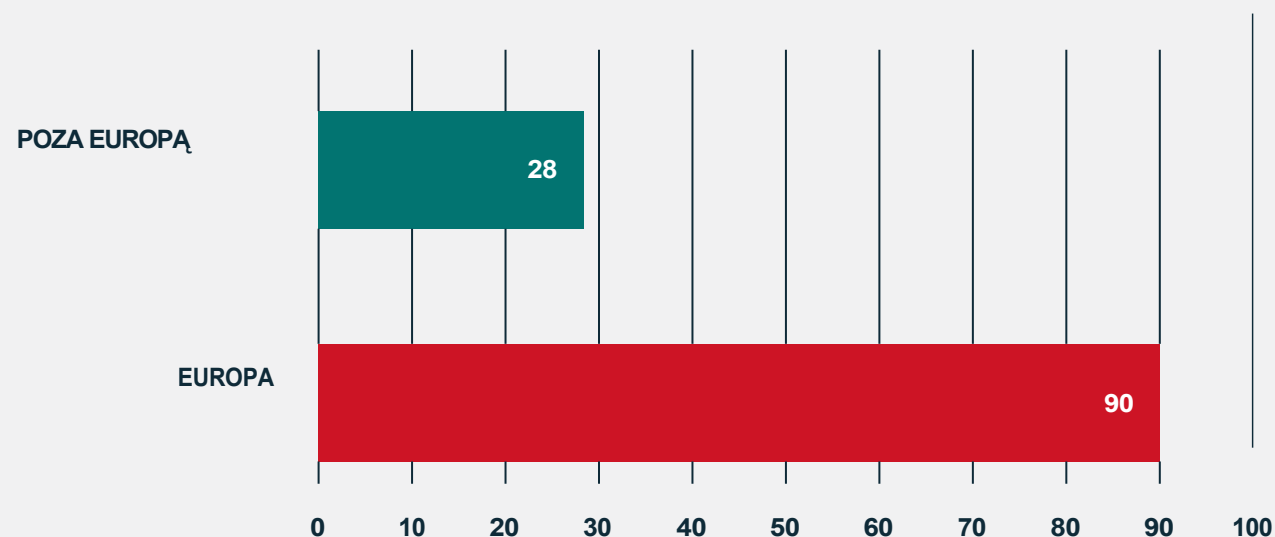
20. UNI Europa: komunikat prasowy (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Silne układy zbiorowe w sektorze finansowym i ICTS dotyczące pracy zdalnej zostały już wynegocjowane, zarówno na poziomie sektorowym (układy w sektorze bankowym m.in. w Grecji, Włoszech, Rumunii i Hiszpanii), jak i na poziomie przedsiębiorstwa (Capgemini France, eir Ireland, Telefóni ca Spain, Deutsche Bank Spain, Allianz Hiszpania, AXA Hiszpania), obejmujące wiele kluczowych aspektów (prawa i wolności związkowe, w tym cyfrowy dostęp do pracowników zdalnych, prawo do rozłączenia się, dostęp do rozwoju umiejętności i możliwości kariery, ochrona przed dyskryminacją w miejscu pracy, molestowaniem i cyberprzemocą). Bardziej kompleksowy przegląd można znaleźć w rozdziale UNI Europa,

"Praca zdalna: zapewnienie praw związkowych i pracowniczych poprzez negocjacje zbiorowe" w publikacji ETUI na temat pracy zdalnej.²¹

W większości krajów europejskich obowiązują również krajowe/sektorowe przepisy dotyczące pracy zdalnej (zob. sekcja 3.1, rysunek 2). W 2022 r. UNI Global Union opracowała bazę danych 118 sektorowych i zakładowych układów zbiorowych pracy dotyczących pracy zdalnej z lat 2012-2022, pochodzących z 25 krajów na całym świecie i obejmujących głównie sektory finansów i ICTS. Spośród 118 umów zdecydowana większość została wynegocjowana w Europie (zob. rysunki 4 i 5 poniżej).

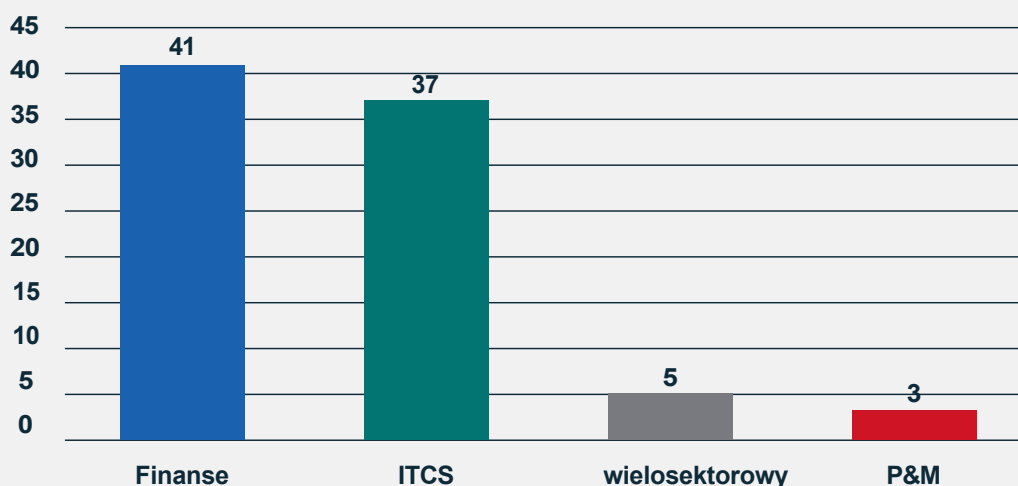
**RYSUNEK 4: BAZA DANYCH PRACY ZDALNEJ UNI GLOBAL UNION:
LICZBA UMÓW W EUROPIE W PORÓWNANIU DO RESZTY ŚWIATA DO STYCZNIA 2022 R.**



Źródło: Baza danych pracy zdalnej UNI Global Union

21. ETUI (2023): Przyszłość pracy zdalnej <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

RYSUNEK 5: BAZA DANYCH PRACY ZDALNEJ UNI GLOBAL UNION: LICZBA UMÓW W POSZCZEGÓLNYCH SEKTORACH DO STYCZNIA 2022 R.



Źródło: Baza danych pracy zdalnej UNI Global Union

Raport towarzyszący bazie danych²² zidentyfikował niektóre z kluczowych kwestii zawartych w tych układach zbiorowych:

WOLNOŚĆ ZRZESZANIA SIĘ

PRAWO DO ODŁĄCZENIA

NADZORU NAD ZDROWIEM

I BEZPIECZEŃSTWEM

**UBEZPIECZENIE OD
ODPOWIEDZIALNOŚCI
CYWILNEJ**

WYNAGRODZENIE

UBEZPIECZENIE WYPADKOWE

PRACOWNIKÓW PRZEMOC DOMOWA

ROZWÓJ KARIERY

NĘKANIE ONLINE

Podczas gdy ponad połowa układów zapewnia wolność zrzeszania się, a także zawiera wyraźną wzmiankę o prawie pracownika do rozłączenia się, mniej uwagi poświęca się innym ważnym kwestiom, takim jak rozwój kariery, ochrona przed przemocą domową i innymi formami przemocy i molestowania ze względu na płeć, zagrożenia psychospołeczne, płeć, różnorodność, równość i włączenie społeczne. Biorąc pod uwagę wzrost nierówności po pandemii COVID-19, kwestie te muszą zostać uwzględnione w każdym układzie zbiorowym pracy zdalnej. Sekcje dotyczące sztucznej inteligencji i nadzoru również wymagają aktualizacji. W większości układów nie uwzględnia się przeglądów informacji zwrotnych w połowie lub pod koniec okresu obowiązywania układu, aby dowiedzieć się, co działa dobrze, a co należy zmienić.

22. UNI Global Union (2022) Praca zdalna: Przegląd reakcji związków zawodowych na negocjacje zbiorowe, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

4.2 LISTA KONTROLNA: CO NALEŻY UWZGLĘDNIĆ PODCZAS NEGOCJOWANIA UKŁADU ZBIOROWEGO DOTYCZĄCEGO PRACY ZDALNEJ

- ✓ DEFINICJA PRACY ZDALNEJ
- ✓ DOBROWOLNE I ODWRACALNE WARUNKI PRACY
- ✓
- ✓ PRAWA I WOLNOŚCI ZWIĄZKOWE (W TYM PRAWA DOSTĘPU)
- ✓ PRAWO DO REPREZENTACJI ZBIOROWEJ
- ✓ WARUNKI WDROŻENIA (DZIEŃ I GODZINY PRACY, CELE, SZKOLENIA, ŚRODKI I UDOGODNIENIA), ZAPOBIEGANIE RYZYKU, OCHRONA DANYCH)
- ✓ SPRZĘT I KOMPENSACJA KOSZTÓW ✓
- ERGONOMIA
- ✓ PRAWO DO ROZŁĄCZENIA
- ✓ OCHRONA PRZED ZAGROŻENIAMI PSYCHOSPOŁECZNYMI (W TYM IZOLACJA)
- ✓ ŚCISŁE OGRANICZENIA NADZORU
- ✓ REGULACJA WYKORZYSTANIA NARZĘDZI AI W PRACY (ZDALNEJ) I OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH (RÓWNIEŻ NARZĘDZI AI)
- ✓ KORZYSTANIE Z NARZĘDZI CYFROWYCH, ŚRODKI BEZPIECZEŃSTWA, OCHRONA DANYCH
- ✓ OCHRONA PRZED PRZEMOCĄ I NĘKANIEM W MIEJSCU PRACY (CYBERPRZEMOC, PRZEMOC ZE STRONY OSÓB TRZECICH, PRZEMOC DOMOWA, PRZEMOC I NĘKANIE ZE WZGLĘDU NA PŁEĆ)
- ✓ RÓWNE WYNAGRODZENIE I RÓWNY DOSTĘP DO SZKOLEŃ I ROZWOJU KARIERY
- ✓ RÓŻNORODNOŚĆ, RÓWNOŚĆ, WŁĄCZENIE I BRAK -DISKRYMINACJA W PRACY ZDALNEJ (NP. TWORZENIE WSPÓLNYCH KOMITETÓW DS. RÓWNOŚCI/INTEGRACJI, ELASTYCZNA ORGANIZACJA PRACY, TECHNOLOGIE WSPOMAGAJĄCE ZAPEWNIANE PRZEZ PRACODAWCĘ ITP.)
- ✓ ZAPOBIEGANIE RYZYKU: PRZEPROWADZENIE OCENY RYZYKA ZWIĄZANEGO Z PRACĄ ZDALNĄ NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM I ZESPOŁOWYM: LIDER I PRACOWNIK, WRAZ Z PRZEDSTAWICIELEM ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH, ANALIZUJĄ RYZYKO I OKREŚLIĆ DZIAŁANIA WE WSZYSTKICH OBSZARACH WYMIENIONYCH W UKŁADZIE ZBIOROWYM PRACY
- ✓ ZOBOWIĄZUJĄ SIĘ DO UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE, PODNOSZENIA KWALIFIKACJI I SZKOLENIA W GODZINACH PRACY NA TEMAT EFEKTYWNEJ PRACY W DOMU, W TYM PODNOSZENIA KWALIFIKACJI CYFROWYCH, ERGONOMII, KOMUNIKACJI ZDALNEJ, ORGANIZACJI PRACY, WSPÓŁPRACY ZDALNEJ I ZDROWIA PSYCHICZNEGO.
- ✓ SZKOLENIA DLA LIDERÓW: PRZEPROWADZENIE OCENY POTRZEB I OFEROWANIE SZKOLEŃ W GODZINACH PRACY NA TEMAT SKUTECZNEGO KIEROWANIA W WARUNKACH ZDALNYCH, SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI NA ODLEGŁOŚĆ, ORGANIZACJI PRACY, ZDROWIA PSYCHICZNEGO, RYZYKO PSYCHOLOGICZNE, ERGONOMIA, STYLE PRZYWÓDZTWA I ICH WPŁYW NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW, CYFROWE PODNOSZENIE KWALIFIKACJI I ZDALNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
- ✓ REGULARNA OCENA, DZIAŁANIA NASTĘPCZE

I MONITOROWANIE UKŁADU ZBIOROWEGO

Kluczowe zasady UNI Global dotyczące zapewnienia praw pracowniczych podczas pracy zdalnej

PEŁNY ZESTAW ZASAD



PRACODAWCY MUSZĄ ZAGWARANTOWAĆ PRACOWNIKOM ZDALNYM WOLNOŚĆ ZRZESZANIA SIĘ I NEGOCJACJI ZBIOROWYCH.



PRACODAWCY POWINNI POZOSTAĆ ODPOWIEDZIALNI ZA ZDROWIE I BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNIKÓW.



PRACA ZDALNA NIE POWINNA PODWAŻAĆ PRAW PRACOWNICZYCH I STOSUNKU PRACY Z PRACOWNIKAMI.



SPRZĘT ROBOCZY I KOSZTY ZDALNEJ PRZESTRZENI ROBOCZEJ POWINNY NALEŻY DO OBOWIĄZKÓW PRACODAWCY.



NARZĘDZIA NADZORU DO MONITOROWANIA PRACOWNIKÓW ZDALNYCH POWINNY BE RESTRICTED.



PRACA ZDALNA POWINNA BYĆ "NEUTRALNA PŁCIOWO" I OTWARTA DLA WSZYSTKICH.



PRACA ZDALNA POWINNA BYĆ DOBROWOLNA.



PRACOWNICY ZDALNI POWINNI MIEĆ DOSTĘP DO SZKOLEŃ I ROZWOJU KARIERY NA RÓWNI Z PRACOWNIKAMI FIZYCZNEGO BIURA.



PRACODAWCY POWINNI PRZESTRZEGAĆ REGULARNYCH GODZIN PRACY I PRAWA DO ROZŁĄCZENIA SIĘ.



PRZED WPROWADZENIEM LUB ROZSZERZENIEM ZASAD PRACY ZDALNEJ ZWIĄZKI ZAWODOWE I PRACODAWCY POWINNI DOKŁADNIE OCENIĆ I UDOKUMENTOWAĆ ICH WPŁYW.

5. PRACA ZDALNA I ORGANIZOWANIE ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Ponieważ praca zdalna staje się stałym elementem krajobrazu zawodowego, kluczowe znaczenie dla związków zawodowych ma sprostanie związanym z nią wyzwaniom i możliwościom w zakresie organizowania, angażowania pracowników i tworzenia układów zbiorowych pracy w tej nowej rzeczywistości zawodowej. **Związki zawodowe posiadające jasne i inkluzywne strategie organizacyjne odnoszą większe sukcesy w organizowaniu (zdalnych) pracowników, przyciąganiu nowych członków i przyczynianiu się do odnowienia zbiorowych uprawnień związków zawodowych do prowadzenia rokowań zbiorowych.**

5.1 PRACA ZDALNA I ORGANIZOWANIE ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH: GŁÓWNE KWESTIE

Ponieważ praca zdalna pozostanie, miejsce pracy nie jest już kluczowym miejscem, w którym związki zawodowe organizują i rekrutują nowych członków. "Nową normą" jest łączenie organizacji w siedzibie pracodawcy z organizacją online. Ponadto pracownicy i członkowie związków zawodowych z różnych pokoleń zgłaszają coraz większe zapotrzebowanie na różnorodne sposoby komunikacji i wymiany.

Organizowanie pracowników i dążenie do zrzeszania się w związkach zawodowych w miejscu pracy zdalnej nie różni się zbyt wiele od organizowania pracowników, którzy pracują wyłącznie w siedzibie pracodawcy. W obu przypadkach **należy opracować strategię** i zlokalizować wszystkie zasoby. Organizowanie się w oparciu o kwestie i mobilizowanie działań zbiorowych sprawdza się również w przypadku pracowników zdalnych. Pomysł polega na stworzeniu zbiorowego działania wokół danej kwestii w formie partycypacyjnego podejścia zbiorowego, a nie kultury obsługi związków zawodowych, która rozwiązuje problemy za pracowników. W ten sposób powstają aktywni członkowie, większe upodmiotowienie, widoczność, zbiorowa świadomość i trwały wzrost liczby członków.

Organizowanie związków zawodowych -

odnowienie zbiorowych uprawnień związków zawodowych do prowadzenia zbiorowych i skutecznych negocjacji - jest jednym z kluczowych priorytetów UNI Europa.

Przede wszystkim odnowa związków zawodowych jest *wewnętrzną* analizą tego, w jaki sposób możemy odnowić nasze struktury i praktyki, aby skuteczniej reprezentować pracowników w naszych sektorach. Musimy spotkać się z pracownikami tam, gdzie się znajdują. W organizowaniu UNI Europa EPOC (Europe's Power & Organising Centre) sugeruje skupienie się na identyfikowaniu, rozwijaniu, a następnie wspieraniu liderów w miejscu pracy, zamiast skupiania się wyłącznie na rekrutowaniu osób niebędących członkami i pozyskiwaniu ich jako biernych członków związku. Jeśli chodzi o **organizowanie pracowników zdalnych**, istnieje potrzeba posiadania strategii, budowania potencjału, traktowania pracowników zdalnych tak samo jak innych pracowników, rozróżniania między organizowaniem na zielonym i brązowym polu oraz inwestowania w narzędzia cyfrowe i sposoby ich wykorzystania.

Czy wyzwania związane z organizowaniem pracowników zdalnych różnią się od ogólnych wyzwań organizacyjnych związków zawodowych? W dyskusjach prowadzonych w trakcie projektu ARCO członkowie UNI Europa Finance i ICTS stwierdzili, że większość ich działań i zadań nie zmieniła się z powodu pracy zdalnej, a pandemia COVID-19 pozwoliła im nauczyć się, jak przejść od organizowania się twarzą w twarz do organizowania się online.

INFOBOX 4

Aktywiści francuskiego sektora finansowego reagują na organizację cyfrową

Reprezentatywne badanie przeprowadzone w 2023 r. na stronie²³ wśród członków związków zawodowych FBA-CFDT pokazuje, że nie uważają oni działalności związkowej (nawet negocjowania układów zbiorowych) i interakcji z pracownikami za trudniejsze, jeśli są one wykonywane cyfrowo, a nie cyfrowo.

twarzą w twarz. Spotkania związków zawodowych online i rekrutacja nowych członków są jednak mniej łatwe w sieci niż twarzą w twarz. Badanie pokazuje również, że wielu przedstawicielom związków zawodowych brakuje umiejętności cyfrowych i moderowania online i potrzebują oni szkoleń w tym zakresie.

Irlandzki związek zawodowy FSU, zrzeszony w UNI i działający w sektorze finansowym, zainwestował sporo czasu, zasobów i pracowników w rozwój i wzmocnienie swojej cyfrowej organizacji w sektorze finansowym. Ich najlepsze praktyki są przydatne do organizowania pracowników zdalnych w ICTS, a także w sektorze finansowym. W poniższym infoboxie (patrz infobox 5) FSU Ireland dzieli się swoimi najlepszymi praktykami.

INFOBOX 5

Organizacja cyfrowa: Najlepsze praktyki z Irlandii Południowo-Wschodniej

Irlandzki Związek Usług Finansowych (FSU), współpracując z EPOC, przeszkolił swoich pracowników, liderów i działaczy w zakresie korzystania z narzędzi cyfrowych, takich jak czat, LinkedIn, wideokonferencje oraz ankiety i sondaże online.

Podczas organizowania pracy pracowników zdalnych zaleca się podjęcie następujących kroków:

- Indywidualne rozmowy telefoniczne pozostają kluczowym sposobem komunikacji i często pracownicy czują się swobodniej, gdy pracują z domu.

Mieszane spotkania online z rejestracją przed wszystkimi spotkaniami w celu identyfikacji członków związków zawodowych i osób niebędących członkami.

Zawsze podejmuj działania następcze z osobami niebędącymi członkami, aby zapisać je do związku zawodowego; w zakresie RODO może to wymagać wielokrotnych działań następczych na odpowiedni temat.

Zwiększenie wykorzystania ankiet, petycji i akcji cyfrowych dotyczących konkretnych kwestii związanych z miejscem pracy. Wszystkie te działania powinny generować cyfrowe leady do osób niebędących członkami organizacji w celu rekrutacji i działań następczych.

- Organizowanie spotkań twarzą w twarz w "dni kotwicy", kiedy większość ludzi jest w biurze, aby zapewnić widoczność związku zawodowego w fizycznym miejscu pracy.

- Bieżące ankiety na temat potrzeb członków, aby program związków zawodowych był aktualny i skoncentrowany na członkach, a także generowanie cyfrowych leadów niebędących członkami.

Szkolenie i zachęcanie działaczy i pracowników związków zawodowych do tworzenia indywidualnych profili LinkedIn i nawiązywania kontaktów z odbiorcami. Jest to ważne dla budowania ogólnej świadomości działalności związków zawodowych, ale może również zapewnić "bezpośrednie przekazywanie wiadomości" odbiorcom na temat kluczowych kwestii w kluczowych momentach.

-
23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?

5.2 NARZĘDZIA DO PRACY ZDALNEJ DLA PRZEDSTAWICIELI ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Widoczny jest brak wdrożenia umów o pracę zdalną i polityk dotyczących pracy zdalnej. W wywiadach przeprowadzonych z członkami UNI Europa z sektorów finansów i ICTS, wielu z nich wspomniało o braku wdrożenia i potrzebie **opracowania działań i praktycznych narzędzi wspierających wdrażanie na poziomie sektorowym i firmowym**. Pomocne mogą być oceny ryzyka, zwłaszcza na poziomie firmy i zespołu.

Aby pomóc **zidentyfikować potencjalne wyzwania i możliwości związane z pracą zdalną dla członków**, przydatnym narzędziem może być **koło pracy zdalnej opracowane przez Eurofound** (patrz rysunek 6 poniżej). Koło to może być wykorzystywane podczas spotkań z członkami, omawiania ich potrzeb, planowania pracy zdalnej związku zawodowego.

strategia i mapowanie miejsca pracy. Członkowie mogą zidentyfikować lub zaznaczyć obszary, w których obecnie napotykają problemy. Może to pomóc w zidentyfikowaniu obszarów, elementów i środków, które sprawdzają się w pracy zdalnej oraz tych, które stanowią wyzwanie i wymagają poprawy. Koło może służyć jako narzędzie prewencyjne, ale może być również wykorzystywane do odkrywania wyzwań i konfliktów, którymi należy się zająć w negocjacjach zbiorowych (patrz rysunek 6). **Następnie wyniki można uzupełnić o listę kontrolną z rozdziału 4, aby określić, co i w jaki sposób należy uwzględnić w negocjacjach układów zbiorowych pracy w odniesieniu do konkretnych wyzwań, takich jak organizowanie związków zawodowych, płęć, różnorodność, równość i integracja, zagrożenia psychospołeczne i przywództwo.**

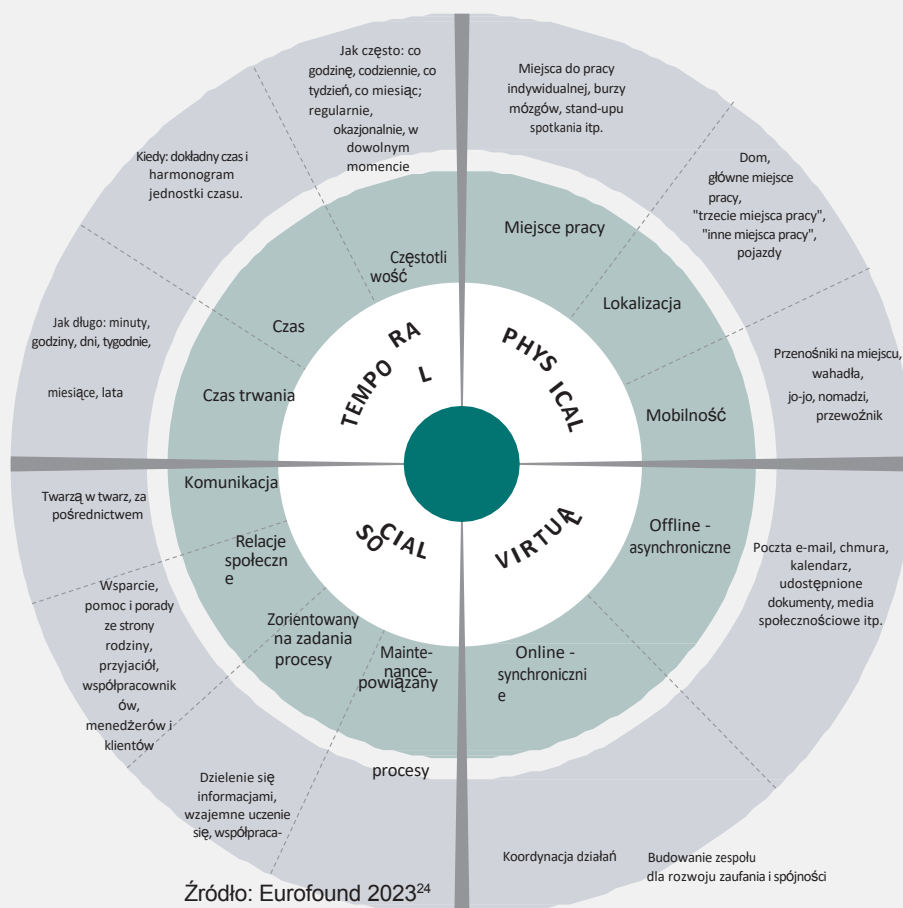
RYSUNEK 6: PRACA ZDALNA: KOŁO DO IDENTYFIKACJI MOŻLIWOŚCI I WYZWAŃ NA POZIOUMIE FIRMY

PRACA ZDALNA

PODSTAWOWE ELEMENTY

SUB-ELEMENTY

CECHY



Źródło: Eurofound 2023²⁴

24. Eurofound (2023), Praca hybrydowa w Europie: Koncepcja i praktyka, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, rys. 4, s. 14.
<https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Innym narzędziem prewencyjnym, które jest bardzo pomocne w miejscu pracy, zwłaszcza dla liderów zarządzających pracownikami zdalnymi, jest narzędzie oceny ryzyka opracowane przez stowarzyszenie Prevent, członka UNI Europa. Poniższy infobox 6 wyjaśnia listę kontrolną, którą liderzy mogą wykorzystać wraz z pracownikiem zdalnym, aby przeanalizować ryzyko dla tego ostatniego podczas pracy zdalnej i określić odpowiednie działania w oparciu o wyniki. Dostęp do tej listy kontrolnej w języku angielskim można uzyskać tutaj.

INFOBOX 6.1

Ocena ryzyka związanego z pracą zdalną

Szwedzka organizacja Engineers of Sweden, będąca członkiem UNI Europa i działająca w sektorze ICTS, zaleca, aby pracownicy i pracodawcy korzystali z listy kontrolnej do oceny ryzyka podczas pracy zdalnej.

- Związki zawodowe i pracodawcy opracowali tę listę kontrolną w ramach wspólnej organizacji szkoleniowej i badawczej o nazwie "Prevent"²⁵.
- Lista kontrolna zawiera jasne pytania dotyczące fizycznego, organizacyjnego i społecznego środowiska pracy dla pracy zdalnej. Zawiera pytania dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa, ergonomii, umiejętności cyfrowych, współpracy z kolegami i stresu. Dla każdej kategorii dostępne są różne pytania. **Każde pytanie ma prostą klasyfikację ryzyka oznaczoną kolorami (zielony=niski/żółty=średni/czerwony=wysoki) i działanie, które można uzgodnić w zależności od stopnia ryzyka.**
- Pytania koncentrują się na pracy, która nie jest wykonywana w siedzibie pracodawcy. **Lista kontrolna jest wypełniana wspólnie przez pracownika i kierownika**, ale pracownik może chcieć rozważyć pytania z wyprzedzeniem. Jest to narzędzie do mapowania połączone z punktami działania i kolejnymi krokami. Można ją uzupełnić zdjęciami z miejsca pracy pracownika w domu, aby udokumentować ewentualne kwestie związane z ergonomią, zdrowiem i bezpieczeństwem itp.

Fråga	Ja	Nej	Riskbedömning			Åtgärd	Ansvarig för utförande	Klart när?	Kontroll utfört datum
			Låg	Med	Hög				
1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				



Företag _____

Deltagare _____

Checklistan innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

Enkel riskklassning

Klassning av risk	Behov av åtgärd
Låg Försumbar eller liten risk	Eventuell åtgärd
Medel Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
Hög Allvarig eller mycket allvarig risk	Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs.

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Tekst: Lisa Markström i Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, www.prevent.se <https://www.prevent.se/>

■ Wyjaśnienia i wskazówki dotyczące korzystania z listy kontrolnej.

KOLUMNA ODPOWIEDZI

Lista kontrolna zawiera wstępnie przygotowane pytania ułatwiające ocenę. Pomiń pytania, które nie są istotne, na przykład rysując linię w kolumnie odpowiedzi. W przeciwnym razie na pytania należy odpowiedzieć "Tak" lub "Nie" - a najlepiej tylko w wyjątkowych przypadkach "Częściowo".

KOLUMNA RYZYKA

Przeprowadzenie oceny ryzyka dla odpowiednich pytań. W zależności od sytuacji ocenę ryzyka można przeprowadzić bezpośrednio podczas udzielania odpowiedzi na pytanie lub na późniejszym etapie z pomocą ekspertów, którzy nie są obecni podczas oceny. Zalecamy prostą klasyfikację ryzyka, którą można zobaczyć obok. Właściwe może być również jednoczesne zaznaczenie pytań, na które należy odpowiedzieć, na przykład poprzez narysowanie okręgu wokół dokonanej oceny ryzyka. W ten sposób powstała pisemna ocena ryzyka, którą zgodnie z AFS 2001:1 muszą przeprowadzić wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników.

AKCJA

Działanie jest opracowywane w porozumieniu z osobami dotkniętymi ryzykiem i, w razie potrzeby, z pomocą (zewnętrznej) wiedzy specjalistycznej. Działanie powinno być poprzedzone analizą przyczyn ryzyka, a proponowane działanie powinno zawierać szacunkowe koszty. Odpowiedzialny menedżer decyduje o tym, jakie działania zostaną podjęte, kto je wykona i kiedy powinny zostać zakończone. Teraz stworzyłeś pisemny plan działania, który wszystkie firmy zatrudniające pracowników muszą stworzyć zgodnie z AFS 2001:1.

ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE

Odpowiedzialny kierownik, który mógł oddelegować zadania praktyczne innej osobie. W takim przypadku można podać oba nazwiska.

PRZEPROWADZONA KONTROLA, DATA

Odpowiedzialny kierownik sprawdza, czy działanie zostało wykonane.

Oto kilka przykładów postawionych pytań:

1. Czy istnieje pisemna ocena ryzyka dla środowiska pracy?
2. Czy odprawy i szkolenia dotyczące bezpieczeństwa są regularnie oferowane wszystkim pracownikom?
3. Czy istnieją jasne przepisy i instrukcje dotyczące zachowania w sytuacjach awaryjnych?
4. Czy środowisko pracy jest regularnie sprawdzane pod kątem zagrożeń dla zdrowia, takich jak jakość powietrza lub narażenie na hałas?
5. Czy istnieje system umożliwiający pracownikom przekazywanie informacji zwrotnych lub zgłaszanie skarg dotyczących warunków pracy?
6. Czy istnieją przepisy dotyczące zdrowia psychicznego pracowników, takie jak programy zarządzania stresem?
7. Czy pracownicy mają zapewnione regularne przerwy i okresy odpoczynku?
8. Czy godziny pracy są zaprojektowane w sposób sprzyjający zdrowiu i dobremu samopoczuciu pracowników?
9. Czy pracownicy są informowani o potencjalnych zagrożeniach dla zdrowia związanych z ich zadaniami?
10. Czy promowana jest współpraca i komunikacja między pracownikami w celu zapewnienia zdrowej kultury pracy?

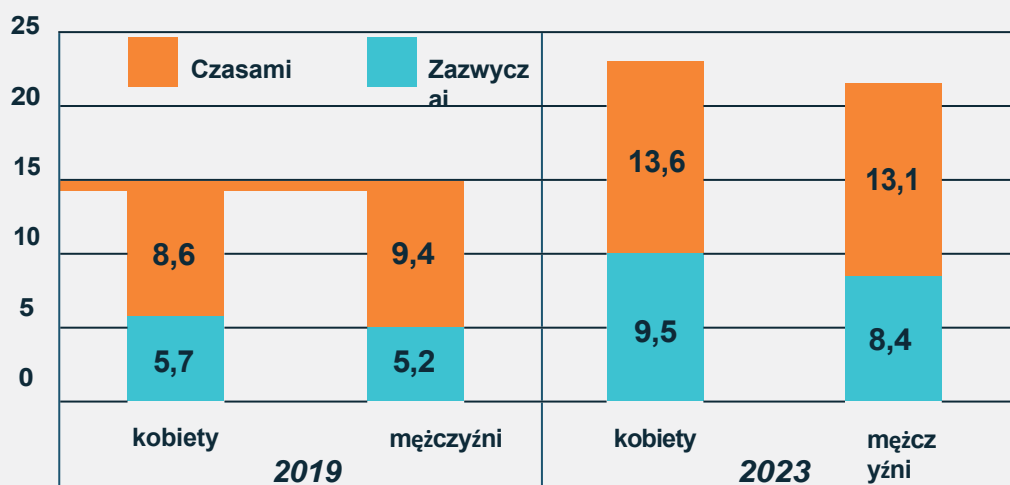
6. PRACA ZDALNA ORAZ RÓŻNORODNOŚĆ, RÓWNOŚĆ I INTEGRACJA (DEI)

PO COVID-19 LICZBA KOBIET PRACUJĄCYCH ZDALNIE WZROSŁA

W ujęciu zagregowanym dla poziomu europejskiego stwierdzamy, że od czasu pandemii COVID-19 nastąpił niewielki ogólny wzrost liczby kobiet pracujących zdalnie, a do 2023 r. więcej kobiet będzie pracować zdalnie niż mężczyzn

(patrz rysunek 7). Obraz ten zmienia się jednak, gdy porównuje się poszczególne sektory gospodarki lub analizuje konkretne kraje.²⁶

RYSUNEK 7: UDZIAŁ KOBIET I MĘŻCZYŹN W TELEPRACY W 2019 I 2023 R: NIEWIELKI PORÓWNAWCZY WZROST TELEPRACY KOBIET



Źródło: Eurofound 2022, strona 10, rysunek 4 z aktualizacjami Oscara Vargasa Llave'a²⁷

Cechy pracowników zdalnych różnią się znacznie w poszczególnych krajach Europy. Badanie przeprowadzone we Francji wykazało, że typowy pracownik zdalny to kobieta w wieku od 30 do 39 lat, pracująca w sektorze prywatnym na stanowisku kierowniczym lub inżynierskim.²⁸

26. Projekt Twing 2023.

27. Eurofound (2022a), s. 10, wykres 4 ze zaktualizowanymi danymi z badania aktywności ekonomicznej ludności Eurostatu z 2023 r. przeprowadzonego przez Oscara Vargasa Llave'a.

28. Zobacz trzy ankiety przeprowadzone we Francji, w tym w sektorze ICT i finansowym w latach 2021, 2022 i 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf. Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obstt.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>.

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Badanie międzysektorowe we Francji dotyczące pracy zdalnej), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

ZROZUMIENIE RÓŻNORODNOŚCI, RÓWNOŚCI I WŁĄCZENIA

Praca zdalna może stwarzać różne wyzwania i możliwości dla różnych osób i grup osób, takich jak kobiety, osoby niepełnosprawne, osoby doświadczające przemocy domowej itp. ²⁹

Podczas gdy równość oznacza równe traktowanie wszystkich, **sprawiedliwość oznacza zapewnienie zasobów i możliwości, które odpowiadają konkretnym potrzebom lub okolicznościom każdej osoby lub grupy. Tylko w ten sposób możemy osiągnąć równy wynik.** ³⁰

RYSUNEK 8: RÓŻNORODNOŚĆ, RÓWNOŚĆ, SPRAWIEDLIWOŚĆ I WŁĄCZENIE



RÓŻNORODNOŚĆ



RÓWNOŚĆ



RÓWNOŚĆ



WŁĄCZENIE

Źródło zdjęcia: Interaction Institute for Social Change | Artysta: Angus Maguire, interactioninstitute.org i madewithangus.com

29. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (2024) Dokument do dyskusji: Badanie wymiaru telepracy związanego z płcią: implikacje bezpieczeństwa i higieny pracy, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

30. Światowe Forum Ekonomiczne, Charlotte Edmond (2023): Międzynarodowy Dzień Kobiet: Jaka jest różnica między sprawiedliwością a równością?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-ibd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

PRACA ZDALNA A RÓWNOŚĆ I SPRAWIEDLIWOŚĆ PŁCI

Wpływ pracy zdalnej na równość płci i równość nie jest jeszcze jasny: "podczas gdy pandemia dotknęła kobiety mocniej niż mężczyzn, a ryzyko odwrócenia ciężko zdobytych przez kobiety korzyści jest realne, to

Pandemia otworzyła również nowe możliwości korygowania strukturalnych nierówności płci. Telepraca, jeśli jest odpowiednio zorganizowana, może być jedną z takich możliwości".³¹

INFOBOX 7

Według CWU Irlandia praca zdalna może mieć zalety i wady związane z płcią

ZALETY:

- ✓ pozwala na większą elastyczność w spełnianiu wymagań związanych z opieką nad rodziną



odnosi się do kultury korporacyjnej "prezenteizmu" i tymczasowych nieobecności, które w nieproporcjonalny sposób dotyczą kobiety

WADY:

- ✗ Wpływ długich godzin pracy ma negatywny wpływ na zdrowie wszystkich pracowników, ale długie godziny pracy częściej powodują poważne problemy zdrowotne u kobiet.³²
- ✗ wzmacnia stereotyp mężczyzny jako żywiciela rodziny, który jest traktowany preferencyjnie pod względem wynagrodzenia i kariery, znany również jako "premia za ojcostwo" i "kara za macierzyństwo".³³

PRACA ZDALNA, ZACIERANIE GRANIC I WZMACNIANIE TRADYCYJNYCH RÓL PŁCIOWYCH

Jak opisano w sekcji 4, praca zdalna niesie ze sobą ryzyko zatarcia granic między pracą a życiem prywatnym, a tym samym wzmocnienia tradycyjnych ról płciowych³⁴. Badanie Eurofound dotyczące pracy zdalnej wykazało, że chociaż ogólnie zarówno mężczyźni, jak i kobiety zgłaszają lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym podczas pracy zdalnej, mężczyźni nadal zgłaszają lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym niż kobiety.³⁵

Ogólnie rzecz biorąc, kobiety częściej regularnie pracują z d a l n i e , łącząc pracę z opieką. Oznacza to, że nie tylko istnieje potrzeba zintegrowania równości i niedyskryminacji

w układzie zbiorowym pracy zdalnej, ale musimy również zająć się szerszymi kwestiami społecznymi, takimi jak możliwości opieki nad dziećmi w miejscu pracy, bardziej wspierana przez państwo wysokiej jakości opieka nad dziećmi lub inne środki umożliwiające rodzicom bardziej równomierny podział obowiązków domowych i opieki. Istnieje potrzeba wprowadzenia większej liczby polityk na poziomie firmy, sektora i kraju, aby zachęcić mężczyzn do korzystania z elastycznej organizacji pracy. Musimy również rzucić wyzwanie tradycyjnym stylom zarządzania, takim jak prezenteizm, mikrozarządzanie i inwazyjny nadzór.

31. Tomei, Manuela, ILO: Telepraca: Przekleństwo czy błogosławieństwo dla równości płci i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym? w *Intereconomics*, tom 56, 2021, numer 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Czasowe wymiary jakości pracy i płci: badanie różnic w powiązaniach czasu pracy i zdrowia między kobietami i mężczyznami. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

33. MOP (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work](#) | Międzynarodowa Organizacja Pracy, której autorami są Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel i Isabel Valarino.

34. MOP wezwała rządy do podjęcia działań w porozumieniu z partnerami społecznymi, aby zająć się faktem, że elastyczna organizacja pracy, w tym telepraca, zwiększa nierówny podział obowiązków rodzinnych i nieodpłatnej pracy między mężczyznami i kobietami (Achieving gender equality at work, ILO 2023, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf).

35. Eurofound (2022a), s. 37, rys. 20. Oryginalne dane pochodzą z: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.

Ten "paradoks elastyczności" to koncepcja, która została zbadana przez profesor Heejung Chung, profesor pracy i zatrudnienia w King's Business School, której badania pokazują, w jaki sposób elastyczne godziny pracy mogą również

prowadzi do tego, że pracownicy pracują dłużej i ciężiej, co wpływa na ich równowagę między życiem zawodowym a prywatnym - w szczególności kobiet - i przyczynia się do zwiększenia nierówności płci na rynku pracy.³⁶

ZAGROŻENIA PSYCHOSPOŁECZNE I IZOLACJA SPOŁECZNA

Po pandemii COVID-19 zdrowie psychiczne jest jedną z głównych przyczyn zwolnień lekarskich i odejść z pracy (Eurofound 2023)³⁷. Badanie UNI Europa dotyczące równych szans z 2023 r. wykazało, że **izolacja społeczna jest w szczególności jednym z głównych zagrożeń psychospołecznych dla pracowników pracujących zdalnie**.³⁸ Różne związki zawodowe, a także pracodawcy w całej Europie zareagowali oceną ryzyka psychospołecznego lub ogólną oceną ryzyka dla pracowników zdalnych (zob. także ocena ryzyka przeprowadzona przez

Inżynierowie ze Szwecji w sekcji 5.2). **Francuskie związki zawodowe sektora finansowego i ICTS przeprowadziły kilka dużych badań dotyczących zagrożeń psychospołecznych i zdrowia psychicznego (zob. przykłady z CFDT w niniejszej publikacji). Chorwacki związek zawodowy HST coraz częściej zauważa problemy związane ze zdrowiem psychicznym, prawem do bycia offline, brakiem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz niekorzystną sytuacją kobiet w sektorze ICTS.**

INFOBOX 8

Negocjowanie porozumień w sprawie warunków pracy i jakości życia w pracy - strategia francuskiego związku zawodowego sektora finansowego FBA-CFDT:

1. Opracowanie ram działania w celu rozwiązania kwestii dotyczących warunków pracy i jakości.

Życia w pracy, które powinny obejmować

- analiza wskaźników wyzwań
- zaangażowanie interesariuszy
- środki ciągłego doskonalenia, ocena wpływu i działania następcze

2. Negocjowanie układów zbiorowych pracy:

- równowaga między życiem zawodowym a prywatnym
- różnorodność i równość dla osób z chorobami przewlekłymi i niepełnosprawnościami
- praca zdalna i prawo do odłączenia się od zagrożeń psychospołecznych i izolacji
- prawa związków zawodowych i prawo do wolności zrzeszania się

3. Obejmuje wdrożenie, działania następcze i pomiar wyników.

36. Więcej informacji można znaleźć tutaj: Chung, H. (2024). Elastyczna praca: Dogłębna analiza wpływu pracy zdalnej na równość płci. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. Komisja Europejska: Sprawiedliwości i Konsumentów oraz Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>.

37. Eurofound (2023) Psychospołeczne zagrożenia dla dobrostanu pracowników: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, <https://eurofound.link/ef23001>.
38. UNI Europa (2023) Eliminowanie przemocy i nękania w świecie pracy, projekt finansowany przez UE, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

PRACA ZDALNA I PRZEMOC DOMOWA

Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE) oszacował, że koszt przemocy ze względu na płeć w całej UE wynosi 366 miliardów euro rocznie.³⁹ **Przemoc domowa wobec kobiet pogorszyła się w trakcie i od czasu pandemii (United Nations Women).** Dr Hans Kluge, dyrektor regionalny Światowej Organizacji Zdrowia na Europę, mówi, że bardzo trudno jest uzyskać wiarygodne dane, ale dane, które mamy na poziomie UE, są już alarmujące⁴⁰. Dlatego **na przykład w Irlandii związki zawodowe zintensyfikowały podnoszenie świadomości i szkolenia dla swoich pracowników w zakresie przemocy i molestowania ze względu na płeć (GBVH), a zwłaszcza przemocy domowej.** Na przykład CWU Ireland wynegocjował dziesięć dni płatnego urlopu dla swoich członków, co stanowi pięć dni ponad ustawowe uprawnienia. **Sektor finansowy w Hiszpanii ma jedną z najbardziej szczegółowych i kompleksowych klauzul dotyczących GBVH w układzie zbiorowym sektora bankowego.**

Jako związek zawodowy ważne jest podnoszenie świadomości na temat różnych form GBVH, oferowanie szkoleń i informowanie członków o tym, gdzie mogą znaleźć pomoc, gdy

sami doświadczają GBVH lub jak zaoferować pomoc, gdy inna osoba podzieli się informacją, że doświadczają GBVH.

W miejscu pracy ważne jest, aby włączyć kwestie GBVH do układów zbiorowych pracy, mieć kodeksy postępowania, opracować strategię operacyjną dotyczącą przemocy ze względu na płeć, wdrożyć je i monitorować przez partnerów społecznych, dążyć do równowagi płci na stanowiskach kierowniczych i dzielić się najlepszymi praktykami. Kluczem do tego jest świadomość i szkolenia w miejscu pracy. Wreszcie, kultura korporacyjna ma znaczenie i musimy zobaczyć zmianę kultury korporacyjnej.

W związku z tym, że praca zdalna pozostanie w tym miejscu, przemoc domowa jest krytyczną kwestią w miejscu pracy, a co za tym idzie, istnieje obowiązek opieki ze strony pracodawcy. Pracodawcy muszą zająć się tym tematem, podobnie jak przemocą w miejscu pracy. Pracownicy powinni mieć prawo wyboru, czy chcą pracować zdalnie, czy w siedzibie pracodawcy. Pozwoli to osobom doświadczającym GBVH ograniczyć czas narażenia na tę sytuację w domu lub w biurze.

NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ, INTEGRACJA I PRACA ZDALNA WYMAGAJĄ WIĘKSZEJ UWAGI

Od czasu pandemii COVID-19 bardziej zróżnicowane grupy pracowników mają dostęp do hybrydowych form pracy. Praca zdalna stwarza również możliwości zatrzymania pracowników, którzy już są lub staną się niepełnosprawni w trakcie życia zawodowego. Pozwala im również na większą autonomię w radzeniu sobie z niepełnosprawnością podczas pracy.⁴¹

Jak dotąd niepełnosprawność i integracja nie są odpowiednio uwzględniane w układach zbiorowych pracy zdalnej. Na przykład pracodawca powinien być odpowiedzialny za zapewnienie technologii wspomagającej. Należy dążyć do wprowadzenia większej liczby przepisów dotyczących niepełnosprawności wspieranych przez państwo.

39. Równości Kobiet i Mężczyzn (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf. Na szczeblu UE opracowano szereg instrumentów prawnych, które mają również wpływ na prawa pracownic, takich jak dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P-P4Contents>) oraz dyrektywa w sprawie zwalczania przemocy wobec kobiet i dziewcząt (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. Regionalny Ośrodek Informacji ONZ dla Europy Zachodniej, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-covid-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Na podstawie prezentacji Carol Scheffer, CWU Ireland i przewodniczącej Światowego Komitetu Kobiet UNI w UNI Global Union podczas warsztatów ARCO na temat płci i różnorodności, równości i integracji. Zob. także Employers for Change i The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity autorstwa Joan O'Donnell.

POZNAĆ DANE/PROBLEMY DOTYCZĄCE PRACY ZDALNEJ:

- Kto pracuje zdalnie w Twoim sektorze lub konkretnej firmie, dlaczego i jak często?
- Jakie są potrzeby i wyzwania osób pracujących zdalnie?
- Czy istnieją równe warunki i dostępność w pracy zdalnej?
- Czy praca zdalna jest dostosowana do osób ze specjalnymi potrzebami i/lub niepełnosprawnościami i czy zidentyfikowano zagrożenia/szanse?
- Czy praca zdalna może ułatwić powrót do zdrowia pracownikom z urazami fizycznymi lub problemami ze zdrowiem psychicznym w danej firmie?
- Czy praca zdalna może ułatwić powrót do pracy po zwolnieniu lekarskim w danej firmie?
- Należy pamiętać, że ofiary przemocy domowej mogą być bardziej zagrożone, gdy dom jest jednocześnie miejscem pracy.
- Określenie, gdzie potrzebne są umiejętności i szkolenia: brak umiejętności technicznych i cyfrowych jest jedną z głównych przyczyn nierównych warunków pracy zdalnej.
- Warto wiedzieć, że mniejszości i kobiety są bardziej dyskryminowane, jeśli chodzi o pracę zdalną, niż mężczyźni.

7. NOWE PRZYWÓDZTWO W PRACY ZDALNEJ

Z badań wiemy, że:

"Zachowanie lidera jest najbardziej krytycznym wymiarem zaangażowania pracowników, szczególnie w czasach kryzysu".⁴²

Praca zdalna i transformacja cyfrowa pociągają za sobą nie tylko głębokie potrzeby uczenia się przez całe życie i szkoleń zawodowych, ale także nową kulturę uczenia się w organizacjach. Wymaga to wiedzy na temat tego, jak współpracować zdalnie w zespole, jak przewodzić zdalnie, jak korzystać z narzędzi sztucznej inteligencji z korzyścią dla czasu pracowników i treści pracy oraz jak być na bieżąco z ciągle zmieniającą się technologią. Organizacje⁴³ muszą oferować zarówno liderom, jak i pracownikom możliwość uczenia się w miejscu pracy i w godzinach pracy oraz rozwijać nowoczesną kulturę uczenia się, w tym nowe formaty uczenia się oraz nowoczesne narzędzia i procesy zarządzania wiedzą.

Liderzy i ich podejście do przywództwa mają znaczący wpływ na samopoczucie, stres, zdrowie psychiczne i wypalenie zawodowe. Naukowcy Birgit Schyns i Jan Schilling stwierdzili w metaanalizie 57 badań nad przywództwem, że destrukcyjne przywództwo

Pozytywne i konstruktywne zachowania przywódcze wiążą się z niską afektywnością, stresem i obniżonym samopoczuciem pracowników. Z kolei pozytywne i konstruktywne zachowania przywódcze mogą inspirować i angażować pracowników, pozytywnie wpływać na ich samopoczucie i prowadzić do niższej rotacji.⁴⁴

Badania nad zaangażowaniem pracowników, czyli zdolnością pracowników do angażowania się w pracę całym sobą, fizycznie, poznawczo i emocjonalnie,⁴⁵ zaczęły ostatnio uwzględniać rolę przywództwa w wirtualnych środowiskach pracy.⁴⁶ Rola liderów i sposób, w jaki zarządzają oni swoimi pracownikami pracującymi zdalnie, mają znaczący wpływ na zaangażowanie pracowników.⁴⁷ Poniższy infobox podsumowuje wyniki badania przeprowadzonego metodą mieszaną, obejmującego jakościowe i reprezentatywne dane z ankiety ilościowej z 2021 r. .⁴⁸

42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) Związek między zachowaniami lidera a zaangażowaniem pracowników w wirtualnym środowisku pracy. Rozprawa doktorska. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=cbl=18750&=diss=y&=casa_token=0cgaBbUy-tHYAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8syI2D-pnJYVVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWV950, strona 65.

43. Kegan, Robert i Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Stawanie się świadomie rozwijającą się organizacją. Harvard Business Press.

44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). Jak złe są efekty złych liderów? Metaanaliza destrukcyjnego przywództwa i jego skutków. The Leadership Quarterly, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

45. Kahn, W. A. (1990). Psychologiczne uwarunkowania osobistego zaangażowania i braku zaangażowania w pracy. Academy of Management Journal,

33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

48. Chociaż badanie zostało przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych, jego wyniki można odnieść również do Europy. Jak dotąd nie opublikowano żadnych badań o takim zasięgu i sile, które badałyby rolę przywództwa dla pracowników pracujących zdalnie w Europie.

INFOBOX 9

Wpływ przywództwa na zaangażowanie pracowników zdalnych

- Zachowania liderów, którzy przedkładają wyniki nad dostępność lub obecność pracowników, mają niekorzystny wpływ na zaangażowanie pracowników zdalnych.
- Zachowania lidera mikrozarządzania są destrukcyjne, a zachowania mikrorozumienia są konstruktywne.
- Liderzy, którzy budują pielęgnujące relacje, wydobywają to, co najlepsze ze wszystkich pracowników. Wydobywanie

Najlepsi, w przeciwieństwie do najwyższej wydajności, zwiększają zaangażowanie.

- Autonomia (odnosi się do samodzielności: swobody i odpowiedzialności, jaką pracownicy mają w organizowaniu swoich obowiązków, godzin pracy i otoczenia), a nie elastyczność (lub dana swoboda, odnosi się do licencji ex press udzielonej pracownikom na zachowanie w ramach ustalonych przez lidera parametrów) zwiększa zaangażowanie.

Źródło: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.⁴⁹

Wyniki te pokazują, że tradycyjne podejście do przywództwa nie wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników zdalnych w świecie po pandemii COVID-19. Zachowania przywódcze i działania obejmujące zgodność, kontrolę, mikrozarządzanie i kierowanie nie są tym, co wpływa pozytywnie, ale raczej tym, co lider robi, aby zmotywować pracowników, szczególnie w warunkach zdalnych (patrz infobox 9 powyżej).

Jeśli liderzy chcą zająć się kwestiami zmniejszenia ryzyka psychospołecznego, wzmocnienia zdrowia psychicznego i dobrostanu pracowników (co z kolei pozytywnie wpływa na wyniki), powinni powstrzymać się od stosowania tradycyjnych metod przywództwa, zwłaszcza w pracy zdalnej.⁵⁰ Z kolei liderzy powinni uczyć się i stosować współczesne podejścia do przywództwa, takie jak przywództwo transakcyjne i transformacyjne.⁵¹

Wymaga to poważnej zmiany w sposobie, w jaki liderzy przewodzą w klasycznych, tradycyjnych, hierarchicznie zorganizowanych miejscach pracy. Zmiana ta jest możliwa tylko wtedy, gdy nastąpią zmiany zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i na poziomie przywództwa. Na poziomie organizacyjnym, struktura organizacji musi spłaszczyć hierarchię, zainstalować wielofunkcyjne zespoły, zdecentralizować podejmowanie decyzji, być zwinna i adaptacyjna do zmian, elastyczna i skalowalna oraz mieć holistyczne podejście do transformacji.⁵² Na poziomie przywództwa, ludzie, którzy mają przywództwo transformacyjne posiadają cztery atrybuty w różnym stopniu: są wyidealizowani i charyzmatyczni (bardzo lubiane wzorce do naśladowania), wykazują inspirującą motywację (optymistycznie nastawieni do osiągania celów), są intelektualnie stymulujący (umożliwiają krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów) oraz są troskliwi (wykazują empatię i celowość) (Bass, Avolio, & Atwater, 1996⁵³).

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

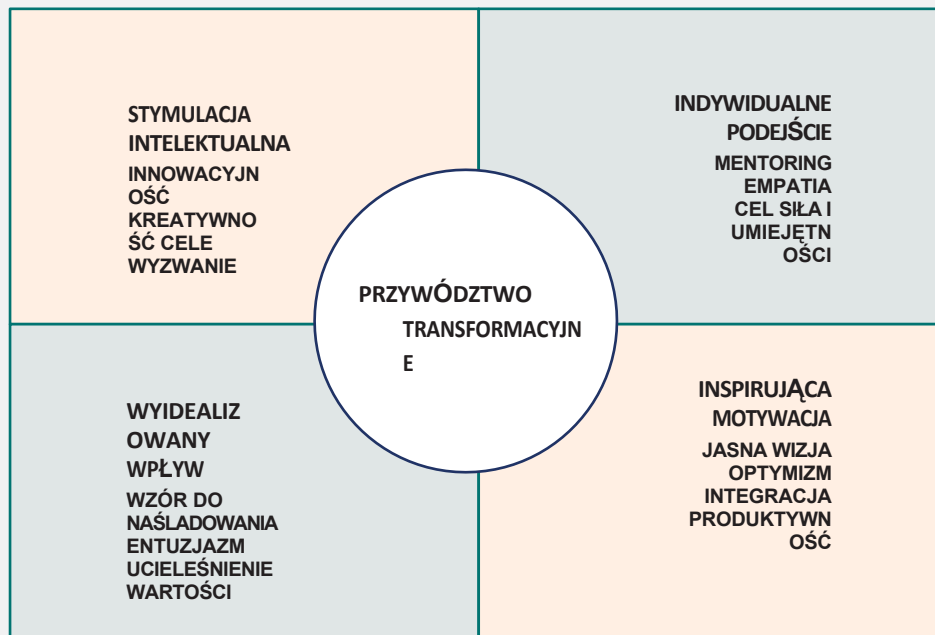
51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) i Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

Metaanalityczny przegląd badań nad wpływem przywództwa: Badania eksperymentalne i quasi-eksperymentalne. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.

52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). Transformacyjne i transakcyjne przywództwo kobiet i mężczyzn. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34

RYSUNEK 9: ATRYBUTY PRZYWÓDZTWA TRANSFORMACYJNEGO



Źródło: Chioma Ugochukwu (2024), grafika na stronie 1⁵⁴

INFOBOX 10

Dla liderów zarządzających zdalnymi zespołami oznacza to następujące kompetencje i działania przywódcze:

- Utrzymywanie skutecznej komunikacji
- Budowanie i utrzymywanie spójności zespołu
- Monitorowanie produktywności bez mikrozarządzania
- Zarządzanie wydajnością i przekazywanie informacji zwrotnych
- Wspieranie zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia
- Budowanie zaufania i odpowiedzialności
- Adaptacja do technologii i narzędzi cyfrowych
- Równoważenie potrzeb zespołu pracującego zarówno z domu, jak i z siedziby pracodawcy
- Utrzymywanie motywacji i zaangażowania na wysokim poziomie
- Przestrzeganie polityki organizacji dotyczącej pracy zdalnej
- Regularne przeprowadzanie oceny ryzyka związanego z pracą zdalną z pracownikami zdalnymi.

Źródło: Nicole Helmerich, opracowanie własne⁵⁵

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: Jak inspirować i motywować, 29 stycznia 2024 r., <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Na podstawie Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin oraz Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Wydawnictwo Murmann.

INFOBOX 11

Zgodnie z atrybutami przywództwa transformacyjnego w pracy zdalnej, liderzy muszą wspierać pracowników zdalnych i zespoły pracujące zdalnie w rozwijaniu i wzmocnieniu następujących kompetencji zespołowych:

- Silne umiejętności komunikacyjne
- Umiejętności zarządzania sobą i czasem
- Umiejętności cyfrowe
- Zdolność adaptacji
- Nastawienie na współpracę
- Inteligencja emocjonalna i empatia
- Umiejętności rozwiązywania konfliktów
- Zaufanie i niezawodność
- Odporność i zarządzanie stresem
- Integralność i świadomość kulturowa
- Umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji

Źródło: Nicole Helmerich, opracowanie własne⁵⁶

Przywództwo transformacyjne wymaga szkolenia przywódców, wiedzy, świadomości, a ponadto zmiany sposobu myślenia. Jest to ważne nie tylko ze względu na potrzeby i żądania pracowników zdalnych, ale także dla młodszych pokoleń, które wchodzi na rynek pracy i wymagają od swoich przełożonych połączenia przywództwa transformacyjnego i służebnego.⁵⁷ Oznacza to, że liderzy przyjmują nowe role i nowe zadania przywódcze. Patrz przegląd w infoboxie 12 poniżej.

INFOBOX 12

Nowe role lidera i nowe zadania przywódcze

- **Lider jako wizjoner:** podtrzymuje i przekazuje cel organizacji, ponieważ cel jest warunkiem wstępnym autonomicznego działania, rozwoju wspólnej wizji i przełożenia wizji na konkretne cele.
- **Lider jako osoba zachęcająca:** wierzy w sukces, należycie świętuje poczynione postępy i okazuje za nie uznanie.
- **Lider jako coach:** coaching jako klucz do przyspieszonego rozwoju i lepszych wyników. Dobry coach naprawdę słucha, pomaga rozpoznać i wykorzystać mocne strony oraz regularnie przekazuje informacje zwrotne.
- **Lider jako ostateczny autorytet:** wymaga osobistej odpowiedzialności i decyzji, nie robi wszystkiego za pracowników. Ujawnia konflikty i zapewnia ich rozwiązanie, ale podejmuje się tego zadania tylko w nagłych wypadkach - i tak, lider nadal podejmuje decyzje, ale w mniejszym stopniu niż wcześniej.
- **Kolejna rola:** identyfikacja i rozwój młodszych pracowników
- Skupienie się na podstawowych elementach pięciu ról przywódczych i decentralizacja przywództwa: przeniesienie zadań, odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych na zespół.

Źródło: Insa Klasing (2019): 2-godzinny boss

To nowe przywództwo ma wpływ na to, co należy wynegocjować z pracodawcą w układach zbiorowych pracy dla pracowników zdalnych.

56. Na podstawie Aaron Dignan (2019) i Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, który z nich: Przywództwo transformacyjne czy służebne? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

8. POLITYKA ZALECENIA

Praca zdalna jest na porządku dziennym, zwłaszcza w sektorach ICTS i finansowym. Aby pracownicy mogli z niej korzystać, konieczne jest uregulowanie pracy zdalnej i wynegocjowanie układów zbiorowych z pracodawcą. Zaprojektowanie jasnych działań w celu wdrożenia, mechanizmów informacji zwrotnej, danych z ankiet i ewaluacji pomaga z czasem ulepszyć układy zbiorowe pracy.

ZALECENIA POLITYCZNE DOTYCZĄCE PRACY ZDALNEJ:

Wzmocnienie prawa do pracy zdalnej, jak również prawa do pracy w biurze: Praca zdalna powinna być dobrowolna i odwracalna. Pracownicy powinni mieć możliwość pracy wyłącznie w siedzibie pracodawcy. W niektórych przypadkach pracodawcy umieszczają w umowach o pracę zdalną klauzule, które pozwalają im na doraźne wzywianie pracowników z powrotem do biura. Co więcej, w niektórych krajach pracodawcy wykorzystują tę klauzulę, aby ograniczyć pracę zdalną i zmusić pracowników do powrotu do biura w pełnym wymiarze godzin. Związki zawodowe muszą być świadome luk prawnych podczas negocjowania układów zbiorowych pracy zdalnej.

Negocjowanie umów o pracę zdalną: nie ma potrzeby wymyślania koła na nowo. Aby zdecydować, które elementy należy uwzględnić, połącz potrzeby swoich członków i zapoznaj się z kluczowymi zasadami związków zawodowych UNI Global Union dotyczącymi zapewnienia praw pracowniczych podczas pracy zdalnej (weź pod uwagę listy kontrolne w tej publikacji).

Prawo do rozłączenia się: aby zmniejszyć ryzyko psychospołeczne, zatarcie granic między pracą a życiem prywatnym, nadgodziny i intensyfikację pracy w pracy zdalnej, prawo do rozłączenia się jest pierwszym krokiem we właściwym kierunku.

Zagrożenia psychospołeczne: związki zawodowe i pracodawcy muszą zająć się tą kwestią. Należy rozpocząć od przeprowadzenia ankiety wśród swoich członków i na tej podstawie budować działania. Włączenie kwestii zdrowia psychicznego i zagrożeń psychospołecznych do układów zbiorowych, szkolenie menedżerów, pracowników związków zawodowych i pracowników oraz podnoszenie świadomości.

Zero tolerancji dla przemocy domowej oraz

przemocy i nękania ze względu na płeć: Przemoc domowa i GBVH ogólnie wzrosły, szczególnie od czasu pandemii COVID-19. Istnieje potrzeba

uwzględnić te kwestie w układach zbiorowych pracy zdalnej. Pracodawcy mają obowiązek zachowania ostrożności. Związki zawodowe muszą szkolić swoich pracowników i podnosić ich świadomość.

Skoncentrowany na członkach rozwój polityki i strategii pracy zdalnej: Poznaj pałące kwestie swoich członków dotyczące pracy zdalnej. Współtwórz i prowadź kampanię z aktywnymi członkami wokół ich pałących kwestii i na tej podstawie buduj strategię pracy zdalnej.

Koncentracja na wdrażaniu i monitorowaniu: Po wynegocjowaniu układu zbiorowego pracy, kluczowe jest monitorowanie i wspieranie jego prawidłowego wdrażania. Związki zawodowe powinny regularnie oceniać układy i ich wdrażanie.

Organizowanie koncentruje się na liderach i aktywnych członkach: organizowanie oparte na kwestiach i partycypacyjne podejście do negocjacji zbiorowych przyciągają, identyfikują i wzmacniają członków związku gotowych do objęcia przywództwa i aktywnego udziału w (hybrydowym) organizowaniu.

Wzmocnienie równości i zapewnienie niedyskryminacji w pracy zdalnej: zapewnienie niedyskryminacji, np. w zakresie wynagrodzenia, rozwoju kariery i bezpieczeństwa pracy w przypadku restrukturyzacji pracowników (zdalnych). Tworzenie działań mających na celu osiągnięcie równości w pracy zdalnej dla wszystkich płci i mniejszości oraz wspieranie integracji osób o specjalnych potrzebach. Należy uwzględnić te kwestie w umowach zbiorowych, a także opracować działania mające na celu ich wdrożenie.

Nowoczesne przywództwo i umiejętności pracy hybrydowej: nowoczesne przywództwo i szkolenie umiejętności dla menedżerów i pracowników w zakresie hybrydowej pracy zespołowej, komunikacji i współpracy zmniejsza ryzyko psychospołeczne i izolację w pracy zdalnej.

9. ZAŁĄCZNIK/BIBLIOGRAFIA

NUMER ROZMÓWCY DO ANONIMIZACJI	DATA WYWIADU (OSOBA PRZEPROWADZAJĄCA WYWIAD DR. NICOLE HELMERICH)	STANOWISKO ROZMÓWCY
1	20 lipca 2023 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Szwecja
2	23 stycznia 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Hiszpania, członek komitetu sterującego projektu
3	6 września 2023 r.	Pracownicy UNI Europa
4	18 lipca 2023 r.	Starszy badacz w Europejski Instytut Związków Zawodowych (ETUI)
6	22 lutego 2024 r.	Starszy badacz w Europejski Instytut Związków Zawodowych (ETUI)
7	26 lipca 2023 r.	Starszy badacz w Europejski Instytut Związków Zawodowych (ETUI)
8	25 stycznia 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Szwecja, członek komitetu sterującego projektu
9	16 sierpnia 2023 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Malta, członek komitetu sterującego projektu
10	15 lutego 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Francja, członek komitetu sterującego projektu
12	30 stycznia 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Irlandia, członek komitetu sterującego projektu
13	13 marca 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Chorwacja, członek komitetu sterującego projektu
16	10 sierpnia 2023 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Finlandia, członek komitetu sterującego projektu
17	2 lutego 2024 r.	Pracownicy UNI Europa
19	18 stycznia 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Irlandia

20	31 stycznia 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Szwajcaria
21	2 lutego 2024 r.	Przedstawiciel związków zawodowych, Finlandia

Tutaj można znaleźć rekomendacje literatury, którą uważamy za bardzo wartościową:

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?

https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf.

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: Jak inspirować i motywować, 29 stycznia 2024 r., <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Pracodawcy na rzecz zmian i inicjatywa Open Doors (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity autorstwa Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Inżynierowie Szwecji (2021) Praca zdalna - decydujące kryterium przy wyborze pracodawcy przez inżyniera. Publikacja w języku szwedzkim: Distansarbete - avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): przyszłość pracy zdalnej <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound i Wspólne Centrum Badawcze Komisji Europejskiej (2024), Regionalna zmiana zatrudnienia and the geography of telework in Europe, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Praca hybrydowa w Europie: Koncepcja i praktyka, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Wdrożenie i wpływ na poziomie przedsiębiorstwa, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychospołeczne zagrożenia dla dobrostanu pracowników: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, s. 9, rys. 2 ze zaktualizowanymi danymi z badania aktywności ekonomicznej ludności Eurostatu w latach 2022 i 2023 przeprowadzonego przez Oscara Vargasa Llave'a, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (2024) Dokument dyskusyjny: Badanie wymiaru telepracy związanego z płcią: implikacje dla bezpieczeństwa i higieny pracy, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

Komisja Europejska: Sprawiedliwości i Konsumentów oraz Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>.

Krishnamoorthy, Raghu (2022) Związek między zachowaniami lidera a zaangażowaniem pracowników w wirtualnym środowisku pracy. Rozprawa doktorska. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Badanie międzysektorowe dotyczące pracy zdalnej we Francji), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (2021) Koszty przemocy ze względu na płeć w Unii Europejskiej, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf.

Tomei, Manuela, ILO: Telepraca: Przekleństwo czy błogosławieństwo dla równości płci i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym? w *Intereconomics*, tom 56, 2021, numer 5.

Projekt Twing, <https://twingproject.eu/>.

Projekt Twing (2023) Raport z analizy ilościowej. Badanie wkładu dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych w promowanie godnej i produktywnej telepracy w okresie po pandemii COVID-19 (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, finansowany przez DG ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego Komisji Europejskiej, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

Kluczowe zasady UNI: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminowanie przemocy i nękania w świecie pracy, projekt finansowany przez UE, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: komunikat prasowy (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Praca zdalna: Przegląd reakcji związków zawodowych na negocjacje zbiorowe, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

Światowe Forum Ekonomiczne, Charlotte Edmond (2023: Międzynarodowy Dzień Kobiet: Jaka jest różnica między sprawiedliwością a równością? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



CAŁA LITERATURA CYTOWANA W TYM DOKUMENCIE ZNAJDUJE SIĘ W PRZYPISACH NA DOLE KAŻDEJ STRONY.



INFORMACJA
ZWROTNA

PRODUKTYWNOŚĆ

DO ZROBIENIA

SYNC

INFORMACJA
ZWROTNA

PRODUKTYWNOŚĆ

DO ZROBIENIA

SYNC