



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations

Numer projektu: 2021 - 1 - FR01 - KA220 - VET - 000029506

DOKUMENT STRATEGICZNY



SPIS TREŚCI

Wstęp.....	3
O projekcie.....	4
Struktura dokumentu	7
Badania środowiskowe /Raporty krajowe/Podsumowanie końcowe.....	9
Wyciągnięte wnioski i zalecenia	17
Wyciągnięte wnioski.....	19
Zalecenia.....	27
Wnioski ogólne.....	30
Dodatki	32
GLOSARIUSZ.....	33
RAPORTY KRAJOWE	36
<i>Francja.....</i>	<i>37</i>
<i>Holandia.....</i>	<i>47</i>
<i>Polska.....</i>	<i>60</i>
<i>Cypr.....</i>	<i>69</i>
<i>Belgia.....</i>	<i>76</i>
<i>Hiszpania.....</i>	<i>85</i>
<i>Włochy.....</i>	<i>93</i>



Wprowadzenie

Pandemia Covid-19 dotknęła wszystkie kraje UE i świat w 2020 roku. Oprócz problemów społeczno-zdrowotnych, państwa wydały bardzo surowe dyrektywy mające na celu ograniczenie mobilności obywateli, a następnie powstrzymanie przenoszenia wirusa. Taka sytuacja zaskoczyła wszystkie organizacje z sektora publicznego i prywatnego na całym świecie, które musiały znaleźć rozwiązania, aby kontynuować działalność. W rezultacie elastyczna praca szybko zyskała popularność na całym świecie. Projekt New Work Culture (NWC) ma na celu wyposażenie menedżerów HR i dostawców VET w odpowiednią wiedzę, umiejętności i narzędzia, aby wspierać pracowników w skutecznym dostosowywaniu się do elastycznych praktyk pracy i radzeniu sobie z potencjalnymi wyzwaniami, które mogą się pojawić. W związku z tym projekt ma na celu zaangażowanie podmiotów zidentyfikowanych jako potencjalni kandydaci wdrażający zdalną i elastyczną organizację pracy. Te różnorodne podmioty należą zarówno do sektora publicznego, jak i prywatnego, w tym lokalnych organów administracji publicznej, instytucji edukacyjnych, firm, organów trzeciego sektora i stowarzyszeń.

Niniejszy **dokument strategiczny** służy wielopłaszczyznowemu celowi i ma trzy podstawowe cele:

1. **Ma na celu zilustrowanie konieczności przejścia na bardziej elastyczne praktyki pracy.** Przedstawiając uzasadnienia, dokument podkreśla znaczenie tej zmiany paradygmatu w nowoczesnych środowiskach pracy.
2. **Opisuje różne polityki dotyczące elastycznej pracy w różnych krajach Unii Europejskiej (UE).** Dokładna analiza każdej polityki rzuca światło na ich zalety i wady, oferując kompleksowe zrozumienie ich wpływu na dynamikę pracy.
3. **Opierając się na bezcennych doświadczeniach i wnioskach wyciągniętych podczas projektu Dokument Strategiczny opowiada się za dobrze przemyślanym kierunkiem działań.**

Dokument zawiera praktyczne i oparte na dowodach zalecenia, syntetyzując spostrzeżenia z szeroko zakrojonych badań źródeł wtórnych, autentycznych relacji pracowników i wnikliwych badań terenowych. Zalecenia te stanowią inspirujące źródło informacji, umożliwiające organizacjom kultywowanie i wdrażanie skutecznych rozwiązań w zakresie pracy zdalnej, które są zgodne z ewoluującym krajobrazem pracy.

Opierając się na tych celach, niniejszy dokument najpierw podsumowuje kwalifikujące się elementy projektu NWC, następnie ilustruje wyniki badań dokumentacji i badań terenowych, następnie przedstawia wyciągnięte wnioski i związane z nimi zalecenia, a na koniec kończy się ogólnymi wnioskami o charakterze perspektywicznym.



PROJEKT

NWC - New Work Culture to projekt realizowany w ramach programu Erasmus Plus i ma na celu sprostanie **jednemu z głównych wyzwań**, przed którymi staną europejskie kraje i świat pracy w najbliższej przyszłości: **potrzebie elastyczności i zdolności adaptacyjnych**. NWC chce zapewnić przestrzeń do refleksji oraz ramy szkoleniowe/operacyjne dotyczące **nowego sposobu pracy w środowisku „hybrydowym”**.

KONTEKST

Miejsca pracy stają się coraz bardziej elastyczne i zróżnicowane. W tym nowym świecie pracy **z szybkim postępem technologicznym**, napędzanym przez kryzys COVID-19, firmy musiały **dostosować swoje procedury, struktury, a nawet fizyczne środowisko pracy**. Praca nabrała nowego wymiaru wraz z przełomem w pracy zdalnej.

Organizacje, trenerzy i pracownicy muszą teraz rozważyć nowe sposoby współpracy w zakresie elastyczności w pracy. Projekt ten jest częścią wspólnego dążenia do zapewnienia profesjonalistom niezbędnego know-how i narzędzi do dostosowania się do budowy nowej kultury pracy.

CEL

Głównym celem projektu NWC jest **rozwój zdolności MŚP, specjalistów VET i pracowników administracji publicznej do radzenia sobie z transformacją cyfrową w organizacji pracy**. Projekt ma przyczynić się do **rozwój innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania zespołami i ludźmi w hybrydowym środowisku pracy**, kładąc nacisk na :

- wzmocnienie **wzajemnych powiązań między wszystkimi podmiotami** zaangażowanymi w firmę,
- potrzebę wyposażenia i/lub wzmocnienia **odpowiednich umiejętności miękkich**
- zachowanie **równowagi między życiem prywatnym i zawodowym**.

DZIAŁANIA KLUCZOWE

- Zidentyfikowanie i zebranie europejskich rozwiązań w celu stworzenia programu nauczania, umiejętności i wiedzy potrzebnych do rozwoju nowej kultury pracy.
- Opracowanie i przetestowanie ram szkoleniowych i narzędzi w celu poprawy elastyczności i umiejętności miękkich w pracy.



- Rozpowszechnianie osiągniętych wyników w celu integracji dobrych praktyk między organizacjami sektora prywatnego i publicznego.

GRUPA DOCELOWA

Projekt NWC jest przeznaczony dla **organizacji, organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz pracowników HR** i jest oparty na założeniu, że osoby odpowiedzialne za zasoby ludzkie, **pracownicy, trenerzy i specjaliści** muszą zdobyć umiejętności miękkie i twarde, aby dostosować się do zmieniającego się świata pracy zarówno w **sektorze publicznym** (lokalna administracja publiczna, szkoły itp.), **jak i prywatnym** (firmy, organy trzeciego sektora, stowarzyszenia itp.). **Pracownicy organizacji uczestniczących w projekcie** są również jego bezpośrednimi beneficjentami.

REZULTATY

Partnerzy opracowali następujące rezultaty osiągnięte przez zespół projektowy:

1. **Ramy szkoleniowe NWC**, metodologiczna innowacyjna mapa drogowa obejmująca program nauczania, narzędzia, metody i materiały szkoleniowe do nauczania / szkolenia menedżerów i osób odpowiedzialnych za zasoby ludzkie.
2. **Przewodnik NWC** dotyczący zarządzania zespołem, w tym inteligentnej pracy
3. **Studia przypadków NWC**: zbiór dobrych i złych praktyk, z których można czerpać inspirację.
4. **Platforma NWC** obejmujące powyższe wyniki projektu, zawartość i dostarczanie odznak Open Badge, innowacyjnego zasobu do zarządzania karierą i talentami w celu uznawania zdobytej wiedzy.
5. **Dokument strategiczny NWC**: plan działania i zalecenia dla dostawców/interesariuszy polityki

EWALUACJA I DZIAŁANIA PILOTAŻOWE

Ewaluacja jest drogowskazem, który prowadzi partnerstwo w kierunku poprawy, udoskonalenia i walidacji, zapewniając, że wysiłki są zgodne z zamierzonymi celami i zadaniami. W związku z tym



konsorcjum postawiło sobie za cel rzucenie światła na różne narzędzia zaprojektowane i wykorzystane do pomiaru użyteczności i adekwatności wyników projektu. Wyniki te zostały poddane konkretnym i przemyślanym etapom pilotażowym z różnymi grupami w celu ulepszenia i zmiany wstępnych produktów w razie potrzeby.

„Akcja pilotażowa” odbyła się online lub na żywo, w zależności od preferencji partnerów i uczestników, angażując co najmniej 35 trenerów / przedstawicieli VET (5 z każdej organizacji partnerskiej) i co najmniej 70 menedżerów, pracowników i ekspertów (10 z każdej organizacji partnerskiej).

PARTNERSTWO

Projekt partnerski NWC połączył 7 organizacji z 7 krajów europejskich:

- **Association de Gestion des Fonds Européens – AGFE** (Francja) - *Koordinator Projektu*
<https://www.agfe95.eu/>
- **Business Development Friesland –BDF** (Holandia)
www.bdfriesland.nl
- **Danmar Computers** (Polska)
www.danmar-computers.com.pl
- **Emphasys Centre’** (Cypr)
<http://www.emphasyscentre.com/>
- **Forum Citoyens – Burgers asbl – FCB** (Belgium)
<https://forumcitoyens.be/>
- **G12 Grupo Empresarial de Servicios – Gdoce** (Spain)
<http://www.gdoce.es/>



- **Med.O.R.O. scarl** (Włochy)

www.medoroscarl.eu

<https://newworkculture.erasmus.site/it/>

STRUKTURA DOKUMENTU

BADANIE ŹRÓDEŁ WTÓRNYCH

Każdy partner sporządził na poziomie krajowym raport dotyczący :

- dobrych praktyk regulacyjnych, organizacyjnych i relacyjnych odnoszących się do elastycznych i hybrydowych środowisk pracy przyjętych w każdym kraju partnerskim
- bieżącej sytuacji i trendów związanych z rolą specjalistów w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) oraz ich partnerstw z podmiotami publicznymi i prywatnymi, mających na celu utrzymanie wykwalifikowanej i przeszkolonej siły roboczej.

Każdy raport krajowy opiera się na

- analizie danych zastanych (desk research) przeprowadzonej poprzez konsultacje ze specjalistycznymi stronami internetowymi i innymi dostępnymi publikacjami wraz ze wszystkimi wykorzystanymi odniesieniami (tekstami i stronami internetowymi)
- badaniu ankietowym opartym na wynikach kwestionariusza przesłanego do własnej grupy ekspertów, pracowników i profesjonalistów należących do sektora prywatnego i publicznego.

W tej części zamieszczono jedynie wnioski końcowe z każdego raportu krajowego, natomiast poszczególne raporty integralne zostały zamieszczone w załączniku w celu zapoznania się z nimi.

WYCIĄGNIĘTE WNIOSKI I ZALECENIA

W odniesieniu do najważniejszych tematów, które wyłoniły się zarówno z badań, jak i z doświadczeń projektowych każdego z partnerów w ich krajach, tak zwane „wyciągnięte wnioski” zostały zilustrowane i są reprezentowane przez:



- szereg dobrych i złych praktyk wykrytych w różnych sytuacjach związanych z pracą hybrydową
- wskazania, które pojawiły się po działaniach pilotażowych, tj. testach weryfikacyjnych i ewaluacyjnych „narzędzi” projektowych, które każdy z partnerów poddał własnej grupie wykwalifikowanych „ekspertów” w dziedzinie organizacji biznesu, zarządzania zasobami ludzkimi i szkoleń zawodowych.

Na podstawie tych „lekcji” ostatecznie zaproponowano szereg zaleceń dotyczących najlepszej wydajności i skuteczności elastycznej pracy w związku z jej silnym rozwojem w najbliższej przyszłości.

WNIOSKI OGÓLNE

Końcowe uwagi na temat projektu NWC w kontekście obecnej i przyszłej sytuacji

ZAŁĄCZNIKI

GLOSARIUSZ

Niniejszy glosariusz ma głównie na celu wyjaśnienie znaczenia różnych terminów występujących w przepisach, artykułach lub raportach, które mogą być synonimami, nawet jeśli nimi nie są lub których znaczenie nie zawsze jest jednoznaczne.

RAPORTY KRAJOWE

Pełne raporty krajowe odnoszące się do badań, zarówno dokumentacji, jak i terenowych, które każdy z partnerów przeprowadził w odniesieniu do sytuacji w ich kraju w zakresie doświadczenia w pracy hybrydowej, są umieszczone poniżej.



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

ANALIZA DOKUMENTÓW I BADAŃ LOKALNYCH RAPORTY KRAJOWE *PODSUMOWANIE*



RAPORT KRAJOWY

AGFE - FRANCJA

Badanie hybrydowych doświadczeń zawodowych w kontekście Francji ujawnia szereg spostrzeżeń i wyzwań. Przyjęcie elastycznej organizacji pracy, szczególnie podczas pandemii Covid-19, wysunęło na pierwszy plan zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy. Elastyczność i lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym wyróżniają się jako wyraźne zalety, a wzrost wydajności odnotowano w zadaniach administracyjnych. Odnotowano jednak również wyzwania, takie jak ograniczona komunikacja bezpośrednia, potencjalna fragmentacja zespołu i trudności z oddzieleniem życia osobistego od zawodowego.

Rozkład treści szkoleniowych odzwierciedla skupienie się na aspektach organizacyjnych, relacyjnych i technicznych, z których każdy kładzie różny nacisk. Chociaż szkolenia były oferowane, umiarkowana ocena 3 pod względem skuteczności sugeruje możliwość poprawy. Godnym uwagi odkryciem jest znaczenie utrzymywania więzi społecznych, wspierania spójności zespołu i ułatwiania jasnej komunikacji w celu przeciwdziałania potencjalnemu poczuciu izolacji.

Zalecenia dotyczące skutecznego działania w środowisku hybrydowym obejmują potrzebę solidnych narzędzi komunikacji zdalnej, dobrze zdefiniowanych zadań przekazywanych za pośrednictwem wspólnych harmonogramów oraz regularnych interakcji w celu podtrzymania więzi społecznych. Ramy prawne we Francji podkreślają znaczenie jasnych umów i ochrony praw pracowników w hybrydowych środowiskach pracy. Ostatecznie udane hybrydowe środowisko pracy zależy od starannej równowagi między elastycznością, komunikacją i ciągłą adaptacją w celu sprostania wyjątkowym wyzwaniom i pojawiającym się możliwościom.



RAPORT KRAJOWY

BDF - HOLANDIA

Na transformację krajobrazu pracy znaczący wpływ miał wzrost popularności pracy elastycznej i zdalnej. W Holandii zmiana ta była szczególnie wyraźna ze względu na postępowe podejście tego kraju do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz nacisk na autonomię pracowników.

Elastyczna praca, charakteryzująca się dostosowaniem tradycyjnych godzin pracy, oraz praca zdalna, która pozwala pracownikom działać poza biurem, przyniosły niezliczone korzyści. Pracownicy zauważyli poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, autonomię, skrócenie czasu dojazdów do pracy i ogólną elastyczność, jaką zapewniają te modele. Jednocześnie pracodawcy skorzystali na obniżeniu kosztów operacyjnych i zwiększeniu zadowolenia pracowników. Wyzwania nadal jednak istnieją, zwłaszcza w zakresie utrzymania spójności zespołu, bezpieczeństwa danych i skutecznego monitorowania wydajności. Najnowsze statystyki ujawniają głęboko zakorzoną integrację pracy hybrydowej w holenderskiej kulturze pracy. Znaczący wzrost godzin pracy w domu po pandemii COVID-19, holenderska tradycja pracy w niepełnym wymiarze godzin oraz konsekwentne dążenie pracowników do utrzymania pewnego stopnia pracy zdalnej świadczą o jej znaczeniu.

Ramy prawne w Holandii ewoluowały, aby uwzględnić tę zmianę. Chociaż pracownicy nie mają prawa do pracy z domu, ostatnie ruchy legislacyjne sugerują tendencję do uznawania praw do pracy zdalnej. Mimo to nastroje pozostają podzielone, a znaczna część respondentów uważa, że takie decyzje powinny być wspólnie uzgadniane przez pracodawców i pracowników, a nie nakazane przez prawo.

Kluczowe znaczenie dla holenderskiego podejścia do elastycznej i zdalnej pracy mają specjaliści ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (VET). Ich współpraca z podmiotami sektora publicznego i prywatnego podkreśla zaangażowanie kraju w dostosowanie edukacji do zmieniających się wymagań rynku pracy. Nacisk na uczenie się przez całe życie, cyfryzację i spersonalizowane ścieżki kształcenia dodatkowo podkreśla znaczenie specjalistów VET.

Badania terenowe pokazują, że chociaż większość z nich doświadczyła ciągłego środowiska hybrydowego, przyjęcie elastycznej pracy przyspieszyło przede wszystkim z powodu pandemii. Pomimo wyzwań, w tym ograniczonych nieformalnych interakcji i wyzwań związanych ze spójnością zespołu, korzyści, takie jak skrócenie dojazdów do pracy i elastyczne godziny pracy, wydają się je przewyższać.

Ustawodawstwo i polityka odegrały kluczową rolę w kształtowaniu krajobrazu elastycznej pracy. Przyczyniła się do tego ustawa o elastycznej pracy, nacisk na pracę w niepełnym wymiarze godzin,



wprowadzenie narzędzi cyfrowych oraz elastyczne godziny rozpoczynania i kończenia pracy. Co więcej, kwestie bezpieczeństwa i ergonomii dla pracowników zdalnych pozostają najważniejsze.

W obliczu zmieniającej się dynamiki pracy, Holandia wyróżnia się jako postępowy kraj, szybko i skutecznie dostosowujący się do wymagań współczesności. Przejście na hybrydowy model pracy nie jest jedynie reakcją na pandemię; stanowi głęboką zmianę w holenderskim etosie pracy, kładąc nacisk na wydajność, elastyczność i zrównoważony styl życia.

RAPORT KRAJOWY

DANMAR - POLSKA

Praca hybrydowa w Polsce była w ostatnich latach świadkiem znaczących postępów i wspólnych wyzwań. Cyfryzacja miejsc pracy nabiera tempa, wzbudzając zainteresowanie i intrygi zarówno pracodawców, jak i pracowników, prowadząc do eksploracji nowych paradygmatów pracy. Niniejsze podsumowanie ma na celu zapewnienie wnikliwego przeglądu krajobrazu pracy hybrydowej w Polsce, zagłębiając się w pojawiające się trendy, korzyści i przeszkody napotymane przez firmy i osoby prywatne.

Analizując jej wpływ na produktywność, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz satysfakcję pracowników, niniejsza analiza ma na celu rzucenie światła na potencjał pracy hybrydowej jako innowacyjnego rozwiązania dla zmieniających się potrzeb polskiej siły roboczej. Praca hybrydowa zyskuje na popularności w Polsce, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

Firmy coraz częściej wprowadzają elastyczne modele pracy, pozwalające pracownikom łączyć pracę zdalną z pracą w biurze. Praca hybrydowa przynosi zarówno korzyści, takie jak lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym i większa elastyczność, jak i wyzwania, takie jak izolacja społeczna, trudności w komunikacji i monitorowanie pracy zdalnej.

Pandemia koronawirusa znacznie przyspieszyła przyjęcie pracy hybrydowej. W 2020 r. wiele firm musiało przejść na pracę zdalną, co spowodowało, że wiele z nich stało się bardziej elastycznych w swoim modelu pracy. Wiele firm wprowadziło model hybrydowy, w którym pracownicy mają możliwość pracy zarówno w biurze, jak i zdalnie. Pozwala to na większą elastyczność i dostosowanie pracy do charakteru zadań.



RAPORT KRAJOWY

ENPHASYS - CYPR

Cypr stopniowo przyjmuje elastyczne praktyki pracy, wspierane przez ramy prawne dla sektora publicznego i prywatnego. Ramy prawne w sektorze publicznym zapewniają urzędnikom różne opcje elastycznej organizacji pracy, koncentrując się na promowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i uwzględnianiu obowiązków osobistych.

Z kolei sektor prywatny umożliwia pracodawcom i pracownikom negocjowanie elastycznej organizacji pracy na wzajemnie uzgodnionych warunkach, promując różne innowacyjne podejścia do pracy. Jednak przyjęcie elastycznych praktyk pracy może różnić się w zależności od branży i organizacji, przy czym większe korporacje są bardziej otwarte ze względu na swoje zasoby i możliwości, podczas gdy MŚP mogą napotykać wyzwania we wdrażaniu.

Ponadto specjaliści VET odgrywają kluczową rolę w podnoszeniu kwalifikacji siły roboczej, a partnerstwa i współpraca między tymi ekspertami a podmiotami w obu sektorach stały się bardziej powszechne. Współpraca ta tworzy sytuację korzystną dla obu stron, umożliwiając organizacjom dostosowanie szkoleń do ich celów, kultury i elastycznych praktyk pracy, podczas gdy pracownicy zdobywają cenne umiejętności zwiększające produktywność i zdolność adaptacji.

Wreszcie, badanie terenowe rzuca światło na doświadczenia i postrzeganie pracowników pracujących w środowisku hybrydowym na Cyprze. Uczestnicy podkreślali zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty elastycznej pracy, ze zwiększoną koncentracją, produktywnością i oszczędnością czasu wśród korzyści. Jako wady wymieniano jednak poczucie izolacji, ograniczone interakcje społeczne i trudności techniczne.

Wyniki badania podkreślają znaczenie zapewniania szkoleń i wsparcia pracownikom w hybrydowych środowiskach pracy oraz wdrażania jasnych procedur i skutecznego monitorowania w celu zapewnienia udanej adaptacji do tego modelu pracy.



RAPORT KRAJOWY

FCB - BELGIA

Przed kryzysem COVID praktyka pracy hybrydowej była w Belgii marginalna, szczególnie w sektorze prywatnym. Wciąż dotyczyła niewielkiego odsetka pracowników i zasadniczo ograniczała się do ograniczonej części ich czasu pracy. Stopniowo jednak zaczęliśmy słyszeć o rosnącym zapotrzebowaniu na telepracę wśród pracowników, w imię lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, ale firmy w większości nadal były raczej powściągliwe.

W ciągu zaledwie trzech lat praca zmieniła się radykalnie. W Belgii, łącząc charakter wykonywanej pracy (zawód) i sektor działalności zakładu, kilka ostatnich badań oszacowało, że prawie połowa płatnych miejsc pracy zlokalizowanych w regionie Brukseli (stolica) może być objęta zastosowaniem pracy hybrydowej.

Należy zauważyć, że doświadczenie uczestników tego badania pokazuje, że pojawienie się pracy hybrydowej jest stosunkowo młodym doświadczeniem w Belgii, zakorzenionym w praktykach post-Covid i nie jest jeszcze postrzegane przez uczestników szkolenia zawodowego jako zrównoważona lub nabyta organizacja, nawet jeśli podkreślają oni ogólnie lepszą jakość pracy, umożliwiając im pogodzenie życia zawodowego i prywatnego.

Należy również zauważyć, że potrzeby uczestników nie wydają się leżeć na poziomie technicznym, ale raczej odzwierciedlają potrzebę lepszego zrozumienia nowych technologii.



RAPORT KRAJOWY

GDOCE - HISZPANIA

Koncepcja hybrydowego środowiska pracy stała się popularna w Hiszpanii, zwłaszcza w następstwie pandemii COVID-19. Przed marcem 2020 r. praca zdalna była stosunkowo ograniczona, ale kryzys spowodował znaczną zmianę, a około jedna trzecia hiszpańskiej siły roboczej przeszła na pracę zdalną. Chociaż liczba godzin pracy zdalnej zmniejszyła się rok później, wpływ na jednostki był głęboki, co doprowadziło do preferowania tej formy pracy (na co wskazuje 83,7% wyrażających silną skłonność do niej).

Hiszpański rząd został zmuszony do nadążenia za tą nową rzeczywistością i uregulowania tej „nowej kultury pracy”. Celem było ustanowienie spójnych ram dla całego terytorium, przy jednoczesnym zrównoważeniu korzyści płynących z nowych form zatrudnienia zarówno dla firm, jak i pracowników. Jak opisano wcześniej, przepisy zachęcają do przyjmowania innowacyjnych modeli pracy, przy jednoczesnym zachowaniu kompleksowego zestawu praw, które chronią podstawowe zasady. Jednak sektor publiczny nadal oczekuje na dedykowane przepisy w tym zakresie.

Jeśli chodzi o szkolenia, firmy, interesariusze społeczni, a także władze centralne i regionalne jednogłośnie uznają znaczenie podnoszenia kwalifikacji siły roboczej w zakresie różnorodnych umiejętności. Dostępne dane pokazują, że liczba szkoleń stale rośnie, docierając do 5,3 miliona pracowników. W przeważającej mierze zwykłe podejście obejmuje oferowanie kursów z zakresu zarządzania i administracji, często przeprowadzanych wewnętrznie i twarzą w twarz. Na koniec warto zwrócić uwagę na łączną kwotę 888,6 mln euro zainwestowaną przez firmy w szkolenia pracowników.

Krajobraz elastycznych praktyk pracy w Hiszpanii jest zróżnicowany i rozległy, co sprawia, że objęcie całego spektrum w przedstawionej liście jest trudnym zadaniem. Zestawienie, choć selektywne, ma na celu uchwycenie mieszanki zarówno powszechnych, jak i nowatorskich podejść. Z jednej strony, praktyki takie jak telepraca i inteligentna praca były opcjami numer jeden i dwa przyjętymi przez większość organizacji. Z drugiej strony, praktyki takie jak banki godzin i dzielenie się pracą są doskonałymi przykładami innowacyjnych strategii mających na celu zwiększenie zarówno produktywności, jak i dobrego samopoczucia pracowników. Ten kompleksowy zakres praktyk pokazuje wysiłki organizacji zmierzające do utrzymania optymalnej produktywności i wydajności, bez podważania motywacji i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników.

Badania przeprowadzone w środowisku pracy posłużyły jako praktyczne potwierdzenie niemal wszystkich wcześniej omówionych elementów. Wyniki te podkreśliły, że formułowanie hybrydowych umów o pracę wynikało z połączenia nieformalnych negocjacji wewnętrznych z ramami ustawodawstwa krajowego i regionalnego. Wiele pozytywnych aspektów zostało wysoko ocenionych przez uczestników, niemniej jednak ważne jest, aby nie tracić z oczu możliwych ulepszeń. Ogólne odczucie jest takie, że respondenci są zadowoleni z tej metody, chociaż niektóre firmy, w których



pracują, mogą nie utrzymać jej w najbliższej przyszłości. Wreszcie, w przeciwieństwie do badań przedstawionych wcześniej, szkolenia były w rzeczywistości rzadkie w wybranej próbie.

RAPORT KRAJOWY

MEDORO - WŁOCHY

System regulacyjny we Włoszech dotyczy „inteligentnej pracy” i jest w sumie dość usprawniony, a także skuteczny operacyjnie.

W rzeczywistości dla sektora prywatnego istnieje tylko jedna „ustawa-matka” z 2017 r. (zaktualizowana dopiero w 2022 r.), a więc istniejąca już przed pandemią, która koncentruje się w szczególności na ochronie praw i bezpieczeństwa pracowników oraz na „rezerwie” dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji (ze względów zdrowotnych lub rodzinnych), podczas gdy konkretna definicja warunków i metod wykonywania inteligentnej pracy została powierzona protokołowi ustaleń podpisanemu przez państwo z organizacjami związkowymi.

Również w przypadku administracji publicznej istnieje tylko jedna ustawa referencyjna, która została zatwierdzona w 2020 r., właśnie z okazji pandemii, oraz dokument Ministerstwa, który wskazuje szereg wytycznych o charakterze operacyjnym, które odnoszą się również do umów indywidualnych z pracownikami.

Zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, podstawową zasadą jest dobrowolne przestrzeganie przez pracowników zasad inteligentnej pracy: naszym zdaniem zasada ta, z jednej strony chroniąca wolność wyboru pracownika (być może pod wpływem jego własnej konfiguracji życiowej), z drugiej strony może jednak bardzo utrudnić wydajną i skuteczną organizację pracy, zwłaszcza jeśli opiera się na małych grupach, które pracują nad celami o odpowiednim poziomie spójności.

Nieliczne dane, które przedstawiliśmy, są wystarczające, aby pokazać, że jeśli chodzi o sektor prywatny (głównie firmy), nawet po kryzysie pandemicznym, tylko duże firmy utrzymują bardzo wysoki odsetek pracowników w inteligentnej pracy i zdołały zorganizować średnio wydajne hybrydowe środowisko pracy na stałe. Z drugiej strony, średnie, małe i mikroprzedsiębiorstwa nadal cierpią z powodu zasadniczego opóźnienia kulturowego, które następnie przekłada się na trudności organizacyjne, techniczne i szkoleniowe. Nawet w administracji publicznej marginesy poprawy są nadal znaczne, a opóźnienia i trudności wskazane dla małych firm są jeszcze bardziej widoczne.

Rola szkoleń w towarzyszeniu procesowi niezbędnej adaptacji do nowego hybrydowego sposobu pracy wydaje się zatem absolutnie niezbędna, o czym świadczy dobra jakość i pochlebne wyniki uzyskane przy okazji kilku znalezionych doświadczeń szkoleniowych.

Zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców, korzyści płynące z inteligentnej pracy przejawiają się w lepszym samopoczuciu organizacyjnym i wynikającej z niego większej produktywności, a także w lepszej jakości życia, zwłaszcza pod względem równowagi między pracą a życiem prywatnym. Z drugiej strony, krytyczne kwestie pojawiają się głównie z relacyjnego i mentalnego punktu widzenia, a bardzo często także w dziedzinie technologii.

W konsekwencji tego, co się pojawiło, najlepszą perspektywą organizacji pracy, która w coraz większym stopniu zapewnia elastyczne i „hybrydowe” metody, jest zdolność do:

- posiadania odpowiednich narzędzi cyfrowych i odpowiednich umiejętności ich opłacalnego wykorzystania



- organizacyjnie zdefiniować precyzyjne zasady i weryfikowalne metody
- przyjęcia podejścia do pracy opartego na celach i pracy zespołowej
- posiadania elastycznej i adaptacyjnej mentalności (od szefów do współpracowników)
- towarzyszyć „hybrydowej” transformacji poprzez odpowiednie i systematyczne szkolenia
- lepiej zarządzać swoim czasem, zwłaszcza w celu optymalizacji równowagi między pracą a życiem prywatnym



WYCIĄGNIĘTE WNIOSKI ORAZ REKOMENDACJE

WPROWADZENIE

Ten rozdział składa się z dwóch części.

W pierwszej z nich – **wyciągnięte wnioski** - można znaleźć :

➤ podsumowano doświadczenia związane z pracą w środowisku hybrydowym, pod względem **dobrych i złych praktyk, zalet i wad**, znalezionych zarówno w 51 kwestionariuszach przesłanych do wykwalifikowanych respondentów reprezentujących różne realia prywatne i publiczne, jak i w 35 opracowanych studiach przypadków. Doświadczenia te zostały wybrane i prześledzone **w czterech obszarach**:

- organizacja/zarządzanie
- narzędzia technologiczne
- dobre samopoczucie osobiste/równowaga między pracą a życiem prywatnym
- szkolenia

wskazania, które pojawiły się po **działaniach pilotażowych**, tj. **testach weryfikacyjnych i ewaluacyjnych „narzędzi”** projektowych, które każdy z partnerów poddał własnej grupie wykwalifikowanych „ekspertów” w dziedzinie organizacji biznesu, zarządzania zasobami ludzkimi i szkoleń zawodowych.

Druga część podsumowuje **zalecenia**, tj. precyzyjne wskazania kierunku, które następnie zostaną praktycznie wdrożone przez każdy podmiot na różne sposoby i przy użyciu różnych narzędzi, również wynikających z informacji zwrotnych w terenie (kwestionariusze i studia przypadków). Zalecenia te zostały podsumowane **w pięciu „głównych ideach”**, z których jedna ma charakter ogólny, a pozostałe w mniejszym lub większym stopniu odpowiadają czterem obszarom wskazanym powyżej w odniesieniu do wyciągniętych wniosków: dla każdego z nich istnieją pewne treści lub specyfikacje metod.



W tym rozdziale opisano **sposób działania w przewidywalnej przyszłości** zaproponowany przez projekt w celu zapewnienia lub przynajmniej ułatwienia najlepszej wydajności i skuteczności elastycznej pracy.

Z regionalnego punktu widzenia nie ma tu oczywiście podziału, ale dane odnoszą się **całości krajów partnerskich**. Aby znaleźć szczegóły dotyczące poszczególnych krajów, wystarczy zapoznać się z pełnymi raportami krajowymi zawartymi w załączniku.

1 – WYCIĄGNIĘTE WNIOSKI

1.1 Plusy i korzystne praktyki znalezione w tym obszarze

Organizacja/zarządzanie

Zalety

- ❖ Elastyczność pracy ułatwia:
 - lepsze wyniki i wydajność;
 - poprawę produktywności;
 - wzrost inicjatywy pracowników;
 - rekrutację pomimo odległości geograficznej
- ❖ Czynniki sukcesu pracy hybrydowej opiera się wyłącznie na wynikach, nawet jeśli konieczna jest pewna koordynacja z menedżerem i zespołem.

Dobre praktyki

- ❖ Dział HR (w przypadku dużych przedsiębiorstw lub administracji publicznej) lub właściciel firmy i/lub 1-2 menedżerów (w przypadku małych lub mikroprzedsiębiorstw) są odpowiedzialni za:
 - opracowywanie i komunikowanie polityk związanych z elastyczną organizacją pracy
 - szkolenie menedżerów i pracowników w zakresie skutecznego zarządzania i pracy w środowisku zdalnym lub elastycznym, korzystania z narzędzi technologicznych i utrzymywania skutecznej komunikacji ze współpracownikami podczas pracy zdalnej.



- ❖ Początkowe i późniejsze udostępnianie hybrydowego systemu pracy lub programu FlexWork, z udziałem pracowników, menedżerów i specjalistów HR, poprzez:
 - umowę o zdalnej pracy określającą warunki pracy zdalnej, w tym kryteria kwalifikowalności, harmonogram pracy i lokalizację pracy zdalnej
 - wytyczne dotyczące komunikacji, które zachęcają do regularnych kontaktów między pracownikami i ich menedżerami podczas pracy zdalnej
 - komunikacja wewnętrzna odbywająca się za pośrednictwem wiadomości e-mail, spotkań ogólnych, spotkań działów i spotkań zespołów, a także indywidualnych spotkań z każdym pracownikiem.
 - informacje o elastyczności dostępne w intranecie, do którego każdy ma dostęp
 - ankiety i grupy fokusowe z pracownikami, aby lepiej zrozumieć ich potrzeby i preferencje, wykorzystując te informacje jako podstawę do opracowania
- ❖ okresowe kontrole programu FlexWork mierzące (zwykle raz w roku) jego korzyści za pomocą ankiet (dobre samopoczucie, satysfakcja, produktywność, klimat w pracy itp.)
- ❖ Listy priorytetów dla działań w biurze i poza nim w celu optymalizacji harmonogramów pracy hybrydowej.
- ❖ Różne sposoby dystrybucji pracy hybrydowej wśród pracowników:
 - 2-3 dni w tygodniu, przy minimalnym wymogu 40% obecności na miejscu w okresie piętnastu dni;
 - Zapewnienie pracownikom elastyczności w zakresie kontynuowania pracy z domu w ramach pracy mieszanej, przy założeniu, że pracownicy będą spędzać średnio 40-60% swojego czasu w miejscu pracy ze współpracownikami, zarówno w biurach, jak i w siedzibach klientów;
 - pracownik sam wybiera i decyduje o tym stosunku, pod warunkiem, że jest obecny w biurze przez co najmniej 30% czasu pracy.
- ❖ Raz w miesiącu pracownicy głosują, czy chcą pracować rano, czy uczestniczyć w zajęciach integracyjnych ze współpracownikami.
- ❖ W przypadku dzielenia się pracą, proces zazwyczaj rozpoczyna się, gdy pracownik, który chce pracować w mniejszym wymiarze godzin i zna kogoś innego w podobnej sytuacji, a mianowicie o zgodnych pragnieniach i umiejętnościach, prosi o porozumienie w sprawie dzielenia się pracą.
- ❖ (dla szkół) Spotkania między rodzicami i nauczycielami odbywają się wyłącznie zdalnie; poprawia to zarządzanie czasem i uczestnictwo rodziców.



Narzędzia technologiczne

Zalety

- ❖ Wzrost umiejętności technicznych pracowników i nauczycieli (dla szkół)

Dobre praktyki

- ❖ Inwestowanie w nowe technologie i narzędzia cyfrowe umożliwiające pracę zdalną, takie jak wideokonferencje, narzędzia do współpracy i platformy oparte na chmurze, aby pracownicy mogli pozostać w kontakcie.
- ❖ Zapewnienie urządzeń cyfrowych umożliwiających pracownikom pracę zdalną, takich jak ergonomiczne krzesła biurowe, laptopy, monitory, kamery i słuchawki.
- ❖ Zapewnienie bezpłatnego sprzętu (np. myszy, klawiatur lub zestawów słuchawkowych), a także dofinansowanie dla telepracowników na zakup niezbędnego sprzętu technologicznego.

Dobre samopoczucie osobiste/równowaga między pracą a życiem prywatnym.

Zalety

- ❖ Oszczędność czasu na dojazdy do pracy w godzinach porannych i wieczornych, zmniejszenie stresu, kosztów i czasu traconego na transport.
- ❖ Prosty komfort pracy w domu, zmniejszenie stresu związanego z dojazdami i stworzenie środowiska pracy odpowiadającego własnym preferencjom i potrzebom.
- ❖ Możliwość dłuższego snu, a przede wszystkim więcej czasu na realizację osobistych zainteresowań, wykonywanie obowiązków domowych, utrzymywanie relacji towarzyskich i robienie innych rzeczy, które zwykle są skumulowane podczas weekendu
- ❖ Swoboda organizowania i dzielenia własnego czasu oraz zaufanie do kończenia własnych zadań.

Pozytywne praktyki

- ❖ Prawo związane z prawem do bycia offline (na przykład we Francji)
- ❖ Skrócony tydzień pracy (na przykład 4 dni z dłuższym harmonogramem)
- ❖ Telepracownicy otrzymają budżet na konfigurację domowego biura i będą mieli możliwość otrzymania bonów na posiłki w dni pracy zdalnej.



- ❖ Wirtualne zasoby zdrowia psychicznego dostępne dla pracowników, takie jak internetowe oceny zdrowia psychicznego i narzędzia samopomocy.
- ❖ Wytyczne dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, które podkreślają znaczenie wyznaczania granic między pracą a życiem osobistym.
- ❖ Elastyczne godziny pracy i ustalanie własnego harmonogramu zgodnie z własnymi potrzebami rodzinnymi lub osobistymi, w tym praca w niepełnym wymiarze godzin.
- ❖ Kobiety w ciąży mogą korzystać ze skróconych godzin pracy lub pozostać w domu z dzieckiem dłużej po porodzie.
- ❖ Zapewniając różne codzienne quizy i wyzwania online, firma dąży do zapewnienia sposobu komunikacji między pracownikami w zakresie tematów niezwiązanych z pracą.

Szkolenia

Dobre praktyki

- ❖ Specjalne szkolenie dla menedżerów oparte na sposobach wspierania zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia pracowników w zdalnym środowisku pracy.
- ❖ System osobistego uczenia się i szkolenia online z dwiema opcjami:
 - wykorzystanie platform e-konferencyjnych, takich jak Meet i Zoom do prowadzenia szkoleń online;
 - w przypadku złożonych zagadnień, platformy e-learningowe wykorzystywane do poprawy struktury i wyników.
- ❖ Programy szkoleniowe tylko dla przełożonych, takich jak menedżerowie i kierownicy wyższego szczebla.
- ❖ Wyszukiwanie, konsultowanie i wykorzystywanie wyników niektórych projektów europejskich, głównie przyznawanych w ramach programu Erasmus+ (takich jak WF4, Netiquette+, Stratagame, Future for Education) dotyczących umiejętności miękkich, prawidłowego korzystania z sieci społecznościowych, szkoleń online, zwłaszcza w celu dalszego rozwijania kompetencji w niektórych ważnych tematach (najlepszy pracownik; równowaga między życiem prywatnym a zawodowym; samomotywacja; ćwiczenia do szkolenia itp.)

1.2 Wady i negatywne praktyki wykryte w trakcie badań

Organizacja/zarządzanie



Wady

- ❖ Wady i problemy komunikacyjne, takie jak:
 - brak bezpośredniej komunikacji i narzędzi służących do wymiany informacji w czasie rzeczywistym;
 - brak informacji o tym, co robią inni członkowie zespołu, jakie są ich priorytety i czy potrzebują pomocy;
 - rozdrobnienie zespołów i dystans zawodowy wśród współpracowników;
 - opóźnienia w wymianie informacji;
 - brak regularnych spotkań online;
 - brak bezpośrednich spotkań;
 - zbyt wiele spotkań online, przez co pracownicy mogą zaniedbywać swoją podstawową pracę, tracąc produktywność i stres;
 - normalne rozmowy przy biurku zastąpione e-mailami lub wiadomościami w aplikacjach komunikacyjnych, co czasami prowadzi do opóźnień i nieporozumień.
- ❖ Brak motywacji (jako konsekwencja poprzedniego punktu).
- ❖ Długi czas adaptacji.
- ❖ Złożoność definiowania harmonogramów pracy.
- ❖ (dla szkół) Izolacja spowodowana pandemią spowodowała różne problemy w zakresie umiejętności relacyjnych jednostek, przy czym najbardziej cierpi na tym młodsza populacja, co wymaga wprowadzenia psychologa instytucjonalnego.

Praktyki negatywne

- ❖ Brak jasnej kontroli nad godzinami pracy, problemy ze zgłaszaniem godzin nadliczbowych i dłuższą pracą.
- ❖ Brak polityk i wytycznych w kontekście pracy zdalnej.
- ❖ Długoterminowe cele nie są jasno określone.
- ❖ Brak ustrukturyzowanych narzędzi do zarządzania projektami i śledzenia postępów.
- ❖ Brak funkcjonalnego połączenia komunikacyjnego, brak profesjonalnych relacji ze współpracownikami, prawie całkowita eliminacja inteligentnej pracy po pandemii (głównie w sektorze publicznym).



Narzędzia technologiczne

Praktyki negatywne

- ❖ Przemieszczanie sprzętu między domem a biurem.
- ❖ Trudności techniczne podczas spotkań online, zwłaszcza z połączeniem.
- ❖ Problemy z kompatybilnością różnych technologii.
- ❖ Systemy połączeń nie działają wydajnie.
- ❖ Brak dostępu do sprzętu biurowego.
- ❖ Platformy nie działają prawidłowo: ciągłe awarie z powodu przeciążenia, częste utraty aplikacji klienta, trudności z przesyłaniem dokumentów itp.

Dobre samopoczucie osobiste/równowaga między pracą a życiem prywatnym.

Wady

- ❖ Psychiczna izolacja i trudności w oddzieleniu pracy od życia osobistego.
- ❖ Konflikty między pracą a życiem prywatnym lub możliwe zwiększenie obciążenia pracą.

Praktyki negatywne

- ❖ Brak „prawa do bycia offline” lub domniemane oczekiwanie dostępności przez cały czas, a w konsekwencji niepewna równowaga między pracą a życiem osobistym.
- ❖ Brak fizycznego oddzielenia przestrzeni domowej od miejsca pracy.

Szkolenia

Ogólnie rzecz biorąc, nie zapewniono zaplanowanych i ukierunkowanych szkoleń dla pracodawców i pracowników, z pewnymi wyjątkami.

1.3 Wyniki działań pilotażowych



TDziałania pilotażowe pozwoliły wykwalifikowanym „ekspertom”, zarówno pracownikom, jak i profesjonalistom, uzyskać szereg cennych wskazówek dotyczących większej skuteczności szkoleniowej i doradczej stworzonych narzędzi, dostarczając w ten sposób również sugestii operacyjnych i behawioralnych dotyczących poprawy praktycznego wdrażania różnych form elastycznej pracy. Oto podsumowanie zaleceń, które się pojawiły:

1. **Spójność projektu i jasność celów:** Standaryzacja elementów projektu we wszystkich modułach i zapewnienie zwięzłych opisów celów działań w celu poprawy doświadczenia i zrozumienia przez użytkowników.
2. **Włączenie praktycznych ćwiczeń i kluczowych wskazówek:** Włączenie większej liczby praktycznych ćwiczeń i podkreślenie kluczowych wskazówek w przewodniku, aby zaspokoić różne style uczenia się i wzmocnić kluczowe koncepcje.
3. **Specyfikacja grupy docelowej i obecność moderatora:** Wyraźne określenie grup docelowych w celu odpowiedniego dostosowania materiałów szkoleniowych i zachęcanie do obecności moderatorów w celu zwiększenia efektywności szkolenia.
4. **Kontynuacja szkoleń online i poprawa prezentacji:** Dalsze rozwijanie umiejętności zarządzania zespołem poprzez szkolenia online, poprawa czytelności treści przewodnika i badanie projektów w celu maksymalizacji użyteczności.
5. **Zwiększenie interaktywności platformy i optymalizacja projektu:** Poprawa interaktywności platformy i nawigacji w celu zwiększenia zaangażowania użytkowników i łatwości użytkowania oraz skrócenie długich modułów w celu lepszego transferu wiedzy.
6. **Nawigacja w przewodniku i przejrzystość działań:** Uproszczenie nawigacji w przewodniku, wyjaśnienie instrukcji i celów działań, zintegrowanie działań z treścią modułu i uwzględnienie większej liczby praktycznych przykładów.
7. **Integracja elementów interaktywnych i personalizacja treści:** Włączenie bardziej interaktywnych elementów do przewodnika, optymalizacja nawigacji, zapewnienie opcji personalizacji treści oraz wdrożenie bieżącego monitorowania i oceny.

Wspólne spostrzeżenia i zalecenia wynikające z międzynarodowych sesji pilotażowych podkreślają wspólne zaangażowanie w rozwój praktyk zarządzania zespołami w erze cyfrowej.

Dzięki syntezie różnych perspektyw i sprostaniu wieloaspektowym wyzwaniom, narzędzia NWC mogą być dalej udoskonalane, aby lepiej wspierać pracowników zdalnych, specjalistów HR, menedżerów i trenerów na całym świecie.

2 -Zalecenia



2.1 - Zapewnienie pełnego i powszechnego udostępniania głównych podstaw programu FlexWork, od początku do końca.

- ❖ **podejście do pracy** oparte na wynikach
- ❖ **elastyczna i adaptacyjna** mentalność

2.2 - Przyjęcie odpowiedniego zarządzania systemem w środowisku hybrydowym, zwłaszcza w zakresie komunikacji, podziału zadań oraz kontroli procesów i wyników.

- ❖ **Regularne zbieranie informacji zwrotnych od pracowników i ocena skuteczności hybrydowego modelu pracy**, aby pomóc organizacjom w ciągłym doskonaleniu ich podejścia i rozwiązywaniu wszelkich wyzwań, które mogą się pojawić (poprzez burze mózgów, pomysły na pudełka itp.).
- ❖ Określenie **jasnych celów jakościowych i ilościowych**, ustalenie precyzyjnych **zasad** i ich okresowa **weryfikacja** na podstawie **odpowiednich KPI (kluczowych wskaźników wydajności)**.
- ❖ Planowanie i przeprowadzanie **regularnych spotkań wirtualnych i okresowych spotkań** twarzą w twarz między współpracownikami i / lub menedżerami, ani **zbyt rzadkich**, aby zachęcić do „wzmocnienia” pracy zespołowej, ani **zbyt częstych**, aby uniknąć ryzyka niepozostawienia współpracownikom odpowiedniego czasu na wykonanie zaplanowanych działań.
- ❖ Rozwijanie **relacji międzyludzkich**, ułatwianie procesu lepszego poznawania ludzi (tworzenie federacji, rozwijanie kreatywności, wykonywanie pewnych „rekreacyjnych” działań przynajmniej raz w roku w nieformalnym otoczeniu itp.).
- ❖ Ustanowienie **stałych procedur dla zadań organizacyjnych z jasnymi terminami wewnętrznymi i procesami kontroli**.
- ❖ **Podział obciążenia pracą** w zależności od **środowiska pracy** (biuro lub dom) i zapewnienie **szczegółowego harmonogramu pracy** w kontekście każdego pracownika, o ile to możliwe.
- ❖ Zwracanie uwagi na liczne **zmiany w przepisach prawa pracy** i problemy związane z **metodami rekrutacji online, oceną i motywacją pracowników** oraz związanymi z



tym **zagrożeniami psychospołecznymi** (dla osób odpowiedzialnych za HR lub właścicieli małych lub mikroprzedsiębiorstw).

2.3 - Zapewnienie wszystkim pracownikom odpowiednich narzędzi technologicznych.

- ❖ Organizacja powinna dysponować **niezawodnymi i funkcjonalnymi narzędziami do komunikacji zdalnej**. (np. platforma, która może być również używana do komunikacji wewnętrznej między współpracownikami/zarządem, systemy w chmurze itp.)
- ❖ Zapewnienie pracownikom **niezawodnego połączenia internetowego** w domu.
- ❖ Upewnij się, że wszyscy mają **wydatki i odpowiedni sprzęt** do pracy hybrydowej.

2.4 - Dbanie o lepsze samopoczucie osobiste (wskazówka dla pracodawców i pracowników)

- ❖ Utrzymywanie **odpowiedniego rozgraniczenia między pracą a życiem prywatnym**, także z logistycznego punktu widzenia (np. posiadanie w domu przestrzeni zarezerwowanej do pracy).
- ❖ Chronienie, a nawet zwiększanie przestrzeni dla **rodziny, innych relacji społecznych, zainteresowań kulturalnych, sportowych itp.**
- ❖ Zapewnienie skutecznego **czasu na odcięcie się** od wszystkich współpracowników.
- ❖ **Oferowanie rekompensaty** za wydatki związane z pracą zdalną.

2.5 - Wsparcie i współuczestnictwo w procesie adaptacji do pracy hybrydowej



- ❖ Zapewnienie **szkoleń w zakresie korzystania z narzędzi cyfrowych i płynnego przejścia** do hybrydowych warunków pracy (netykieta, GDrive itp.).
- ❖ **Wsparcie/szkolenie w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym** (zarządzanie czasem, organizacja pracy, relacje rodzinne, wybory żywieniowe itp.)
- ❖ Oferowanie regularnych **szkoleń** dotyczących nie tylko aspektów technicznych, ale także **organizacyjnych i motywacyjnych** (budowanie zespołu w trybie online i offline, umiejętności miękkie itp.)
- ❖ **Waloryzacja nabytych kompetencji:** nieformalny (odznaki) i/lub formalny system uznawania.

WNIOSKI OGÓLNE



Ogólne założenia projektu NWC, zdobyte przede wszystkim dzięki badaniom prowadzonym w różnych krajach, pierwsze próby stworzenia narzędzi (z konieczności krótkich i zwięzłych) oraz związane z nimi informacje zwrotne, a także to, co wynika z raportu na temat wpływu projektu oczekiwanego w perspektywie krótko- i średnioterminowej, mówią nam, że **perspektywy elastycznej pracy w Europie są obiecujące**, dzięki ramom prawnym, które wspierają zarówno sektor publiczny, jak i prywatny, oraz że eksperymentowanie z elastycznymi procesami pracy w różnych krajach jest zintensyfikowane przez **zmiany w kulturze pracy, szczególnie wśród pokoleń X, Y i Z po COVID-19, i podkreśla transformacyjny potencjał takich nowych sposobów pracy w środowisku hybrydowym**.

Wydaje się właściwe, aby krótko **wspomnieć o sektorze publicznym**, biorąc pod uwagę jego ogromne znaczenie w krajobrazie pracy narodu, ale także jego specyfikę, charakteryzującą się większą trudnością we wdrażaniu zmian, zarówno pod względem mentalności, jak i skonsolidowanych procesów organizacyjnych. Organizacje publiczne powinny wprowadzać zmiany jak najszybciej, aby nie pozostać w oderwaniu od zmieniającego się świata. Tak więc dla administracji publicznej **dobry system elastycznej pracy** może i musi być okazją do **wdrożenia głębokiej zmiany**, skoncentrowanej na pracy według **celów i inteligentnej cyfryzacji działań**. Ta epokowa zmiana polega na przejściu od **tradycyjnego zarządzania**, zorientowanego na prezentyzm i kontrolę obowiązków, **do nowego, które ma zupełnie inne zasady**, takie jak **przewyciężenie kultury podejrzliwości i formalizmu** na rzecz **wyważonego i kontrolowanego zaufania do pracownika**, znaczenie **współpracy, zdolność osoby do bycia odpowiedzialnym, merytokracja, otwartość i elastyczność**. Dlatego też, aby zwiększyć skuteczność elastycznych praktyk pracy w sektorze publicznym, kluczowe jest **zajęcie się potencjalnymi barierami i promowanie inkluzywności** poprzez politykę uwzględniającą różnorodne potrzeby urzędników służby cywilnej, promując środowisko pracy, które uwzględnia różne preferencje i wymagania.

Wyraźnie widać, że sukces przyjęcia elastycznej pracy jest ściśle **związany ze współpracą między specjalistami ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) a podmiotami zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym**. Specjaliści VET, jako orędownicy rozwoju umiejętności i zdolności adaptacyjnych, odgrywają istotną rolę w projektowaniu i wdrażaniu programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb pracowników i pracodawców.

Partnerstwa nawiązane między tymi specjalistami a organizacjami muszą mieć na celu **spersonalizowane inicjatywy szkoleniowe** zgodne z celami organizacyjnymi, kulturą i zmieniającą się panoramą elastycznych praktyk pracy, a do tego muszą być **ciągłe i „lojalne”**, tak aby zaangażowanie specjalistów ds. szkoleń zapewniało, że **programy szkoleniowe są odpowiednie, skuteczne i reagują na dynamiczne potrzeby pracowników**.

Wszystkie zalecenia przedstawione w niniejszym dokumencie i zidentyfikowane jako niezbędne do zmaksymalizowania skuteczności przyjęcia elastycznych systemów pracy muszą być zatem stale wspierane przez trzy podstawowe wskazówki:



- **uznanie zmiany kulturowej**, tj. uznanie zmieniającej się kultury pracy, zwłaszcza wśród nowszych pokoleń, i dostosowanie elastycznych praktyk pracy do tych zmian kulturowych
- **ciągły proces ewaluacji**, tj. prowadzenie ciągłej oceny wpływu elastycznych praktyk pracy, z uwzględnieniem zmieniających się trendów społecznych, w celu zapewnienia adekwatności i zdolności reagowania
- **stała obserwacja najlepszych praktyk międzynarodowych**, tj. uczenie się na podstawie eksperymentów z najlepszymi praktykami europejskimi, a nawet pozaeuropejskimi w zakresie formalizacji i rozszerzania elastycznych procesów pracy, dostosowując je do lokalnego kontekstu.

Mamy nadzieję, że projekt NWC przyczynił się do **ułatwienia i stymulowania współpracy** między wszystkimi komponentami, które grawitują w kierunku świata pracy, jako podstawowy krok w kierunku promowania **innowacji i ciągłego doskonalenia środowiska pracy**, poprzez korzystne **wspieranie elastyczności**, która może łączyć **większą wydajność i efektywność procesów z lepszą jakością życia**.



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

ZAŁĄCZNIKI

GLOSARIUSZ RAPORTY KRAJOWE

GLOSARIUSZ



ELASTYCZNA PRACA

Wyrażeniem **elastyczna praca** możemy scharakteryzować wszystkie formy pracy, które wykraczają poza tradycyjne ograniczenia czasu, miejsca, sposobu działania i oceny wyników. Wszystkie formy pracy zdefiniowane poniżej należą zatem, w mniejszym lub większym stopniu, do kategorii pracy elastycznej.

Praca hybrydowa

Pracę hybrydową można zdefiniować jako układ pracy, w którym niektórzy pracownicy będą pracować na miejscu, niektórzy poza miejscem pracy za pośrednictwem telepracy lub pracy zdalnej, a inni będą mieli swobodę pracy na miejscu w niektóre dni i poza miejscem pracy w inne, w zależności od okoliczności, celów i osobistych preferencji. W hybrydowym modelu pracy pracownicy mogą pracować zdalnie z dowolnego miejsca, pracować z domu lub fizycznie uczestniczyć w środowisku pracy co kilka dni, ponieważ firmy utrzymują swoje fizyczne przestrzenie. Praca hybrydowa zapewnia najwyższy poziom produktywności w przypadku harmonogramu, w którym ludzie pracują na miejscu dwa do trzech razy w tygodniu, a resztę spędzają w zdalnej lokalizacji.

Telepraca

Telepraca to praktyka pracy poza biurem lub fizycznym miejscem pracy pracodawcy. Często oznacza to pracę w domu, ale może również oznaczać pracę w bibliotece publicznej, przestrzeni coworkingowej, kawiarni lub gdziekolwiek indziej z publicznym Wi-Fi, w zależności od dostępnych urządzeń i indywidualnej polityki firmy. Pracownicy pracujący w formie telepracy mogą nadal być zmuszeni do okazjonalnej obecności w miejscu pracy, na przykład na spotkaniach lub sesjach nadrobienia zaległości. Z tego powodu telepraca zazwyczaj opisuje pracę poza siedzibą firmy dla osób mieszkających w pobliżu.

Praca zdalna = elastyczna lokalizacja(1)

Praca zdalna umożliwia pracownikom wykonywanie zadań także poza tradycyjnym środowiskiem pracy. Terminy praca zdalna i telepraca są często używane zamiennie i nie ma ścisłych definicji oddzielających te dwa pojęcia. Praca zdalna może różnić się od telepracy pod względem tego, czy wymagana jest fizyczna obecność i czy pracownicy muszą mieszkać w pobliżu miejsca pracy. Pracownicy zdalni zazwyczaj nie muszą uczestniczyć w sesjach budowania zespołu lub spotkaniach w biurze, choć mogą brać w nich udział za pośrednictwem wideokonferencji

Praca w niepełnym wymiarze godzin



Praca w niepełnym wymiarze godzin oznacza pracę przez mniejszą liczbę godzin tygodniowo (mniej niż w pełnym wymiarze godzin). Liczba dni przepracowanych w tygodniu i liczba godzin przepracowanych w ciągu przeciętnego dnia są zazwyczaj uznawane za „niepełny wymiar czasu pracy”, jeśli wynoszą mniej niż 30 godzin. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin otrzymują takie same świadczenia jak pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin, przy czym świadczenia są proporcjonalne do przepracowanych godzin. Dla pracodawców, praca w niepełnym wymiarze godzin może być przydatna, pozwalając im zatrudniać osoby do wykonywania prac, które nie zajmują wystarczająco dużo czasu, aby uzasadnić zatrudnienie w pełnym wymiarze godzin. Dla pracowników praca w niepełnym wymiarze godzin może być często pożądana, pozwalając im zarabiać pieniądze równolegle z innymi obowiązkami, takimi jak nauka lub wychowywanie dzieci.

Elastyczny czas pracy = elastyczny harmonogram = elastyczna praca

Elastyczny czas pracy = elastyczny harmonogram = elastyczna praca

Jako podstawowa definicja, flexitime - znany również jako elastyczny czas pracy - odnosi się do elastycznych warunków pracy, w których pracownicy mają swobodę wyboru, kiedy ich dzień pracy zaczyna się i kończy, o ile pracują w zakontraktowanej liczbie godzin. Najczęściej oznacza to po prostu precyzyjne dostosowanie dziennych godzin pracy. Pozwala to pracownikom dostosować własne harmonogramy pracy i jest szczególnie korzystne dla firm, których członkowie zespołu mają bardzo różne zestawy osobistych zobowiązań i obowiązków.

Praca dzielona z innymi

Praca dzielona z innymi (Job sharing) to kolejna elastyczna umowa o pracę, w której dwie osoby są zatrudnione w niepełnym wymiarze godzin, łącząc się w celu wykonania pracy, która w przeciwnym razie byłaby wykonywana przez jedną osobę zatrudnioną w pełnym wymiarze godzin----- dla pracowników, którzy muszą pogodzić swoje życie zawodowe z obowiązkami rodzinnymi, kontynuują naukę lub po prostu chcą zmniejszyć obciążenie pracą bez konieczności całkowitego porzucenia roli. Jest to świetny sposób na zatrzymanie najlepszych talentów, którzy w przeciwnym razie mogliby zrezygnować, ponieważ nie są w stanie poradzić sobie z pełnymi obowiązkami w danym momencie. Warto również rozważyć podział pracy w miarę rozwoju firmy. Niektóre role mogą generować więcej pracy niż jedna osoba może rozsądnie wykonać, ale nie na tyle, aby uzasadnić zatrudnienie drugiej osoby na pełny etat. Dzieląc te obowiązki między dwie osoby na tym samym stanowisku, każda z nich będzie mogła skupić się na swoich indywidualnych zadaniach bez poczucia przytłoczenia.

Środowisko pracy oparte wyłącznie na wynikach (ROWE)

ROWE to strategia zarządzania, która przedkłada wyniki nad obecność. Pracownicy są oceniani na podstawie jakości pracy i wyników, a nie liczby przepracowanych godzin czy obecności. System ROWE szczyli się tworzeniem kultury możliwości i przenosi nacisk na autonomię pracowników oraz tworzenie sposobu myślenia opartego na odpowiedzialności.



Smart working

Termin „smart working” jest zasadniczo używany we Włoszech, zarówno w języku angielskim, jak i przetłumaczony na język włoski (co można znaleźć przede wszystkim w dziedzinie regulacji). Te dwa słowa wskazują na precyzyjny model pracy oparty na trzech zasadniczych elementach: technologii, elastyczności pracy (czasu i miejsca) oraz równym traktowaniu ekonomicznym ze stałymi pracownikami na miejscu. Inteligentna praca różni się od elastycznej pracy i pracy zdalnej i jest być może bliższa pracy hybrydowej, ale jej znaczenie nadal pozostaje szerokie i złożone, ponieważ jej cele muszą być również konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie.

Skrócony tydzień pracy

Skrócony tydzień pracy, znany również jako skompresowany tydzień pracy, to układ, w którym standardowe godziny pracy w pełnym wymiarze godzin są nadal przepracowane, ale są one skondensowane w mniej dni niż normalnie. Najczęściej skutkuje to czterodniowym, a nie pięciodniowym tygodniem pracy, choć dokładne ustalenia mogą się różnić. Pracownicy pracują cztery, 10-godzinne dni zamiast zwykłych pięciu. Skrócone tygodnie pracy są często korzystne dla firm o dużym obciążeniu pracą przez cały rok i są najbardziej popularne w branżach takich jak handel detaliczny, usługi użyteczności publicznej, górnictwo, usługi opieki zdrowotnej i produkcja.

Praca Zmianowa

Praca zmianowa opisuje układ, w którym dzień roboczy jest podzielony na różne zmiany, które są następnie przydzielane pracownikom, co oznacza, że różne grupy pracowników będą wykonywać swoje obowiązki o różnych porach dnia. Jest to szczególnie powszechne podejście dla pracodawców, którzy pracują 24 godziny na dobę, siedem dni w tygodniu.

Stopniowe przechodzenie na emeryturę

Przejście na emeryturę może być stresujące dla pracowników i całej firmy. Pracownik musi zmienić swój codzienny harmonogram bez struktury pracy, a firma traci cenny zasób z wieloletnią wiedzą, umiejętnościami i zdolnościami. W rezultacie plany stopniowego przechodzenia na emeryturę stają się coraz bardziej popularne. Podczas stopniowego przechodzenia na emeryturę pracownicy powoli zmniejszają liczbę godzin pracy aż do faktycznej daty przejścia na emeryturę. Podczas pobytu w firmie przed przejściem na emeryturę będą wspierać nowych pracowników, którzy mają przejąć ich rolę, pracując razem nad tymi samymi działaniami i projektami oraz przekazując im swoje cenne know-how.

- (1) **Praca freelancera:** Wiele osób uważa, że praca zdalna i praca freelancera to to samo. Ale tak nie jest. Praca zdalna to stała praca lub umowa. Praca freelancera opiera się na projektach i kończy się po ich zakończeniu.



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

ANALIZA DOKUMENTÓW I BADAŃ LOKALNYCH RAPORTY KRAJOWE

WERSJE KOMPLETNE



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

RAPORT KRAJOWY

AGFE - FRANCJA

I/ Badania krajowe

Niniejsze krajowe badanie skupia się na pracy zdalnej we Francji, analizując ramy prawne i regulacyjne zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym (A). Ponadto przeanalizujemy obecną sytuację i trendy związane z rolą specjalistów w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) oraz ich partnerstwa z podmiotami publicznymi i prywatnymi, mające na celu utrzymanie wykwalifikowanej i przeszkolonej siły roboczej (B). Na koniec zbadamy istniejące polityki i praktyki dotyczące elastycznej pracy w organizacjach publicznych i prywatnych, podkreślając ich zalety i wady (C).

A) Ramy prawne i regulacyjne w sektorze publicznym i prywatnym.

- a) We Francji, w sektorze prywatnym, praktyka pracy zdalnej jest regulowana przez środki regulacyjne i umowne. Obecne ramy prawne dotyczące pracy zdalnej obejmują zarówno przepisy regulacyjne, jak i umowy. Krajowe porozumienie międzybranżowe (ANI) zostało podpisane 19 lipca 2005 r., na długo przed pandemią Covid-19. W 2012 r. prawo wprowadziło przepisy dotyczące pracy zdalnej do Kodeksu pracy, częściowo włączając początkowe porozumienia i określając obowiązki pracodawców oraz warunki zatrudnienia telepracowników.
- Rozporządzenie nr 2017-1387 z dnia 22 września 2017 r. dotyczące przewidywalności i bezpieczeństwa w stosunkach pracy oraz ustawa ratyfikująca z marca 2018 r. na nowo zdefiniowały ramy prawne pracy zdalnej i metody jej wdrażania. Obecne przepisy prawne dotyczące pracy zdalnej znajdują się w artykułach od L.1222-9 do L.1222-11 Kodeksu pracy i są uzupełnione postanowieniami umownymi nowego ANI "na rzecz pomyślnego wdrożenia pracy zdalnej", podpisanego w listopadzie 2020 roku. Rozszerzona dekretem w kwietniu 2021 r., umowa ta stała się obowiązkowa w sektorze komercyjnym.

Prawna definicja pracy zdalnej: Jest to specyficzny sposób organizacji pracy zdefiniowany w Kodeksie pracy. Praca zdalna odnosi się do "każdej formy organizacji pracy, w której pracownik wykonuje zadania, które mogłyby być również wykonywane w siedzibie pracodawcy, dobrowolnie poza tą siedzibą przy użyciu technologii informacyjno-komunikacyjnych". Każdy pracownik, który dobrowolnie wykonuje pracę zdalną, zarówno od początku zatrudnienia, jak i na późniejszym etapie, jest uważany za pracownika zdalnego.

Obecna definicja prawna obejmuje trzy formy pracy zdalnej:

1. Regularna praca zdalna,



2. Okazjonalna praca zdalna,
3. Praca zdalna w wyjątkowych okolicznościach lub w przypadku siły wyższej: w tym przypadku pracodawca może narzucić pracę zdalną ze względu na okoliczności (art. L.1222-11).

Remote work must involve tasks that could have been performed on the company's offices. Employees whose nature of work requires non-sedentary presence in the company's premises are not considered remote workers; they are known as "nomadic" or "distance" workers. This remote work can be carried out in a location different from the company's premises, typically at the employee's home, but it may also occur at third-party locations with the employer's consent.

- a) In the public sector : the implementation procedures for remote work across the civil service are defined by Article L430-1 of the General Code of Civil Service (which incorporates the provisions initially outlined in Article 133 of Law No. 2012-347 of March 12, 2012), the Decree No. 2016-151 of February 11, 2016 (which has been amended by Decree No. 2019-637 of June 25, 2019, Decree No. 2020-524 of May 5, 2020, and Decree No. 2021-1725 of December 21, 2021), and the agreement of July 13, 2021, concerning the implementation of remote work in the civil service.

The agreement of July 13, 2021 outlines specific criteria that differentiate remote work from other forms of working remotely:

- The employee engaged in remote work has received authorization to perform some of their work at one or more remote locations, which they could have otherwise done on-site.
- This arrangement involves alternating between a minimum amount of time spent working on-site and a portion of their work conducted remotely.
- The use of information and communication technologies is an integral part of this remote work arrangement.

B) Sytuacja i trendy w rolach specjalistów VET i partnerstwach z podmiotami publicznymi i prywatnymi w celu wspierania kompetentnej i wyszkolonej siły roboczej

Rola szkoleń zawodowych jest kluczowa w integracji pracy zdalnej jako nowej formy zatrudnienia, ma ona na celu rozwijanie umiejętności i wiedzy pracowników, aby sprostać zmieniającym się potrzebom rynku pracy.

We Francji od lat 80. państwo zainicjowało operację decentralizacji obowiązków, która wzmacnia rolę władz lokalnych. Gmina, departament i region uczestniczą w funkcjonowaniu publicznych usług edukacyjnych. Region przyjmuje regionalny plan przewidywanego kształcenia i szkolenia w gimnazjach, szkołach średnich i placówkach kształcenia specjalnego. We współpracy z władzami centralnymi określa i wdraża regionalne usługi publiczne w zakresie poradnictwa zawodowego przez całe życie. Organizuje regionalne usługi publiczne w zakresie poradnictwa zawodowego przez całe życie, zapewniając w szczególności tworzenie sieci wszystkich usług, struktur i programów, które przyczyniają się na jego terytorium do realizacji tych usług publicznych.



Region jest odpowiedzialny za politykę regionalną w zakresie szkoleń zawodowych dla młodzieży i dorosłych poszukujących zatrudnienia lub nowej ścieżki kariery. Ponadto opracowuje regionalny kontrakt na rozwój szkoleń zawodowych i poradnictwa zawodowego.

W odpowiedzi na zmieniający się rynek pracy i potrzebę walki z bezrobociem, inwestowanie w szkolenia pracowników i rozwój umiejętności staje się niezbędne do osiągnięcia zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu gospodarczego. **Skills Investment Plan** (<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/relance-activite/investir-dans-les-competences/plan-de-transformation-et-de-digitalisation-de-la-formation>) odzwierciedla zobowiązanie rządu do rozszerzenia możliwości szkoleniowych dla osób stojących przed wyzwaniami związanymi z zatrudnieniem oraz do zbadania innowacyjnych podejść do edukacji.

Od czasu kryzysu Covid-19, który podkreślił pilną potrzebę cyfryzacji i hybrydyzacji w edukacji, uruchomiono kompleksowy plan transformacji i cyfryzacji z budżetem 300 mln euro w ramach **planu France Relance**. Celem jest wprowadzenie edukacji w nową erę transformacji. Prowadzony przez Wysokiego Komisarza ds. Umiejętności, Plan Transformacji i Cyfryzacji Edukacji pokazuje determinację rządu do zintegrowania cyfrowych, immersyjnych i kognitywnych postępów w procesie uczenia się.

Inicjatywa ta opiera się na dobrze skonstruowanym planie działania, opartym na szeroko zakrojonych konsultacjach z zainteresowanymi stronami, eksperymentach i grupach roboczych, a ponadto jest wspierana przez dwie ankiety przeprowadzone wśród organizacji szkoleniowych i CFA (ośrodków szkolenia zawodowego) w celu oceny ich narzędzi i wymagań dotyczących przyspieszenia cyfryzacji i hybrydyzacji edukacji.

Zastosowano kompleksowe podejście oparte na konsultacjach, aktywnym zaangażowaniu interesariuszy oraz strategii "testuj i ucz się". Proces konsultacji ma na celu zidentyfikowanie kluczowych strategii dla planu transformacji przy jednoczesnym ustanowieniu wiarygodnej i skutecznej metodologii.

- Obejmuje to przeprowadzenie dwustronnych spotkań z około pięćdziesięcioma interesariuszami z sektora publicznego i prywatnego między końcem 2020 r. a początkiem 2021 r.
- Organizowanie warsztatów w celu zbadania konkretnych tematów wiosną i latem 2021 r.
- Ponadto cykl konsultacji prowadzony przez FFFOD (Francuskie Forum Otwartych Szkoleń) w maju-czerwcu 2022 r., przy wsparciu Ministerstwa Pracy, Zatrudnienia i Włączenia Społecznego, koncentruje się na opracowaniu "Ram wspierania organizacji szkoleniowych i ośrodków szkolenia zawodowego w hybrydyzacji edukacji".

Ramy te są wspólnie udostępniane różnym interesariuszom w ekosystemie edukacyjnym.

(<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>)



C) Zasady i praktyki elastycznej pracy w sektorze publicznym i prywatnym: Plusy i minusy

Pandemia COVID-19 spowodowała spektakularny wzrost pracy zdalnej we Francji, zakłócając tradycyjne sposoby organizacji pracy zarówno dla podmiotów publicznych, jak i prywatnych. CNIL (Krajowa Komisja ds. Informatyki i Wolności) przypomina o zasadach, których należy przestrzegać i udziela porad pracodawcom i pracownikom.

O ile warunki wykonywania pracy zdalnej z biegiem lat stopniowo stawały się coraz bardziej elastyczne, jej wdrożenie wymaga porozumienia z pracodawcą, sformalizowanego w drodze układów zbiorowych lub indywidualnych, a nawet statutu (art. L. 1222-9 Kodeksu pracy). Jednak w niektórych wyjątkowych przypadkach, takich jak podczas pandemii COVID-19, porozumienie nie było konieczne, a praca zdalna mogła zostać narzucona pracownikom przez pracodawcę.

Niektóre sposoby wdrażania są prawnie uregulowane:

- Pracodawca może monitorować działania pracowników, jeśli nie narusza ich praw i wolności oraz przestrzega określonych zasad. Ponieważ praca zdalna jest jedynie metodą organizacji pracy, pracodawca zachowuje uprawnienia, podobnie jak w przypadku pracy wykonywanej na miejscu, do nadzorowania i kontrolowania zadań powierzonych swoim pracownikom.

Niemniej jednak sądy konsekwentnie podkreślają, że uprawnienie to nie może być wykonywane w sposób nadmierny. Artykuł L. 1121-1 Kodeksu pracy stanowi, że "nikt nie może naruszać praw i wolności indywidualnych i zbiorowych osób poprzez nieuzasadnione ograniczenia, które nie są proporcjonalne do zamierzonego celu".

- Zabronione jest korzystanie z narzędzi ciągłego nadzoru: podobnie jak w przypadku każdego przetwarzania danych osobowych, system monitorowania godzin pracy lub działań, zarówno zdalnych, jak i na miejscu, musi w szczególności:
 - Mają jasno określony cel i nie mogą być wykorzystywane do innych celów.
 - Być proporcjonalne i odpowiednie do tego celu.
 - Wymagać wcześniejszego poinformowania zainteresowanych osób.
- Rozporządzenie o ochronie danych osobowych wymaga, aby poziom bezpieczeństwa i poufności przetwarzanych danych osobowych pozostał taki sam, niezależnie od używanego sprzętu. Pracodawca pozostaje odpowiedzialny za bezpieczeństwo danych osobowych w firmie, nawet jeśli są one przechowywane na urządzeniach, nad którymi pracodawca nie ma fizycznej ani prawnej kontroli, ale autoryzował ich użycie w celu uzyskania dostępu do zasobów informatycznych firmy. Przyjęcie BYOD (Bring Your Own Device) jest decyzją, którą należy podjąć po rozważeniu zalet i wad tej praktyki, która zaciera granicę między życiem osobistym a zawodowym.
- Aktywacja kamer podczas wideokonferencji może usprawnić przepływ komunikacji i przyczynić się do zwiększenia atmosfery spotkania. Wiąże się to jednak z przetwarzaniem danych osobowych zgodnie z RODO, co może prowadzić do ujawnienia intymnych informacji.



O ile to możliwe, korzystanie z wideokonferencji z domów pracowników nie powinno prowadzić do ujawnienia większej ilości danych osobowych niż podczas spotkania w miejscu pracy. W związku z tym CNIL zachęca pracodawców do priorytetowego traktowania rozwiązań wideokonferencyjnych, które pozwalają użytkownikom na rozmycie tła, umożliwiając uczestnikom unikanie wyświetlania obrazów ich domów (które mogą ujawniać prywatne informacje) lub osób trzecich przechodzących przez pole widzenia kamery". Jednak w szczególnych przypadkach (takich jak rozmowa kwalifikacyjna, spotkanie z klientami zewnętrznymi lub wprowadzenie nowych członków zespołu itp.) pracodawca może wymagać aktywacji kamery. Jeśli jest to wykonalne, zaleca się wcześniejsze poinformowanie o tym pracowników, co pozwoli im na dokonanie niezbędnych ustaleń (takich jak wybór odpowiedniego pomieszczenia itp.)

Referencje:

- *Artykuły L. 1222-9 i kolejne artykuły Kodeksu pracy (artykuły dotyczące pracy zdalnej).*
- *Ustawa nr 2012-347 z dnia 12 marca 2012 r. dotycząca dostępu do stałego zatrudnienia i poprawy warunków zatrudnienia pracowników kontraktowych w służbie publicznej, w szczególności art. 133.*
- *Dekret nr 2016-151 z dnia 11 lutego 2016 r. w sprawie warunków i procedur wdrażania pracy zdalnej w służbie publicznej i sądownictwie.*
- *Rozporządzenie nr 2017-1387 z dnia 22 września 2017 r. w sprawie przewidywalności i bezpieczeństwa stosunków pracy.*

II/ Badania środowiskowe

Kwestionariusz "Doświadczenie hybrydowego środowiska pracy".

We Francji w badaniu wzięło udział sześciu uczestników z różnych sektorów, w tym administracji publicznej, mikroprzedsiębiorstw i podmiotów trzeciego sektora.

Uczestnicy pełnią różne role, od kierownictwa średniego i wyższego szczebla po przedsiębiorców, niezależnych konsultantów i liderów wykonawczych.

Ich spostrzeżenia kształtują zalecenia, które na nowo definiują role specjalistów ds. **kształcenia i szkolenia zawodowego (VET)** oraz dostosowują ramy prawne do nowych praktyk zawodowych. Dziękujemy za podzielenie się swoimi doświadczeniami w ramach tej transformacyjnej inicjatywy.

Zrozumienie różnych narzędzi regulacyjnych: Przepisy stanowe, przepisy lokalne i regulacje wewnętrzne

W trakcie tego badania respondenci zgłaszali doświadczanie hybrydowych środowisk pracy w różnych kontekstach zawodowych. Uczestnicy wskazywali na napotykanie hybrydowych konfiguracji w administracji publicznej, mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających mniej niż dziesięciu pracowników, a także w ramach podmiotów trzeciego sektora, takich jak spółdzielnie, stowarzyszenia i fundacje.

- Większość uczestników - 5 na 6 - zadeklarowało ciągłe doświadczanie pracy hybrydowej. W kontekście przyjęcia elastycznej pracy we Francji, podstawa prawna różni się w zależności od odpowiedzi: -
Prawo krajowe: 2 respondentów wspomniało o tym.
 - Prawo regionalne/lokalne: 1 respondent wskazał na to.
 - Formalne umowy wewnętrzne: 2 respondentów wymieniło te umowy.
 - Nieformalne umowy wewnętrzne: 1 respondent wskazał na wpływ takich porozumień.
 - Brak regulacji: W jednym przypadku wspomniano o decyzji podjętej przez kierownictwo bez konkretnych przepisów.
 - ☒ Formalne umowy wewnętrzne wspierające elastyczną organizację pracy we Francji obejmują lokalne umowy dotyczące telepracy i umowy na poziomie firmy zintegrowane z regulaminem wewnętrznym.
 - ☒ Nieformalne umowy wewnętrzne wspierające elastyczną pracę w tym kontekście obejmują spersonalizowaną codzienną organizację dla określonej grupy pracowników oraz tymczasową opcję pracy hybrydowej wynikającą z ograniczeń podróży związanych z Covid-19.
- Przyjęcie elastycznych form pracy było różnie postrzegane przez respondentów:
 - 5 respondentów wskazało, że wprowadzenie elastycznej organizacji pracy miało miejsce podczas pandemii Covid-19.
 - Jeden respondent wspomniał, że elastyczna organizacja pracy była już obecna w jego kontekście pracy przed pandemią.
- elastyczne ustalenia dotyczące pracy, które zostały przyjęte w Twoim środowisku pracy w celu stworzenia konfiguracji "hybrydowej":
 - "Spotkania wideokonferencyjne, komunikacja przez e-mail i telefon, webinaria".
 - "Studia przypadków lub analiza poszczególnych przypadków".
 - "Stała telepraca/wideokonferencje".
 - "W zależności od dostępności".
 - "W szczególności regularne spotkania zespołu online".

Odpowiedzi te wskazują, że hybrydowe środowisko pracy obejmuje połączenie spotkań wideokonferencyjnych, komunikacji za pośrednictwem różnych kanałów cyfrowych, stałej telepracy z wideokonferencjami, indywidualnych rozważań i regularnych spotkań zespołu online.

II/ Szczegóły szkolenia: Źródła, treść i metody.

Odpowiedzi dotyczące możliwości szkoleniowych w hybrydowym środowisku pracy ujawniają mieszankę doświadczeń, przy czym większość z pięciu uczestników wskazała na brak kontaktu z takim szkoleniem, podczas gdy jeden respondent potwierdził, że otrzymał szkolenie w zakresie adaptacji do nowego środowiska pracy". Wśród osób, które przeszły szkolenie w zakresie hybrydowego środowiska pracy, dwie osoby stwierdziły, że szkolenie było ułatwione dzięki wykorzystaniu wewnętrznych zasobów i rozwiązań.

Sugeruje to, że organizacja opracowała i dostarczyła materiały szkoleniowe, prawdopodobnie opierając się na własnym doświadczeniu i wiedzy, aby zapewnić wskazówki dotyczące poruszania się po zawiłościach pracy hybrydowej. Możemy zauważyć, że sesje szkoleniowe były sporadyczne

proponowane jednemu respondentowi, a bardziej systematycznie drugiemu. Jeden z respondentów odpowiedział, że są to intensywne sesje, podczas gdy dla drugiego są one bardziej lekkie, obejmujące bezpośrednie instrukcje i studia przypadków.

Wszyscy respondenci, którzy zostali przeszkoleni w zakresie adaptacji do hybrydowego środowiska pracy, przyznali spójną ocenę 3 na skali oceny. Wskazuje to na neutralne stanowisko w ocenie wyników szkolenia, co sugeruje, że skuteczność i wpływ szkolenia były postrzegane jako umiarkowane przez wszystkich uczestników.

- Treści szkoleniowe dotyczące adaptacji do hybrydowego środowiska pracy zostały podzielone na kilka kategorii. Informacje zwrotne od respondentów wskazywały na następujący podział:

1. Zawartość organizacyjna:

- Jeden z respondentów przeznaczył 10% treści szkolenia na profile funkcjonalne i logistyczne wymagane przez hybrydowe środowisko pracy.
- Inny respondent przeznaczył większą część, 40%, na ten aspekt.

2. Zawartość relacyjna:

- Obaj respondenci przeznaczyli 10% treści szkolenia na zajęcie się dynamiką interakcji między "szefami" a współpracownikami, a także między samymi współpracownikami.

3. Zawartość techniczna:

- Jeden z respondentów przypisał 10% treści szkolenia nauczaniu o korzystaniu z narzędzi cyfrowych.
- Drugi respondent przeznaczył większą część, 30%, na tę kategorię.

4. Inna zawartość:

- Ostatni respondent przypisał 20% treści szkoleniowych do kategorii oznaczonej jako "Inne", co sugeruje, że respondent ten uznał dodatkowe lub unikalne treści za istotne dla dostosowania się do hybrydowego środowiska pracy.

Podsumowując, rozkład procentowy treści szkoleniowych był różny wśród respondentów. Kategorie treści organizacyjnych, treści relacyjnych i treści technicznych uzyskały różny nacisk. Dodatkowo, jeden z respondentów włączył osobną kategorię dla innych treści, wskazując na zindywidualizowane aspekty uważane za ważne dla szkolenia w kontekście adaptacji pracy hybrydowej.

Dla większości respondentów ankiety treść szkolenia zostanie przynajmniej trochę wzmocniona.

III/ Osobiste refleksje: ocena indywidualnych doświadczeń.

- Główne negatywne elementy doświadczenia w hybrydowym środowisku pracy w oparciu o udzielone odpowiedzi są następujące:
- 1. Brak bezpośredniej komunikacji i narzędzi wymiany w czasie rzeczywistym.
- 2. Rozdrobnienie zespołów i dystans zawodowy wśród współpracowników.
- 3. Brak dzielenia się z zespołem.



4. Izolacja i trudności z oddzieleniem pracy od życia osobistego.
5. Czynniki ludzkie w ogóle - co oznacza, że przebywanie z dala od pracy i nadzoru kierownictwa może powodować brak motywacji.

Podsumowując, negatywne aspekty pracy hybrydowej obejmują wyzwania związane z komunikacją, spójnością zespołu, równowagą między życiem zawodowym a prywatnym oraz troską o aspekt ludzki, chociaż jeden respondent nie zgłosił żadnych negatywnych doświadczeń.

- Główne pozytywne elementy doświadczenia w hybrydowym środowisku pracy na podstawie udzielonych odpowiedzi:
 1. Elastyczność i zwiększona produktywność w zadaniach administracyjnych.
 2. Elastyczność pracy i rozwój inicjatywy pracowników.
 3. Organizacja osobista i zawodowa.
 4. Oszczędność czasu na dojazdach do pracy rano i wieczorem.
 5. Mniej stresu i czasu traconego na transport.
 6. Zwiększona zdolność adaptacji i mniej stresujące połączenie pracy i życia rodzinnego dla niektórych osób.
 7. Wykwalifikowani pracownicy byli rekrutowani pomimo odległości geograficznej, która pozwalała im na fizyczną obecność w miejscu pracy tylko dwa razy w tygodniu.

Podsumowując, pozytywne aspekty pracy hybrydowej obejmują zwiększoną elastyczność, poprawę produktywności, lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz zdolność do przyciągania wykwalifikowanych talentów niezależnie od odległości geograficznej.

Podsumowanie zaleceń dotyczących skutecznego działania w hybrydowym środowisku pracy na podstawie udzielonych odpowiedzi:

1. Organizacja powinna dysponować niezawodnymi i funkcjonalnymi narzędziami komunikacji zdalnej.
2. Jasne zadania powinny być przekazywane za pośrednictwem wspólnych harmonogramów w celu lepszego śledzenia.
3. Kontakty społeczne powinny być utrzymywane poprzez regularne, zaplanowane interakcje.
4. Ustanowienie jasnych wytycznych i zasad zaangażowania.
5. Elastyczność pracy przy jednoczesnym zachowaniu struktury.
6. Wdrożenie obowiązkowych cotygodniowych dni osobistej obecności.
7. Zapewnienie rygorystycznej aktualizacji CRM, codziennych rozmów telefonicznych ze współpracownikami oraz jasnych celów jakościowych i ilościowych.
8. Organizacja i zapewnienie ram dla telepracy.
9. Wprowadzaj przerwy w pracy.
10. Zwiększenie liczby interakcji wideo między współpracownikami w celu utrzymania ludzkiego wymiaru, empatii i motywacji.
11. Zalecam połączenie pracy osobistej i zdalnej, a nie w 100% hybrydowej.



12. Organizuj regularne spotkania online, aby wzmacniać więzi.
13. Pomimo odległości, pracownicy powinni mieć możliwość spotykania się online lub osobiście w celu nawiązania relacji, które usprawnią komunikację.
14. W środowisku hybrydowym lub w pełni zdalnym zdolności organizacyjne pracowników i ich dostosowanie do centralnej komunikacji mają kluczowe znaczenie dla spójności zespołu. Należy to podkreślić podczas rekrutacji lub integracji nowych członków zespołu.

Podsumowując, zalecenia obejmują optymalizację narzędzi komunikacyjnych, ustanowienie jasnych wytycznych, zrównoważenie elastyczności ze strukturą, nadanie priorytetu kontaktom społecznym i wspieranie skutecznych umiejętności organizacyjnych dla udanego hybrydowego środowiska pracy.

○

III/ Wnioski

Podsumowując, badanie doświadczeń związanych z pracą hybrydową w kontekście Francji ujawnia szereg spostrzeżeń i wyzwań. Przyjęcie elastycznej organizacji pracy, szczególnie podczas pandemii Covid-19, przyniosło zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy. Elastyczność i lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym wyróżniają się jako wyraźne zalety, a wzrost wydajności odnotowano w zadaniach administracyjnych. Odnotowano jednak również wyzwania, takie jak ograniczona bezpośrednia komunikacja, potencjalna fragmentacja zespołu i trudności z oddzieleniem życia osobistego od zawodowego.

Rozkład treści szkoleniowych odzwierciedla skupienie się na aspektach organizacyjnych, relacyjnych i technicznych, z których każdy różni się naciskiem. Chociaż oferowano szkolenia, umiarkowana ocena 3 pod względem skuteczności sugeruje możliwość poprawy. Godnym uwagi odkryciem jest znaczenie utrzymywania więzi społecznych, wspierania spójności zespołu i ułatwiania jasnej komunikacji w celu przeciwdziałania potencjalnemu poczuciu izolacji.

Zalecenia dotyczące skutecznego działania w środowisku hybrydowym obejmują potrzebę solidnych narzędzi komunikacji zdalnej, dobrze zdefiniowanych zadań przekazywanych za pośrednictwem wspólnych harmonogramów oraz regularnych interakcji w celu podtrzymania więzi społecznych. Ramy prawne we Francji podkreślają znaczenie jasnych umów i ochrony praw pracowników w hybrydowych środowiskach pracy. Ostatecznie udane hybrydowe środowisko pracy zależy od starannej równowagi między elastycznością, komunikacją i ciągłą adaptacją w celu sprostania wyjątkowym wyzwaniom i pojawiającym się możliwościom.



IV / Źródła:

1. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006177851/#LEGISCTA000006177851
2. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043353723>
3. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/francais-anglais/fonction-publique>
4. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/le-teletravail-dans-la-fonction-publique/le-cadre-juridique-du-teletravail-dans-la-fonction-publique#:~:text=Au%20niveau%20de%20chaque%20employeur,accord%20du%2013%20juillet%202021>
5. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/relance-activite/investir-dans-les-competences/plan-de-transformation-et-de-digitalisation-de-la-formation>
6. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

RAPORT KRAJOWY

BDF - HOLANDIA



I/ Krajowa analiza danych

Elastyczna i zdalna praca zmieniła krajobraz tradycyjnego zatrudnienia, zapewniając pracownikom swobodę równowagi życia osobistego i zawodowego przy jednoczesnym zachowaniu produktywności. W kontekście Holandii praktyka ta zyskała znaczną popularność ze względu na postępowe podejście do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Elastyczna praca polega na dostosowaniu tradycyjnych godzin pracy od 9 do 5 w celu uwzględnienia potrzeb i preferencji pracowników. Może to obejmować takie opcje jak elastyczny czas pracy, skrócone tygodnie pracy i dzielenie się pracą. Z drugiej strony, praca zdalna pozwala pracownikom wykonywać swoje zadania poza biurem, często w domu lub w innych zdalnych konfiguracjach.

W tym przeglądzie ważne jest, aby podkreślić korzyści i wyzwania związane z elastyczną i zdalną pracą. Pracownicy doceniają lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, krótszy czas dojazdów do pracy i większą autonomię w zakresie harmonogramów. Pracodawcy mogą czerpać korzyści ze zwiększonej satysfakcji pracowników, niższych kosztów ogólnych i możliwości wykorzystania szerszej puli talentów. Należy jednak stawić czoła wyzwaniom, takim jak utrzymanie spójności zespołu, zapewnienie bezpieczeństwa danych i monitorowanie wydajności pracowników.

Niektóre statystyki dotyczące pracy hybrydowej w Holandii:

1. Oczekuje się, że średnia liczba godzin przepracowanych w domu wzrośnie z 3,8 godzin tygodniowo przed kryzysem COVID-19 do 8 godzin tygodniowo po¹. Według CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) sytuacja pandemiczna zintensyfikowała zmianę w kierunku częstszej pracy z domu, a w szczytowym momencie około 50% holenderskiej populacji pracującej pracowało z domu.
2. Elastyczność godzin pracy: Holandia ma długą tradycję pracy w niepełnym wymiarze godzin. Przynajmniej od 2017 r. CBS donosi, że prawie połowa populacji pracującej (między 47 a 49%) była zatrudniona w niepełnym wymiarze godzin², dzięki czemu przejście na elastyczny model hybrydowy było płynniejsze niż w krajach o bardziej sztywnej kulturze pracy.
3. Preferencje pracowników: Po pandemii COVID pracownicy chcieliby pracować w domu średnio 9 godzin tygodniowo, czyli tylko o 1 godzinę więcej niż oczekiwali³. W 2021 roku 88% pracowników wskazało, że chciałoby w pewnym stopniu nadal pracować z domu, a teraz, w 2023 roku, liczba ta pozostała taka sama, 85%. Tylko 15% pracowników chce cały czas chodzić do biura⁴.

Ten ruch w kierunku hybrydowego modelu pracy nie polega jedynie na dostosowaniu się do świata po pandemii. Odzwierciedla on głębszą zmianę w holenderskim etosie pracy, stawiając na pierwszym miejscu wydajność, elastyczność i zrównoważony styl życia. Zarówno organizacje, jak i pracownicy dostrzegają korzyści płynące z tego podejścia, które obejmują skrócenie czasu dojazdów do pracy, zmniejszenie kosztów ogólnych biura i lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

¹ https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

² <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/deeltijd>

³ https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf

⁴ <https://eenvandaag.avrotros.nl/panels/opiniepanel/alle-uitslagen/item/werknemers-mogen-blijven-thuiswerken-van-hun-baas-alleen-niet-zo-vaak-als-ze-zouden-willen/>



Podsumowując, praca hybrydowa to coś więcej niż tylko przelotny trend w Holandii - to transformacyjne podejście, które przekształca samą tkankę kultury pracy.

A - Ramy prawne i regulacyjne w sektorze publicznym i prywatnym.

Zasadniczo to pracodawca decyduje o tym, czy zezwolić na pracę z domu, czy nie, nie ma na to konkretnego prawa. Możesz poprosić o pracę z domu, ale to pracodawca decyduje (nie ma do tego prawa). W 2022 r. ustawa została uzgodniona przez Tweede Kamer, która stanowi, że pracodawca powinien zasadniczo zaakceptować wniosek o pracę z domu. Nie została ona jednak jeszcze zatwierdzona przez Eerste Kamer.

Pracownicy są również podzieleni w kwestii ustawy, która określa prawo do pracy z domu. 41% respondentów w tym badaniu⁵ zgadza się, że ułatwienie pracy z domu dla pracowników powinno stać się łatwiejsze, ale 42% nie zgadza się z tym. Uważają oni, że powinno to być ustalone wspólnie przez pracodawców i pracowników, a nie przez rząd. Przedsiębiorcy / właściciele firm w badaniu są w pełni przeciwni takiemu prawu, 85%.

W Holandii ramy prawne regulujące pracę elastyczną i zdalną są solidne i kompleksowe. Ramy te nadają priorytet prawom pracowników, jednocześnie uwzględniając potrzeby pracodawców i ogólne środowisko biznesowe. Kluczowe przepisy i regulacje, które są istotne dla tych ram, obejmują:

Ustawa o czasie pracy (Arbeidstijdenwet)

Ustawa o czasie pracy ustanawia zasady dotyczące maksymalnej długości tygodnia pracy, przerw na odpoczynek i dziennych okresów odpoczynku. Zawiera również przepisy dotyczące pracy w nocy i nadgodzin. Ustawa ta zapewnia, że pracownicy nie są przepracowani i mają czas na odpoczynek i regenerację sił, niezależnie od tego, czy pracują w biurze, czy zdalnie⁶.

Ustawa o warunkach pracy (Arbeidsomstandighedenwet)

Ustawa o warunkach pracy koncentruje się na tworzeniu bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy, niezależnie od miejsca wykonywania pracy. Nakłada ona na pracodawców obowiązek zapewnienia swoim pracownikom niezbędnych narzędzi, szkoleń i wsparcia w celu bezpiecznego wykonywania ich zadań. Obejmuje to zapewnienie ergonomicznego sprzętu do pracy zdalnej, aby zapobiec problemom zdrowotnym spowodowanym długotrwałym siedzeniem lub złą postawą.

Układy zbiorowe pracy (Collectieve Arbeidsovereenkomst lub CAO)

⁵ <https://eenvandaag.avrotros.nl/panels/opiniepanel/alle-uitslagen/item/werknemers-mogen-blijven-thuiswerken-van-hun-baas-alleen-niet-zo-vaak-als-ze-zouden-willen/>

⁶ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/2022-08-02>



Układy zbiorowe pracy to umowy branżowe negocjowane między pracodawcami a związkami zawodowymi. Umowy te często dotyczą elastycznej organizacji pracy, godzin pracy i wynagrodzenia. Odgrywają one kluczową rolę w kształtowaniu warunków zatrudnienia w różnych sektorach.

Prawo do żądania elastycznych godzin pracy

Holandia przyznaje również pracownikom prawo do wnioskowania o elastyczne godziny pracy, niezależnie od przyczyny. Chociaż pracodawcy mają prawo odrzucić te wnioski z ważnych powodów biznesowych, przepisy te pokazują zaangażowanie rządu we wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz autonomii pracowników.

Dogłębne przestudiowanie tych przepisów stanowi solidną podstawę do zrozumienia parametrów prawnych, które kształtują elastyczne i zdalne ustalenia dotyczące pracy w Holandii. Podkreśla również zaangażowanie tego kraju w promowanie zdrowego środowiska pracy, w którym priorytetem jest dobre samopoczucie i prawa pracowników.

Podsumowując, rozpoczynając od przeglądu elastycznej i zdalnej pracy oraz zagłębiając się w ramy prawne Holandii, badacze uzyskują kompleksowe zrozumienie tematu. Zrozumienie to toruje drogę do zbadania przepisów, względów bezpieczeństwa i konsekwencji zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Ponadto podkreśla postępowe podejście Holandii do dostosowywania się do zmieniającego się krajobrazu pracy w erze cyfrowej.

Zrozumienie przepisów dotyczących pracy zdalnej

Praca zdalna stała się ważnym aspektem nowoczesnej dynamiki pracy, a ramy prawne w Holandii uznają znaczenie zapewnienia bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia pracowników zdalnych. Oto kluczowe aspekty, które należy wziąć pod uwagę:

Wymagania ergonomiczne

Ustawa o warunkach pracy rozciąga się na pracę zdalną, nakazując pracodawcom zapewnienie ergonomicznego sprzętu i zasobów pracownikom zdalnym. Obejmuje to ergonomiczne krzesła, odpowiednie oświetlenie i sprzęt wspierający zdrową postawę. Przestrzegając tych przepisów, pracodawcy zapewniają, że pracownicy zdalni są chronieni przed chorobami układu mięśniowo-szkieletowego i innymi problemami zdrowotnymi związanymi z długotrwałym siedzeniem i nieodpowiednimi konfiguracjami pracy.

Kwestie bezpieczeństwa

Pracodawcy są odpowiedzialni za utrzymanie bezpiecznego środowiska pracy zdalnej, podobnie jak w tradycyjnym biurze. Wiąże się to z przeprowadzaniem ocen ryzyka w zdalnych miejscach pracy, identyfikowaniem potencjalnych zagrożeń i podejmowaniem odpowiednich środków w celu ich złagodzenia. Odpowiednie przeszkolenie w zakresie protokołów awaryjnych, bezpieczeństwa danych i



właściwego korzystania ze sprzętu ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia dobrego samopoczucia pracowników zdalnych.

B. Aktualna sytuacja i trendy związane z rolą specjalistów VET oraz formami partnerstwa/współpracy między nimi a podmiotami sektora publicznego i prywatnego korzystającymi z VET, głównie w celu utrzymania kompetentnych i przeszkolonych pracowników.

Kształcenie i szkolenie zawodowe (VET, często określane jako MBO w Holandii, co jest skrótem od "Middelbaar Beroepsonderwijs") odgrywa kluczową rolę na holenderskim rynku pracy i w systemie edukacji. Wraz z rozwojem pracy hybrydowej, w której pracownicy pracują zarówno na miejscu, jak i zdalnie, edukacja zawodowa może odgrywać kluczową rolę w przygotowaniu studentów do tego nowego środowiska pracy.

Rola specjalistów ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) w Holandii, szczególnie w kontekście partnerstw i współpracy z podmiotami publicznymi i prywatnymi, ewoluuje.

Obecna sytuacja:

1. Integralna rola specjalistów VET: Specjaliści VET w Holandii odgrywają kluczową rolę w łączeniu wiedzy teoretycznej z praktycznymi umiejętnościami, zapewniając, że uczniowie są dobrze przygotowani do wejścia na rynek pracy po ukończeniu studiów.
2. Partnerstwa publiczno-prywatne: Holenderski system kształcenia i szkolenia zawodowego charakteryzuje się silnym partnerstwem publiczno-prywatnym. Sektory i firmy są zaangażowane w definiowanie kwalifikacji i standardów szkoleniowych, zapewniając, że programy nauczania pozostają adekwatne do zmieniających się potrzeb rynku pracy.
3. Nauka w miejscu pracy: Cechą charakterystyczną holenderskiego kształcenia i szkolenia zawodowego jest system dualny, który łączy nauczanie w klasie ze szkoleniem w miejscu pracy. Większość studentów VET w Holandii odbywa staże lub praktyki, które są ułatwione dzięki współpracy między instytucjami edukacyjnymi a pracodawcami.

Trendy:

1. Coraz większy nacisk na uczenie się przez całe życie: Rośnie świadomość, że nauka nie kończy się po zakończeniu formalnej edukacji. Doprowadziło to do zwiększenia roli specjalistów VET w oferowaniu szkoleń i kursów dla dorosłych, zapewniając, że siła robocza pozostaje na bieżąco z najnowszymi umiejętnościami i wiedzą.
2. Cyfryzacja: Wraz z rosnącą rolą technologii w miejscu pracy, instytucje kształcenia i szkolenia zawodowego kładą większy nacisk na umiejętności cyfrowe. Obejmuje to nie tylko wiedzę



techniczną, ale także umiejętności miękkie wymagane do skutecznego poruszania się po cyfrowym miejscu pracy.

3. Spersonalizowane ścieżki kształcenia: Uznając, że uczniowie mają zróżnicowane potrzeby, istnieje tendencja do oferowania bardziej spersonalizowanych ścieżek kształcenia. Wiąże się to ze ścisłą współpracą między specjalistami VET i interesariuszami z branży, aby zapewnić, że szkolenia są dostosowane do potrzeb poszczególnych sektorów, a nawet konkretnych firm.
4. Internacjonalizacja: Biorąc pod uwagę zglobalizowany charakter rynku pracy, istnieje tendencja do internacjonalizacji programów nauczania VET. Obejmuje to oferowanie studentom możliwości odbycia międzynarodowych staży i wymian oraz zapewnienie, że kwalifikacje są uznawane poza Holandią.
5. Platformy współpracy: Utworzono różne platformy i sieci ułatwiające współpracę między instytucjami kształcenia i szkolenia zawodowego a przemysłem. Platformy te odgrywają kluczową rolę w wymianie wiedzy, dzieleniu się najlepszymi praktykami i zapewnianiu dostosowania edukacji do potrzeb przemysłu.
6. Zielone i zrównoważone szkolenia: Ponieważ zrównoważony rozwój staje się kluczową kwestią w różnych branżach, coraz większy nacisk kładzie się na szkolenie studentów w zakresie zielonych umiejętności. Obejmuje to przygotowanie ich do pracy w zielonej gospodarce i zapewnienie, że są świadomi zrównoważonych praktyk niezależnie od ich dziedziny.

Podsumowując, specjaliści VET w Holandii stoją na czele wypełniania luki między edukacją a rynkiem pracy. Ich rola, szczególnie we współpracy z podmiotami sektora publicznego i prywatnego, ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia wykwalifikowanej, kompetentnej i elastycznej siły roboczej. Biorąc pod uwagę szybkie tempo zmian na rynku pracy, oczekuje się, że współpraca ta stanie się jeszcze bardziej integralna w przyszłości.

C. Istniejące polityki/praktyki przyjęte w zakresie elastycznej pracy przez podmioty publiczne i prywatne wraz z ich zaletami i wadami

Elastyczna praca zyskała znaczną popularność w Holandii, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Na przyjęcie polityki elastycznej pracy miały wpływ czynniki kulturowe, postęp technologiczny i przepisy prawne. Oto przegląd niektórych istniejących polityk i praktyk dotyczących elastycznej pracy w Holandii.

1. Ustawa o elastycznej pracy (Wet flexibel werken):

- **Podmioty publiczne i prywatne:** Oba sektory są pod wpływem ustawy o elastycznej pracy wprowadzonej w 2016 roku. Ustawa ta umożliwia pracownikom (po minimalnym okresie zatrudnienia) wnioskowanie o zmianę godzin, miejsca i czasu pracy.
- **Zalety:** Umożliwia pracownikom zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i może prowadzić do zwiększenia produktywności i satysfakcji z pracy.



- **Wady:** Może stanowić wyzwanie logistyczne dla pracodawców, zwłaszcza dla tych, którzy nie posiadają infrastruktury umożliwiającej pracę zdalną.

2. Praca w niepełnym wymiarze godzin:

- **Podmioty publiczne i prywatne:** Holandia znana jest z wysokiego odsetka pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Oba sektory ułatwiają pracę w niepełnym wymiarze godzin.
- **Zalety:** Zwiększa zadowolenie pracowników, pozwala na większą elastyczność i przyciąga talenty, które mogą nie być dostępne na stanowiskach pełnoetatowych.
- **Wady:** Koordynacja pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w niepełnym wymiarze czasu pracy może stanowić wyzwanie, a niektóre stanowiska mogą nie być odpowiednie do pracy w niepełnym wymiarze godzin.

3. Praca zdalna i narzędzia cyfrowe:

- **Podmioty publiczne i prywatne:** Wraz z postępem technologicznym pojawia się tendencja do ułatwiania pracy zdalnej przy użyciu narzędzi cyfrowych.
- **Zalety:** Oferuje elastyczność pracownikom, ogranicza dojazdy do pracy i może prowadzić do zwiększenia puli talentów dla pracodawców.
- **Wady:** Potencjalne poczucie izolacji wśród pracowników, wyzwania związane z koordynacją zespołu i potencjalne zagrożenia dla cyberbezpieczeństwa.

4. Elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia:

- **Podmioty publiczne i prywatne:** Zamiast tradycyjnej pracy od 9 do 17, wiele organizacji dopuszcza zmienne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy.
- **Zalety:** Zmniejsza zatory w godzinach szczytu i pozwala pracownikom dostosować godziny pracy do osobistych okoliczności.
- **Wady:** Może prowadzić do potencjalnych nakładów lub luk w dostępności pracowników.

Dodatkowe punkty:

Kultura: Holenderska kultura pracy ceni równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, co naturalnie skłania firmy i podmioty publiczne do rozważenia elastycznej organizacji pracy.

Infrastruktura: Solidna infrastruktura cyfrowa w Holandii wspiera przejście w kierunku bardziej elastycznej i zdalnej pracy.

Wpływ COVID-19: Pandemia przyspieszyła przyjęcie elastycznych i zdalnych praktyk pracy, zmuszając organizacje do szybkiej adaptacji.

Podsumowując, podczas gdy elastyczna polityka pracy w Holandii zapewnia liczne korzyści w zakresie dobrego samopoczucia pracowników, zaangażowania, a nawet produktywności, wiąże się ona z wyzwaniami, które organizacje, zarówno publiczne, jak i prywatne, muszą pokonać. Skuteczna komunikacja, solidna infrastruktura i jasne zasady są niezbędne do czerpania korzyści przy jednoczesnym minimalizowaniu wad.

Ogólne

W badaniu w Holandii 5 uczestników wypełniło ankietę. Trzech z nich pracowało w MŚP, 1 w organizacji

trzeciego sektora i 1 w mikroprzedsiębiorstwie. Dwóch respondentów pełniło role wspierające, 1 był kierownikiem średniego szczebla, 1 był indywidualnym współpracownikiem bez ról przywódczych, a 1 pełnił role przywódcze.

Doświadczenie ze środowiskiem hybrydowym

Czterech z pięciu respondentów wskazało, że doświadczyło środowiska hybrydowego w sposób ciągły, a tylko jeden z nich z przerwami.

Dla trzech respondentów elastyczna praca została wprowadzona przy okazji COVID-19, dla 1 respondenta elastyczna praca była już obecna, a dla ostatniego elastyczna praca była już w pewnym stopniu obecna, ale wzmocniona po COVID-19.

Jeśli chodzi o hybrydowe miejsce pracy, trzech respondentów uważa, że pozostanie ono w takim samym stopniu w przyszłości. Jeden respondent uważał, że powrócą tylko do metod pracy twarzą w twarz, a 1 respondent nie był tego pewien.

Zapytaliśmy również o główne pozytywne i negatywne elementy doświadczenia w środowisku hybrydowym. Można je znaleźć w poniższej tabeli.

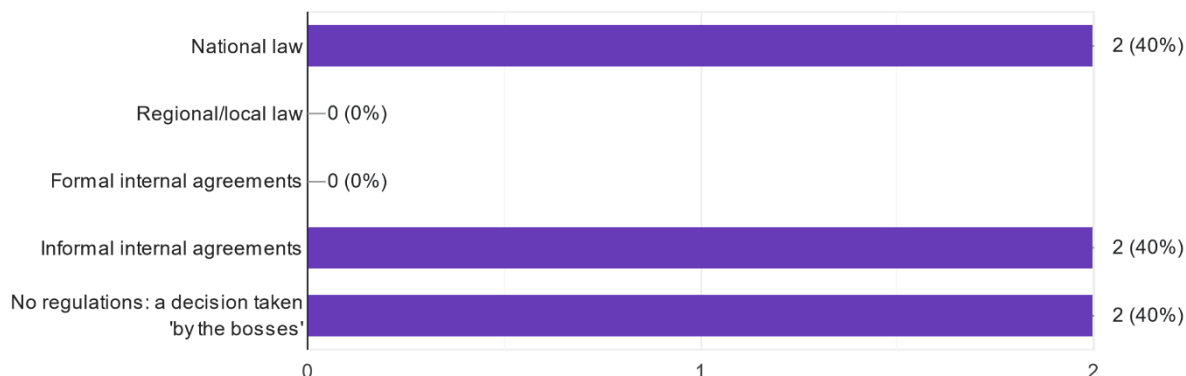
Główne negatywne elementy	Główne pozytywne elementy
Mniej nieformalnych interakcji między współpracownikami	Dla niektórych osób mniej czasu na podróżowanie
Nie widzisz swoich kolegów, trudno jest śledzić, co ktoś robi.	Mniej czasu na dojazd do pracy
Brak jasnej kontroli godzin pracy. System połączeń nie działał skutecznie.	Umożliwienie pracownikom pracy z domu przy drobnych sprawach domowych.
Kiedy zespoły były zmieniane, trudno było poznać nowy zespół i kolegów w bardziej osobisty sposób. Utrudnia to również budowanie atmosfery w zespole.	Wolność organizowania i dzielenia własnego czasu oraz wiara w to, że ukończysz własne zadania.
Mniej więzi między współpracownikami	Elastyczne godziny pracy

Prawodawstwo i polityka

Następnie respondenci zostali zapytani o to, na podstawie jakiego rodzaju przepisów przyjęto formy elastycznej pracy w ich kontekście pracy (możliwych było wiele opcji). Poniżej znajduje się przegląd wyników.

On the basis of what type of legislation have forms of flexible work been adopted in your working context? (multiple options)

5 antwoorden



Jak widać na rysunku, według uczestników elastyczna praca nigdy nie została przyjęta na podstawie prawa regionalnego/lokalnego lub formalnych umów wewnętrznych. Została ona przyjęta albo na mocy prawa krajowego, albo nieformalnego porozumienia wewnętrznego, albo w ogóle bez żadnych regulacji.

Przykłady nieformalnych umów wewnętrznych, które zostały zawarte jako podstawa elastycznej pracy:

- Częściowa praca z domu, brak formalnych zasad dotyczących liczby dni w domu/ w biurze
- Elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, o ile zadania są wykonywane, a Ty uczestniczysz w rozpoczęciu dnia o 9 rano.
- Regularne przerwy na kawę online
- Wizyty w gabinecie były dozwolone, ale nie obowiązkowe.

60% respondentów wskazało, że elastyczne formy pracy zostały wprowadzone przy okazji COVID-19, a 40% wskazało, że były już obecne (20% wskazało, że były obecne "w pewnym stopniu").

Zapytaliśmy również ekspertów o to, jakie elastyczne rozwiązania zostały przyjęte w ich środowisku pracy, aby uczynić je hybrydowym:

- Możliwość/zachęta do pracy częściowo z domu (jeśli pozwala na to charakter pracy)
- Budżet na miejsce pracy w domu
- Biuro jest zamykane po 18:00 (więc każdy, kto musi pracować po 18:00, musi pracować z domu).
- Każdego dnia start dnia online
- Cotygodniowe spotkania online w celu omówienia spraw związanych z pracą
- Regularne przerwy kawowe online na nieformalne rozmowy

Szkolenia dotyczące hybrydowych środowisk pracy

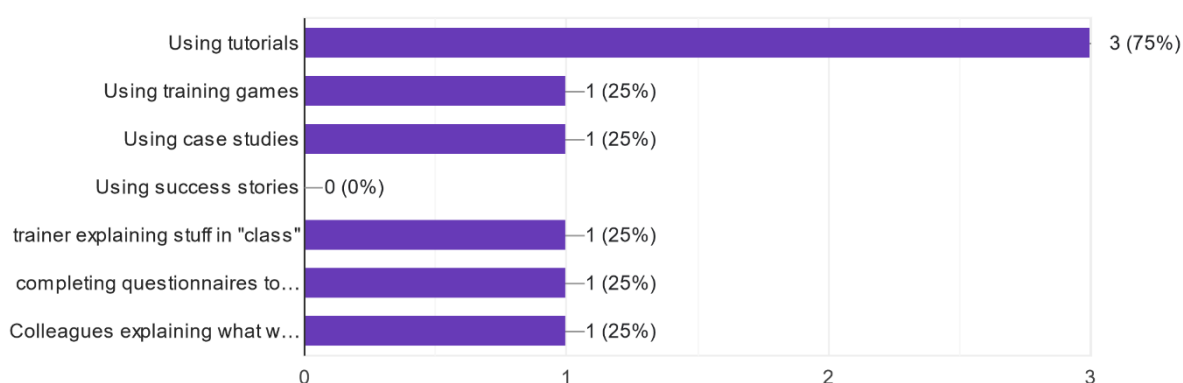
Większość ekspertów (80%) wskazała, że zaoferowano im szkolenia, aby dowiedzieć się, jak pracować w hybrydowym środowisku pracy. W większości przypadków szkolenie to zostało przeprowadzone przy użyciu rozwiązań wewnętrznych, w 1 przypadku przez zewnętrzne wyspecjalizowane organy.

We wszystkich przypadkach szkolenia odbywały się sporadycznie, więc nie oferowano systematycznych szkoleń. Połowa szkoleń odbyła się w kilku bardzo intensywnych sesjach, a połowa wskazała, że szkolenie odbyło się w liczniejszych, ale lżejszych sesjach.

W poniższej tabeli można znaleźć więcej informacji na temat wykorzystanych materiałów szkoleniowych:

If training has been offered, please give some extra information:

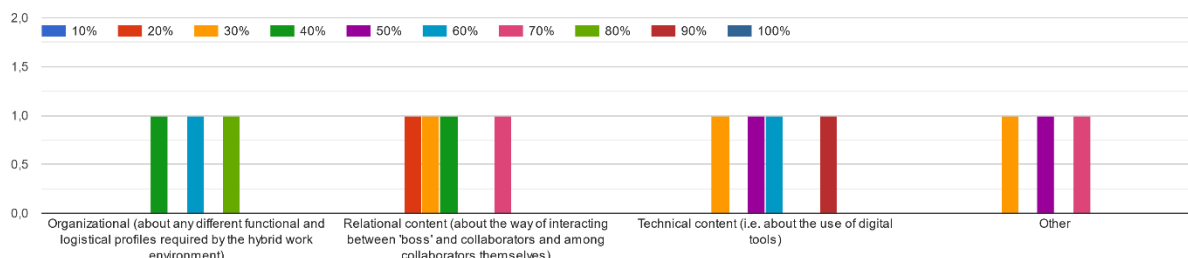
4 antwoorden



Ogólnie rzecz biorąc, uczestnicy ocenili wyniki szkolenia jako pozytywne: w 75% ocenili je na 4 (na 5, gdzie 5 oznacza bardzo pozytywne), a w 25% na 5 (na 5).

Na kolejnym rysunku znajduje się procentowy rozkład treści. Średnio treści organizacyjne i techniczne były omawiane częściej niż treści relacyjne.

If training has been offered, please indicate the distribution of content in percentages:



Przyszłość hybrydowego miejsca pracy



W ostatniej części ankiety zapytaliśmy ekspertów o przyszłość hybrydowego miejsca pracy. 60% ekspertów wskazało, że hybrydowe miejsce pracy pozostanie w przyszłości w takim samym stopniu jak obecnie. Jedna osoba wskazała, że powróci tylko do metod pracy twarzą w twarz, a jedna osoba wskazała, że nie wie.

Zalecenia dotyczące najbardziej efektywnego działania w hybrydowym środowisku pracy

Na koniec poprosiliśmy każdego respondenta o trzy zalecenia dotyczące najbardziej efektywnego działania "hybrydowego" środowiska pracy w ich organizacji, również w porównaniu z kolegami / przyjaciółmi pracującymi w innym kontekście. Zapytaliśmy również, czy mogliby wskazać kategorię zasobów ludzkich, na których bardziej się koncentrują, jeśli uznają to za przydatne.

Wydano następujące zalecenia:

1. jasna komunikacja 2. angażować wszystkie "poziomy" hierarchii, jeśli ma to zastosowanie (nie tylko decydować odgórnie) 3. upewnić się, że każdy ma odpowiedni sprzęt do pracy hybrydowej
1. upewnij się, że pozostajesz w kontakcie ze swoim zespołem, na przykład poprzez codzienne spotkania online na początek dnia. 2. zorganizować odpowiedni sprzęt do domowego biura 3. pozostawać w kontakcie ze swoimi pracownikami, w tym sensie, że również kwestie/problemy związane z pracą hybrydową docierają do Ciebie.
W mojej firmie mamy dość hierarchiczną firmę, w której menedżerowie wolą mieć kontrolę nad tym, co robią ich pracownicy. W pracy "hybrydowej" brakuje kontroli i w niektórych przypadkach okazało się, że pracownicy w ogóle nie pracują. Porównując to do innych, zależy to od osoby, ale uważam, że nie zawsze jest to dobre środowisko pracy dla tych, którzy potrafią wziąć na siebie odpowiedzialność. Podczas gdy wspólna praca w biurze ma tę zaletę, że ludzie widzą, co robisz, praca w domu daje osobom wykonującym niektóre zadania więcej czasu na skupienie się bez "przeszkadzania" przez współpracowników.
1. Miej środowisko pracy online z włączoną kamerą, abyś mógł zobaczyć, czy ktoś pracuje. 2. Ponieważ niektóre części pracy wykonywane są z dużą ilością połączeń telefonicznych. Jeśli system połączeń telefonicznych z domu byłby bardziej wydajny, osoby pracujące z domu prawdopodobnie dzwoniłyby więcej. 3. Bardziej przejrzysta ścieżka pracy w domu byłaby bardziej korzystna, dzięki czemu ci, którzy są w stanie wziąć na siebie odpowiedzialność, mogliby bardziej cieszyć się swoją pracą.
1. Jasna komunikacja. Niech pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje i czego mogą oczekiwać od organizacji. Upewnij się, że wszyscy wiedzą, jakie są ustalenia między członkami zespołu. 2. Zaangażuj wszystkich członków zespołu. Podczas pracy w domu niektórzy ludzie mają tendencję do schodzenia na dalszy plan. Umów się, że wszyscy włączą swoje kamery, a także regularnie rozmawiaj z pracownikami w cztery oczy. Ponadto uważam, że regularne przerwy na kawę są bardzo przydatne do nieformalnych rozmów z kolegami, zwłaszcza gdy jesteś w nowym zespole. Zalecałbym robienie tego raczej w małych grupach niż z całym zespołem, aby uniknąć sytuacji, w której zawsze rozmawiają te same osoby. 3. Upewnij się, że menedżer/szef zespołu jest przystępny i dostępny. Ważne jest, aby zespoły wiedziały, że mogą bez wahania skontaktować się ze swoim menedżerem, czy to w biurze, czy online.



III/ Wnioski

Na transformację krajobrazu pracy znaczący wpływ miał wzrost popularności pracy elastycznej i zdalnej. W Holandii zmiana ta była szczególnie wyraźna ze względu na postępowe podejście tego kraju do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz nacisk na autonomię pracowników.

Elastyczna praca, charakteryzująca się dostosowaniem tradycyjnych godzin pracy, oraz praca zdalna, która pozwala pracownikom działać poza biurem, oferują niezliczone korzyści. Pracownicy zauważyli poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, autonomię, skrócenie czasu dojazdów do pracy i ogólną elastyczność, jaką zapewniają te modele. Jednocześnie pracodawcy skorzystali na obniżeniu kosztów operacyjnych i zwiększeniu zadowolenia pracowników. Wyzwania nadal jednak istnieją, zwłaszcza w zakresie utrzymania spójności zespołu, bezpieczeństwa danych i skutecznego monitorowania wydajności.

Najnowsze statystyki ujawniają głęboko zakorzenioną integrację pracy hybrydowej w holenderskiej kulturze pracy. Znaczący wzrost godzin pracy w domu po COVID-19, holenderska tradycja pracy w niepełnym wymiarze godzin oraz konsekwentne dążenie pracowników do utrzymania pewnego stopnia pracy zdalnej świadczą o jej znaczeniu.

Ramy prawne w Holandii ewoluowały, aby uwzględnić tę zmianę. Chociaż pracownicy nie mają prawnego prawa do pracy z domu, ostatnie ruchy legislacyjne sugerują tendencję do uznawania praw do pracy zdalnej. Mimo to nastroje pozostają podzielone, a znaczna część respondentów uważa, że takie decyzje powinny być wspólnie uzgadniane przez pracodawców i pracowników, a nie nakazane przez prawo.

Kluczowe znaczenie dla holenderskiego podejścia do elastycznej i zdalnej pracy mają specjaliści ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (VET). Ich współpraca z podmiotami sektora publicznego i prywatnego podkreśla zaangażowanie kraju w dostosowanie edukacji do zmieniających się wymagań rynku pracy. Nacisk na uczenie się przez całe życie, cyfryzację i spersonalizowane ścieżki kształcenia dodatkowo podkreśla znaczenie specjalistów VET.

Badania terenowe pokazują, że chociaż większość z nich doświadczyła ciągłego środowiska hybrydowego, przyjęcie elastycznej pracy przyspieszyło przede wszystkim z powodu pandemii. Pomimo wyzwań, w tym ograniczonych nieformalnych interakcji i wyzwań związanych ze spójnością zespołu, korzyści, takie jak skrócenie dojazdów do pracy i elastyczne godziny pracy, wydają się je przewyższać.



Ustawodawstwo i polityka odegrały kluczową rolę w kształtowaniu krajobrazu elastycznej pracy. Przyczyniła się do tego ustawa o elastycznym czasie pracy, nacisk na pracę w niepełnym wymiarze godzin, wprowadzenie narzędzi cyfrowych oraz elastyczne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. Co więcej, kwestie bezpieczeństwa i ergonomii dla pracowników zdalnych pozostają najważniejsze.

W obliczu zmieniającej się dynamiki pracy Holandia wyróżnia się jako postępowy naród, szybko i skutecznie dostosowujący się do wymagań współczesności. Przejście na hybrydowy model pracy nie jest jedynie reakcją na pandemię; stanowi głęboką zmianę w holenderskim etosie pracy, kładąc nacisk na wydajność, elastyczność i zrównoważony styl życia.

IV /Źródła:

1. https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf
2. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/deeltijd>
3. https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf
4. <https://eenvandaag.avrotros.nl/panels/opiniepanel/alle-uitslagen/item/werknemers-mogen-blijven-thuiswerken-van-hun-baas-alleen-niet-zo-vaak-als-ze-zouden-willen/>
5. <https://eenvandaag.avrotros.nl/panels/opiniepanel/alle-uitslagen/item/werknemers-mogen-blijven-thuiswerken-van-hun-baas-alleen-niet-zo-vaak-als-ze-zouden-willen/>
6. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/2022-08-02>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

RAPORT KRAJOWY

DANMAR - POLSKA



I/ Krajowa analiza danych

Od czasu pojawienia się Internetu kilkadziesiąt lat temu, sposób w jaki pracujemy, uczymy się, bawimy, spędzamy wolny czas, komunikujemy się i zbieramy informacje znacznie się zmienił.

Praca zdalna, znana również jako telepraca lub telepraca, zyskuje na popularności na całym świecie, w tym w Polsce. Przed pandemią COVID-19 praca zdalna nie była w Polsce tak powszechna jak w niektórych innych krajach, ale nadal była obecna w różnych branżach. Pandemia jednak znacznie przyspieszyła przyjęcie pracy zdalnej ze względu na lockdowny i środki dystansowania społecznego.

A) Ramy prawne i regulacyjne w sektorze publicznym i prywatnym.

W Polsce najważniejszym aktem prawnym regulującym prawa i obowiązki zarówno pracowników, jak i pracodawców jest Kodeks pracy, który pomimo wszystkich zmian, jakie miały miejsce w Polsce, był w mniejszym lub większym stopniu modyfikowany, nadal obowiązuje.

"Praca znajduje się pod ochroną Rzeczypospolitej Polskiej. Państwo sprawuje nadzór nad warunkami wykonywania pracy". - czytamy w art. 24. Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku. Szczegółowe zasady obowiązujące w świecie pracy znajdują się jednak w rozporządzeniach, a przede wszystkim w Kodeksie pracy.



Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz.U. Nr 144, poz. 1204 ze zm.) zdefiniowała pojęcie telekomunikacji elektronicznej oraz telepracowników. Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w formie telepracy i przekazuje pracodawcy wyniki pracy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

W dniu 24 sierpnia 2007 r. została uchwalona nowelizacja Kodeksu pracy wprowadzająca szczegółowe regulacje dotyczące telepracy. Zdefiniowano wówczas szczegółowo, czym jest telepraca i telepracownik. Było to bardzo ważne, ponieważ wcześniej za telepracownika uważano osobę, która wykonuje pracę poza miejscem pracy, ale telepracownikiem nie jest. Zgodnie z definicją zawartą w Kodeksie, **telepraca** to praca wykonywana regularnie poza miejscem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. **Telepracownikiem jest natomiast** pracownik, który wykonuje pracę w formie telepracy i przekazuje pracodawcy wyniki tej pracy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Przepisy zawierają również gwarancje traktowania telepracownika jak innych pracowników - zatrudnionych w tradycyjnych formach zatrudnienia przy tej samej lub podobnej pracy - w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń. Pracownik nie może być dyskryminowany za podjęcie telepracy, jak również za odmowę jej podjęcia.

Telepraca nie zyskała dużej popularności na polskim rynku pracy, najprawdopodobniej ze względu na niską elastyczność telepracy i konieczność ustalenia jej zasad w formie regulacji wewnętrznych. Praca zdalna, poza reżimem telepracy, również powinna być wykonywana za zgodą pracownika. Dość często zresztą regulaminy wewnętrzne przewidują incydentalną pracę zdalną na wniosek pracownika, za zgodą przełożonego. Do wprowadzenia takiej pracy zdalnej nie były potrzebne regulaminy. Tuż po wybuchu pandemii koronawirusa polski ustawodawca zdecydował się na wprowadzenie regulacji dotyczących pracy zdalnej wykonywanej na polecenie pracodawcy. Miało to na celu przede wszystkim jak najszerze ograniczenie kumulacji pracowników w zakładach pracy. W efekcie, tam gdzie praca zdalna jest możliwa, ułatwiło to pracodawcom dostosowanie się do zaleceń dotyczących organizacji pracy w czasie pandemii, choćby w celu zapewnienia dystansu między pracownikami. W wielu przypadkach obecność całej siły roboczej w małej przestrzeni biurowej uniemożliwiłaby zapewnienie dystansu społecznego. W 2020 r., kiedy wybuchła pandemia koronawirusa, możliwość pracy zdalnej została wprowadzona w ustawie o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19. W ustawie z 2.03.2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. poz. 374 ze zm.) przepisy te miały charakter tymczasowy i mogły być stosowane wyłącznie w okresie stanu zagrożenia epidemicznego, stanu epidemii ogłoszonego z powodu COVID-19 oraz przez trzy miesiące po ich odwołaniu. Po zakończeniu epidemii nie wróciliśmy do pracy stacjonarnej w takim stopniu jak przed pandemią, a praca zdalna weszła na polski rynek pracy na znacznie szerszą skalę.

W rezultacie polski rząd zdecydował się uregulować pracę zdalną w sposób bardziej kompleksowy niż telepracę.

Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2023 r., poz. 240) wprowadziła do Kodeksu pracy pracę zdalną, uchylając jednocześnie przepisy



dotyczące telepracy. Nowe przepisy regulujące pracę zdalną weszły w życie 7 kwietnia 2023 r., kiedy to wprowadzono nową definicję pracy zdalnej.

Praca zdalna polega na wykonywaniu pracy w całości lub w części w miejscu wskazanym przez pracownika (w tym w miejscu zamieszkania pracownika) i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą. Kodeks pracy przewiduje zarówno całkowitą pracę zdalną, jak i hybrydową pracę zdalną (częściowo w domu, częściowo w firmie), w zależności od potrzeb konkretnego pracownika i pracodawcy. Praca zdalna dzieli się na dwie części. Pierwsza z nich może być wykonywana w całości lub częściowo w miejscu uzgodnionym przez pracownika i pracodawcę. Można ją roboczo nazwać stałą pracą zdalną. Drugi rodzaj to praca zdalna na żądanie pracownika lub okazjonalna praca zdalna.

B - Aktualna sytuacja i trendy związane z rolą specjalistów VET oraz formami partnerstwa/współpracy między nimi a podmiotami sektora publicznego i prywatnego korzystającymi z VET, głównie w celu utrzymania kompetentnych i przeszkolonych pracowników.

Kształcenie i szkolenie zawodowe (VET) jest kluczowym elementem uczenia się przez całe życie, wyposażającym młodych ludzi w kompetencje i przydatne doświadczenie wymagane w określonych zawodach.

Wstępne kształcenie i szkolenie zawodowe (I-VET) zwykle odbywa się w ramach szkoły średniej drugiego stopnia, przed rozpoczęciem przez uczniów działalności zawodowej. Odbywa się w szkole i w środowisku pracy, takim jak ośrodek szkoleniowy lub firma. Kraje stosują różne systemy, w zależności od systemu krajowego i struktury gospodarczej.

System zarządzania kształceniem i szkoleniem zawodowym (VET) w Polsce obejmuje trzy poziomy: krajowy (odpowiednie departamenty), regionalny (kuratorzy oświaty, głównie w ramach nadzoru pedagogicznego) i lokalny (miasta i powiaty, które prowadzą zdecydowaną większość szkół). Ministerstwo Edukacji Narodowej prowadzi politykę edukacyjną w zakresie szkolnictwa zawodowego w systemie oświaty, przy wsparciu innych ministerstw odpowiedzialnych za poszczególne zawody. Z kolei Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego odpowiada za politykę w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego w szkolnictwie wyższym. Partnerzy społeczni odgrywają również rolę doradczą w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego.

W Polsce można zaobserwować niepokojącą tendencję na rynku pracy: pomimo bezrobocia wśród osób młodych, pracodawcy niezmiennie wskazują, że nie mogą znaleźć osób o oczekiwanych przez nich kwalifikacjach. Badania potrzeb pracodawców jasno pokazują, że najbardziej poszukiwani są wykwalifikowani pracownicy fizyczni. Pionierem kształcenia dualnego w Polsce jest rzemiosło. Jednocześnie firmy takie jak Solaris, Volkswagen Poznań i wiele innych również rozpoczęły praktyczną naukę zawodu w zakładach pracy. Współpraca pomiędzy pracodawcami a szkołami zawodowymi



odbywa się najczęściej w sposób nieformalny i jest zdecydowanie niewystarczająca. W krajach z dualnym systemem kształcenia stopa bezrobocia wśród młodych ludzi jest zdecydowanie Korzyści płynące z dualnej metody kształcenia są dyskutowane od wielu lat. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, polski rząd w lipcu 2023 r. przyjął projekt nowelizacji ustawy Prawo oświatowe, który przewiduje utworzenie ogólnopolskiej sieci branżowych centrów umiejętności (**BCU**). To zupełnie nowy projekt w polskim systemie edukacji łączący szkoły, uczelnie, organy prowadzące i poszczególne branże. - Połączenie szkół zawodowych, organów prowadzących te szkoły, najczęściej samorządów, ale nie tylko, a także branż istotnych i szczególnie ważnych dla poszczególnych regionów oraz wyższych szkół zawodowo-technicznych stworzy centra rozwoju szkolnictwa zawodowego w Polsce.

Są to ogólnokrajowe centra edukacyjne, szkoleniowe i egzaminacyjne dostępne dla studentów, studentów studiów licencjackich, doktorantów, pracowników przemysłu i innych osób uczących się. Oczekuje się, że BCU będą prowadzić działania edukacyjne i szkoleniowe. Będą również integrować edukację z biznesem oraz rozpowszechniać innowacje i nowe technologie w danej branży. Ponadto BCU będą prowadzić teoretyczne kursy przekwalifikowujące dla młodych pracowników, a także inne kursy umożliwiające im uzyskanie i uzupełnienie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych oraz zmianę kwalifikacji. Organem zarządzającym BCU będą samorządy lokalne, osoby fizyczne i prawne (w tym organizacje zawodowe), a także departamenty rządowe (m.in. rolnictwa, środowiska, spraw wewnętrznych i zdrowia). W celu utworzenia BCU konieczne będzie osiągnięcie porozumienia z organizacją branżową właściwą dla danej dziedziny zawodowej. Prace nad utworzeniem BCU trwały już od września 2022 roku. Przez pierwsze trzy lata projekt ma być finansowany w ramach Narodowego Planu Odbudowy; do końca 2024 r. ma powstać 120 takich ośrodków.

BCU mają przygotowywać kadry do wejścia w konkretne branże, ale we współpracy z ich przedstawicielami. W trakcie kształcenia w centrach będzie można podnosić i zmieniać wiedzę oraz kwalifikacje zawodowe. Ułatwią szkołom i uczelniom współpracę z pracodawcami. Będą wspierać doradztwo zawodowe dla studentów oraz aktywizację zawodową studentów, doktorantów i absolwentów.

C - Istniejące polityki / praktyki przyjęte w zakresie elastycznej pracy przez podmioty publiczne i prywatne wraz z ich zaletami i wadami.

Obecnie tzw. elastyczne formy zatrudnienia zyskują na popularności. Mogą one przyciągnąć nowych pracowników do oferującego je pracodawcy i pomóc im zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym

W Polsce, podobnie jak w innych krajach, elastyczne formy pracy zyskują na popularności zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.



Choć w praktyce prawo pracy nie posługuje się pojęciem elastycznego czasu pracy ani go nie definiuje, pojęcie to pojawia się. Elastyczny czas pracy, czyli ruchomy czas pracy, wprowadza art. 140 Kodeksu pracy. Stanowi on, że rozkład czasu pracy może przewidywać różne godziny rozpoczynania pracy w dniach, które zgodnie z tym rozkładem są dla pracowników dniami pracy. Rozkład czasu pracy może przewidywać przedział czasu, w którym pracownik decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy w dniu, który zgodnie z tym rozkładem jest dla niego dniem pracy.

Obowiązujący w Polsce elastyczny czas pracy bywa zamiennie określany jako ruchomy czas pracy. W praktyce umożliwia on dostosowanie rozkładu czasu pracy do potrzeb zgłaszanych zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika. Kluczowe jest jednak to, że za każdym razem elastyczny czas pracy musi być zgodny z przepisami Kodeksu pracy.

Elastyczne godziny pracy polegają na tym, że pracodawca ustala przedział czasowy, a pracownik sam decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy, jednak musi pracować określoną liczbę godzin dziennie.

Czas zakończenia pracy będzie zatem zależał od czasu, w którym pracownik przybył do firmy.

Drugim sposobem na wdrożenie elastycznych godzin pracy jest ustalenie tygodniowej normy, którą pracownicy mogą poświęcić na swoje obowiązki zawodowe. Najczęściej jest to 40 godzin. W tym przypadku to wyłącznie od pracownika zależy, jak rozłoży swój czas pracy w ciągu tygodnia - przykładowo jednego dnia może pracować 10 godzin, a innego np. 6.

Wybór elastycznych godzin pracy pozwala na zmianę organizacji i rozkładu godzin pracy. Zazwyczaj jest to konsekwencja pracy zmianowej. Każdy przedsiębiorca prowadzący własną działalność gospodarczą może wybrać własny system czasu pracy. W znacznym stopniu decyzja ta zdeterminowana jest specyfiką firmy, a także zadaniami, jakie wykonuje się na etacie.

Elastyczny czas pracy - zalety i wady

Ruchome godziny pracy pozwalają łatwiej pogodzić życie zawodowe z osobistym. Obejmuje to również łączenie pracy z obowiązkami rodzicielskimi. Praca z elastycznym harmonogramem umożliwia również zdobywanie doświadczenia zawodowego podczas uczęszczania na studia lub dalsze doskonalenie umiejętności na intensywnych szkoleniach i kursach. Nieregularne godziny pracy są idealne dla osób, które potrzebują dużo czasu na swoje hobby, takie jak podróże.

Elastyczne godziny pracy mogą zwiększyć atrakcyjność oferty rekrutacyjnej. Taki system zatrudnienia doceniają zarówno pracujący rodzice, jak i osoby lubiące indywidualnie dopasowane godziny aktywności zawodowej. Nieregularne godziny pracy to jeden z bardziej pożądanych benefitów, jakie może zaoferować firma

Do zalet elastycznego systemu czasu pracy należą oszczędności związane z nadgodzinami. Jest to również atut dla firmy podczas procesów rekrutacyjnych. Wielu kandydatów jest otwartych na oferty pracy od firm, które stosują elastyczny czas pracy. Elastyczne godziny pomogą pracownikom pogodzić obowiązki zawodowe ze szkoleniami czy studiami podyplomowymi.



Elastyczne godziny pracy pozwalają także na dopasowanie zapotrzebowania na usługi pracowników do aktualnych potrzeb firmy.

Wady elastycznych godzin pracy

Wadą elastycznego czasu pracy jest trudność w uzgadnianiu zmian pracowników.

Takie rozwiązanie może pomóc przedsiębiorcom dostosować zapotrzebowanie na pracę wyłącznie do własnych potrzeb, a tym samym obniżyć wynagrodzenie za okres, w którym praca nie jest świadczona. Pracodawca może również napotkać trudności w organizowaniu wspólnych spotkań, a także wykonywaniu zadań grupowych.



II/ Badania środowiskowe

Ankieta została wypełniona przez 8 pracowników, z których większość pracuje w średniej wielkości firmie (37,5%), 25% na uniwersytecie, a pozostali reprezentują odpowiednio administrację publiczną, szkoły i mikroprzedsiębiorstwa.

Większość uczestników badania (37,5%) ma doświadczenie ze środowiskiem "hybrydowym" od 2 lat, tylko jedna osoba od 3 lat, a pozostali (25%) odpowiednio od 6 miesięcy oraz jedna osoba od roku i jedna od 5 miesięcy.

Zadaliśmy respondentom pytanie: "Czy doświadczałeś stale lub sporadycznie środowiska "hybrydowego"?".

62,5% odpowiedziało: w sposób ciągły, co oznacza, że większość respondentów doświadczyła hybrydowego środowiska pracy w sposób ciągły, a 37,5% w sposób przerywany.

Na elastyczną organizację pracy mogą wpływać różne rodzaje przepisów, regulacji i polityk. W kontekście przyjęcia elastycznej pracy w Polsce, podstawy prawne różnią się w zależności od odpowiedzi: 5 respondentów wymieniło prawo krajowe, 3 wymieniło: brak regulacji: decyzje podejmowane przez szefów, a pozostali respondenci wymienili odpowiednio: Prawo regionalne/lokalne (1 osoba), Formalne porozumienia wewnętrzne (1 osoba), Nieformalne porozumienia wewnętrzne (1 osoba). Jako podstawę elastycznej pracy w przypadku nieformalnego porozumienia wewnętrznego podano: "ustalenie polityki przenoszenia się do biura macierzystego w czasach COVID-19".

Dla wszystkich respondentów ankiety przyjęcie elastycznej organizacji pracy zostało wprowadzone w Covid-19

62,5% uczestników badania nie otrzymało żadnego szkolenia w zakresie pracy zdalnej, a jeśli szkolenie zostało wprowadzone, to w formie wewnętrznych rozwiązań wprowadzanych sporadycznie, a dla 66,7% respondentów szkolenie miało formę kilku intensywnych sesji, a dla 33,3% tych sesji było więcej, ale bardzo lekkich.

Jeśli chodzi o ocenę szkolenia i jego wyników, 66,7% respondentów oceniło je na 3 (w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo negatywnie, a 5 bardzo pozytywnie), a 33,3% na 4.

Według respondentów, praca hybrydowa stanie się permanentna: 50% odpowiedziało: tak, ale w mniejszym stopniu, 25% nie wie.

Na sam koniec zapytaliśmy ankietowanych, jakie są ich zdaniem pozytywne i negatywne aspekty pracy hybrydowej.

Z drugiej strony, praca hybrydowa zapewnia elastyczność i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, ponieważ pracownicy mogą tworzyć własne harmonogramy i unikać dojazdów do pracy. Co więcej, wielu respondentów wskazało zmniejszenie stresu jako główną korzyść. Dodatkowo, pozwala to na wykorzystanie zróżnicowanej puli talentów poprzez przewyższenie ograniczeń geograficznych, poprawę produktywności i zmniejszenie kosztów ogólnych dla organizacji. Należy jednak pamiętać również o negatywnych aspektach. Praca hybrydowa może prowadzić do poczucia



izolacji i zmniejszenia spójności zespołu, ponieważ interakcje twarzą w twarz i spontaniczna współpraca są ograniczone. Co więcej, zacieranie się granic między pracą a życiem osobistym może powodować stres i zaburzać równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Na koniec poprosiliśmy respondentów o wskazanie, w oparciu o ich doświadczenie, zaleceń dotyczących najbardziej efektywnego działania hybrydowego środowiska pracy. Udzielono następujących rekomendacji:

Ustanowienie jasnych zasad, celów, oczekiwań i komunikacji, trzymanie się codziennego planu (listy rzeczy do zrobienia), lepsze szkolenia, korzystanie z lepszych narzędzi do komunikacji i skonfigurowanie systemu meldowania się w dni pracy z domu, najlepsza byłaby platforma, która może być również używana do komunikacji "wewnętrznej" między współpracownikami / kierownictwem.

Posiadanie listy narzędzi/programów/stron internetowych, które są przydatne dla współpracowników (jeśli jest ona podzielona na działy, to jeszcze lepiej), zbieranie informacji zwrotnych od pracowników i ocena skuteczności hybrydowego modelu pracy może pomóc organizacjom w ciągłym doskonaleniu ich podejścia i rozwiązywaniu wszelkich wyzwań, które mogą się pojawić.

Wspieranie skutecznej komunikacji i współpracy.

III/ Wnioski

Praca hybrydowa w Polsce była w ostatnich latach świadkiem znaczących postępów i wspólnych wyzwań. Cyfryzacja miejsc pracy nabiera tempa, wzbudzając zainteresowanie i intrygi zarówno pracodawców, jak i pracowników, prowadząc do eksploracji nowych paradygmatów pracy. Niniejsze podsumowanie ma na celu zapewnienie wnikliwego przeglądu krajobrazu pracy hybrydowej w Polsce, zagłębiając się w pojawiające się trendy, korzyści i przeszkody napotymane przez firmy i osoby prywatne. Analizując jej wpływ na produktywność, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz satysfakcję pracowników, niniejsza analiza ma na celu rzucenie światła na potencjał pracy hybrydowej jako innowacyjnego rozwiązania dla zmieniających się potrzeb polskiej siły roboczej. Praca hybrydowa zyskuje na popularności w Polsce, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Firmy coraz częściej wprowadzają elastyczne modele pracy, pozwalające pracownikom łączyć pracę zdalną z pracą w biurze. Praca hybrydowa przynosi zarówno korzyści, takie jak lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym i większa elastyczność, jak i wyzwania, takie jak izolacja społeczna, trudności w komunikacji i monitorowanie pracy zdalnej.

Pandemia koronawirusa znacznie przyspieszyła przyjęcie pracy hybrydowej. W 2020 r. wiele firm musiało przejść na pracę zdalną, co spowodowało, że wiele z nich stało się bardziej elastycznych w swoim modelu pracy. Wiele firm wprowadziło model hybrydowy, w którym pracownicy mają możliwość pracy zarówno w biurze, jak i zdalnie. Pozwala to na większą elastyczność i dostosowanie pracy do charakteru zadań.



IV / Źródła:

1. <https://www.gov.pl/web/rodzina/praca-zdalna>
2. <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2023/240>
3. <https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/praca-zdalna-od-kwietnia-2023-co-zmieniaja-nowe-przepisy-kodeksu-pracy>
4. http://refernet.ibe.edu.pl/images/Publikacje/Spotlight_on_VET_PL_2019_final.pdf
5. <https://samorząd.pap.pl/kategoria/edukacja/powstanie-ogólnopolska-siec-branżowych-centrow-umiejętności-zdecydował-rząd>
6. <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/nowa-jakosc-szkolnictwa-zawodowego-w-polsce--podpisanie-pierwszych-umow-w-ramach-branżowych-centrow-umiejętności>
7. <https://www.gowork.pl/blog/elastyczny-czas-pracy-co-to-jak-wprowadzic-wady-i-zalety/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

RAPORT KRAJOWY ENPHASYS - CYPR



I / Badania środowiskowe

Koncepcja elastycznej pracy nabrała znacznego rozpędu na całym świecie, a Cypr nie jest tu wyjątkiem. Koncentrując się na promowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zwiększaniu produktywności i przyciąganiu wykwalifikowanych specjalistów, kraj ten poczynił postępy w zakresie przyjmowania i wdrażania polityki elastycznej pracy. Poniżej znajdują się informacje na temat ram prawnych i regulacyjnych dotyczących elastycznej pracy zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, roli specjalistów ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) oraz trendów partnerstwa / współpracy między podmiotami VET a organizacjami publicznymi / prywatnymi w celu utrzymania wykwalifikowanej i przeszkolonej siły roboczej w kontekście cypryjskim, a także istniejących polityk / praktyk przyjętych w zakresie elastycznej pracy przez podmioty publiczne i prywatne wraz z ich zaletami i wadami.

A - Ramy prawne i regulacyjne w sektorze publicznym i prywatnym

Na Cyprze ramy prawne dla elastycznej pracy w sektorze publicznym są przede wszystkim ustanowione przez ustawę o służbie cywilnej i odpowiednie dekrety. Przepisy te mają na celu zapewnienie urzędnikom różnych opcji elastycznej organizacji pracy, odzwierciedlając zaangażowanie w promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz uwzględnianie obowiązków osobistych. Wśród dostępnych elastycznych rozwiązań znajdują się praca w niepełnym wymiarze godzin, podział pracy, telepraca i skrócone tygodnie pracy. Aby zapewnić stabilne środowisko pracy, urzędnicy służby cywilnej mogą wnioskować o takie rozwiązania dopiero po przepracowaniu sześciu miesięcy na swoim stanowisku. Nacisk na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i dobre samopoczucie pracowników jest widoczny w przepisach prawnych regulujących elastyczną pracę w sektorze publicznym. Oferując te opcje, rząd ma na celu wspieranie swoich pracowników w zarządzaniu ich zobowiązaniami, jednocześnie skutecznie przyczyniając się do pełnienia ich ról i utrzymania wydajności.

Z drugiej strony, sektor prywatny na Cyprze przestrzega cypryjskiego prawa pracy, które zezwala pracodawcom i pracownikom na negocjowanie elastycznej organizacji pracy na wzajemnie uzgodnionych warunkach. Ta elastyczność prawna zachęca do szerokiego zakresu innowacyjnych



podejść do pracy, w tym pracy zdalnej, elastycznych godzin pracy i alternatywnych tygodni pracy. Elastyczność ta uwzględnia fakt, że różne osoby mogą mieć różne potrzeby i preferencje dotyczące organizacji pracy. Podczas gdy ramy prawne pozwalają na taką elastyczność, faktyczne przyjęcie elastycznych praktyk pracy może się różnić w zależności od branży i organizacji. Większe korporacje, które często dysponują większymi zasobami i możliwościami organizacyjnymi, są na ogół bardziej otwarte na wdrażanie elastycznych zasad pracy i dostosowywanie się do preferencji swoich pracowników. Dostrzegają one potencjalne korzyści płynące z takich praktyk, takie jak większa satysfakcja pracowników, większa retencja i zwiększona produktywność.

Z drugiej strony, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) mogą napotkać wyzwania związane z przyjęciem i wdrożeniem elastycznej polityki pracy. Ograniczone zasoby, ograniczone możliwości administracyjne i tradycyjna kultura organizacyjna mogą utrudniać integrację takich praktyk w mniejszych firmach.

B- Aktualna sytuacja i trendy związane z rolą specjalistów VET oraz formami partnerstwa/współpracy między nimi a podmiotami sektora publicznego i prywatnego korzystającymi z VET, głównie w celu utrzymania kompetentnych i przeszkolonych pracowników.

Specjaliści ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) odgrywają kluczową rolę w promowaniu i ułatwianiu przyjęcia elastycznych praktyk pracy wśród siły roboczej. Jako orędownicy rozwoju umiejętności i zdolności adaptacyjnych w miejscu pracy, eksperci ci odgrywają kluczową rolę w projektowaniu i wdrażaniu dostosowanych programów szkoleniowych, które zaspokajają specyficzne potrzeby zarówno pracowników, jak i pracodawców.

Uznając dynamiczny charakter nowoczesnych miejsc pracy i rosnące znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, specjaliści VET identyfikują podstawowe umiejętności wymagane do rozwoju w elastycznych warunkach pracy. Zarządzanie czasem, komunikacja, zdolność adaptacji i umiejętności współpracy zdalnej należą do ich docelowych kompetencji w ich inicjatywach szkoleniowych. Koncentrując się na tych obszarach, specjaliści VET wyposażają siłę roboczą w narzędzia umożliwiające skuteczne korzystanie z elastycznych opcji pracy.

Podmioty sektora publicznego i prywatnego coraz częściej zdają sobie sprawę z wartości inwestowania w rozwój zawodowy swoich pracowników. W związku z tym szukają partnerstwa z dostawcami VET w celu opracowania spersonalizowanych programów szkoleniowych. Współpraca ta przynosi obopólne korzyści, ponieważ organizacje mogą dostosować treści szkoleniowe do unikalnych wymagań swoich pracowników.



Dla pracodawców współpraca z dostawcami VET oznacza dostarczanie szkoleń, które są zgodne z celami firmy, jej kulturą i konkretnymi elastycznymi praktykami pracy. Takie szkolenia zwiększają zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z pracy, ponieważ czują się oni doceniani i wspierani przez swoich pracodawców w rozwoju kariery i dążeniu do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Co więcej, programy szkoleniowe przynoszą również korzyści pracownikom, ponieważ zdobywają oni cenne umiejętności, które zwiększają ich produktywność i sprawiają, że lepiej dostosowują się do zmieniających się środowisk pracy. Pracownicy stają się lepiej przygotowani do radzenia sobie z wyzwaniami i możliwościami związanymi z elastyczną organizacją pracy, co z kolei pozytywnie wpływa na ich ogólną wydajność i zadowolenie z pracy.

Szczególnie partnerstwa publiczno-prywatne zyskały popularność jako skuteczne podejście do wspierania elastycznych praktyk pracy. Podmioty z sektora publicznego i prywatnego mogą łączyć swoje zasoby i wiedzę, łącząc siły w celu stworzenia kompleksowych i skutecznych inicjatyw szkoleniowych. Taka współpraca pomaga również zaspokoić specyficzne potrzeby różnych branż i sektorów, umożliwiając bardziej integracyjne i holistyczne podejście do rozwoju siły roboczej.

C- Istniejące polityki / praktyki przyjęte w zakresie elastycznej pracy przez podmioty publiczne i prywatne wraz z ich zaletami i wadami.

Elastyczne godziny pracy: „Elastyczna organizacja pracy na rzecz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym” z 2022 r. na Cyprze umożliwia firmom oferowanie pracownikom będącym opiekunami i rodzicami opcji ustalania godzin pracy w ramach określonych parametrów. W przypadku urzędników służby cywilnej elastyczne godziny pracy zostały wydłużone z jednej godziny przewidzianej w obecnych przepisach do półtorej godziny w celu zmniejszenia ruchu w godzinach szczytu. Tak czy inaczej, elastyczne godziny pracy poprawiają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, ponieważ pracownicy mogą wybierać godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy w oparciu o swoje preferencje, czerpiąc korzyści ze zwiększonej satysfakcji, skróconego czasu dojazdów i zwiększonej produktywności. Może to jednak prowadzić do wyzwań związanych ze współpracą zespołową i wymagać jasnych wytycznych dotyczących komunikacji, aby zapewnić płynny przepływ pracy.

Opcje pracy zdalnej: Wiele prywatnych firm na Cyprze przyjęło pracę zdalną, zwłaszcza po pandemii Covid-19. Cypryjski parlament omawia ustawę, która określa dobrowolne umowy o pracę zdalną między pracownikami a pracodawcami, z przepisami dotyczącymi niezbędnej pracy zdalnej i grzywnami do 10 000 za nieprzestrzeganie przepisów. Praca zdalna oferuje elastyczność, redukcję kosztów i dostęp do talentów z różnych lokalizacji. Ustawa chroni również pracowników zdalnych przed dyskryminacją. Ponadto pracownicy pracujący zdalnie są chronieni przed wszelką dyskryminacją, a dodatkowe koszty pracy zdalnej, takie jak koszty zakupu i utrzymania sprzętu, będą pokrywane przez pracodawców. Wyzwania obejmują ograniczoną współpracę osobistą, potencjalną izolację i utrzymanie spójności zespołu. Wiele prywatnych firm zmieniło swoje kryteria oceny wydajności, aby skupić się bardziej na wynikach niż na liczbie godzin przepracowanych w biurze. Takie podejście sprzyja kulturze zorientowanej na wyniki i docenia jakości pracy niezależnie od lokalizacji, zwiększając zaufanie



i wydajność. Jednak jasne i obiektywne wskaźniki wydajności są niezbędne, aby zapewnić sprawiedliwość i uniknąć uprzedzeń.

II/ Badania środowiskowe

Ankieta środowiskowa została wypełniona przez ośmiu pracowników, z których większość pracowała w średniej wielkości firmie. Uczestnicy doświadczali hybrydowej organizacji pracy przez okres od 1 do 3 lat. Tylko jeden uczestnik stale pracował w środowisku hybrydowym, podczas gdy inni doświadczali go sporadycznie. Formalne umowy wewnętrzne nie narzucały przyjęcia tego rozwiązania; zamiast tego było to głównie spowodowane nieformalnymi umowami wewnętrznymi (z powodu obaw o bezpieczeństwo zdrowotne lub preferencji dla takich ustaleń dotyczących pracy) lub decyzjami kierownictwa. Tylko jeden uczestnik doświadczył elastycznej organizacji pracy przed Covid-19.

Pięciu z ośmiu pracowników wspomniało, że nie przeszli żadnego szkolenia w zakresie pracy w środowisku hybrydowym. Ci, którzy otrzymali szkolenie, stwierdzili, że w dwóch przypadkach odbywało się ono sporadycznie za pośrednictwem rozwiązań wewnętrznych, a w jednym przypadku systematycznie. Szkolenie obejmowało samouczki (3 uczestników), gry szkoleniowe (2 uczestników), studia przypadków i historie sukcesu (2 uczestników). Treść obejmowała kwestie organizacyjne (65%), aspekty techniczne, takie jak korzystanie z narzędzi cyfrowych (60%), inne kwestie (60%) oraz aspekty relacyjne z szefami i współpracownikami (50%).

Jeśli chodzi o przyszłość hybrydowego miejsca pracy, trzech uczestników uważało, że stanie się ono mniej trwałe niż obecnie, dwóch popierało pozostawienie go bez zmian, dwóch było niepewnych, a jeden wspominał o powrocie do metod pracy twarzą w twarz.

Uczestnicy podkreślili kilka negatywnych aspektów pracy hybrydowej, w tym izolację, ograniczone interakcje społeczne, brak pracy zespołowej, zatarte granice między pracą a życiem prywatnym, zwiększone obciążenie pracą, przenoszenie sprzętu między domem a biurem oraz trudności techniczne podczas spotkań online. Z drugiej strony, uczestnicy wspominali o pozytywnych aspektach pracy hybrydowej, takich jak zwiększona koncentracja i produktywność, oszczędność czasu i kosztów dojazdów, elastyczność w organizowaniu harmonogramów, komfort pracy w domu, poczucie odpoczynku, ponieważ mają możliwość dłuższego snu i mają więcej czasu na realizację osobistych zainteresowań, wykonywanie prac domowych i innych obowiązków, które zwykle piętrzą się w weekend.

Aby skutecznie działać w środowisku hybrydowym, uczestnicy zalecili następujące polityki organizacyjne i dobre praktyki:

1. Wdrożenie dobrego monitorowania postępów w pracy.
2. Prowadzenie regularnych wirtualnych spotkań w celu lepszej komunikacji i współpracy.
3. Zapewnienie szkoleń w zakresie korzystania z narzędzi cyfrowych i płynne przejście do hybrydowych warunków pracy.
4. Systematyczne wdrażanie pracy hybrydowej, umożliwiając pracownikom wybór dni pracy z domu.



5. Ustanowienie stałych procedur dla zadań organizacyjnych z jasnymi terminami wewnętrznymi i procesami przeglądu.
6. Podział obciążenia pracą w zależności od środowiska pracy (biuro lub dom).
7. Zapewnienie pracownikom niezawodnego połączenia internetowego w domu.



III / Wnioski

Cypr stopniowo przyjmuje elastyczne praktyki pracy, wspierane przez ramy prawne dla sektora publicznego i prywatnego. Ramy prawne w sektorze publicznym zapewniają urzędnikom różne opcje elastycznej organizacji pracy, koncentrując się na promowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i uwzględnianiu obowiązków osobistych. Z kolei sektor prywatny umożliwia pracodawcom i pracownikom negocjowanie elastycznej organizacji pracy na wzajemnie uzgodnionych warunkach, promując różne innowacyjne podejścia do pracy. Jednak przyjęcie elastycznych praktyk pracy może różnić się w zależności od branży i organizacji, przy czym większe korporacje są bardziej otwarte ze względu na swoje zasoby i możliwości, podczas gdy MŚP mogą napotykać wyzwania we wdrażaniu.

Ponadto specjaliści VET odgrywają kluczową rolę w podnoszeniu kwalifikacji siły roboczej, a partnerstwa i współpraca między tymi ekspertami a podmiotami w obu sektorach stały się bardziej powszechne. Współpraca ta tworzy sytuację korzystną dla obu stron, umożliwiając organizacjom dostosowanie szkoleń do ich celów, kultury i elastycznych praktyk pracy, podczas gdy pracownicy zdobywają cenne umiejętności zwiększające produktywność i zdolność adaptacji. Wreszcie, badanie terenowe rzuca światło na doświadczenia i postrzeganie pracowników pracujących w środowisku hybrydowym na Cyprze. Uczestnicy podkreślali zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty elastycznej pracy, ze zwiększoną koncentracją, produktywnością i oszczędnością czasu wśród korzyści. Jako wady wymieniano jednak poczucie izolacji, ograniczone interakcje społeczne i trudności techniczne.

Wyniki badania podkreślają znaczenie zapewniania szkoleń i wsparcia pracownikom w hybrydowych środowiskach pracy oraz wdrażania jasnych procedur i skutecznego monitorowania w celu zapewnienia udanej adaptacji do tego modelu pracy.



IV / Źródła

1. (2019). Flexible Work in Cyprus. Trends and Challenges. *Cyprus Business School*.
<https://cim.ac.cy/2019/01/02/flexible-work-in-cyprus-trends-and-challenges/>
2. Agapiou, G. (2023). Civil servants given more flexible working hours. *Cyprus Mail*.
<https://cyprus-mail.com/2023/04/06/civil-servants-given-more-flexible-working-hours/>
3. Cleaver, T. (2023). Parliament discussing a new bill on remote worker's rights. *Cyprus Mail*.
<https://cyprus-mail.com/2023/06/16/parliament-discussing-new-bill-on-remote-workers-rights/>
4. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop) reports and publications (<https://www.cedefop.europa.eu/>)
5. Gregoriou, D. (2023). Cyprus introduces new work-life balance legislation providing additional rights for working parents and caregivers. *Elias Neocleous & Co LLC*.
https://neo.law/2023/01/24/cyprus-introduces-new-work-life-balance-legislation-providing-additional-rights-for-working-parents-and-caregivers/?utm_source=mondaq&utm_medium=syndication&utm_term=Employment-and-HR&utm_content=articleoriginal&utm_campaign=article
6. International Labour Organization (ILO) reports and publications (<https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm>)
7. Kouloumi, A. (2023). Cyprus: New Law Aiming to Address Employee's Work-life Balance. *Mondaq*. <https://www.mondaq.com/cyprus/employee-benefits--compensation/1268028/new-law-aiming-to-address-employees-work-life-balance>
8. Ministry of Labour, Welfare, and Social Insurance of Cyprus (<http://www.mlsi.gov.cy/>)
9. Nicolaou, K. (2023). A hybrid model is crucial for Cypriot companies seeking to attract talent. *Cyprus Mail*. <https://cyprus-mail.com/2023/03/09/hybrid-model-crucial-for-cypriot-companies-seeking-to-attract-talent/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

RAPORT KRAJOWY

FCB - BELGIA



I /Badania środowiskowe

Niniejsza analiza literatury krajowej koncentruje się na telepracy w Belgii, badając ramy prawne i regulacyjne zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Przeanalizujemy również obecną sytuację i trendy związane z rolą profesjonalistów zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym (VET) oraz ich partnerstwami z podmiotami publicznymi i prywatnymi, mającymi na celu utrzymanie wykwalifikowanej i przeszkolonej siły roboczej. Na koniec zbadamy istniejące polityki i praktyki dotyczące elastycznej pracy w organizacjach publicznych i prywatnych, podkreślając ich zalety i wady.

A - Ramy prawne i regulacyjne w sektorze publicznym i prywatnym

a) Sektor prywatny

W Belgii telepraca w sektorze prywatnym jest zasadniczo regulowana przez układ zbiorowy pracy nr 85.

Telepraca jest prawnie zdefiniowana jako forma organizacji i/lub wykonywania pracy przy użyciu technologii informatycznych w ramach umowy o pracę, w której praca, która mogłaby być wykonywana w siedzibie pracodawcy, jest wykonywana poza tą siedzibą w sposób regularny, a nie okazjonalny.

W Belgii należy dokonać wyraźnego rozróżnienia między regulacjami dotyczącymi regularnie organizowanej telepracy (odnoszącymi się do umowy o pracę nr 85) a regulacjami dotyczącymi okazjonalnej telepracy, dla której ustawa z dnia 5 marca 2017 r. dotycząca wykonalnej i możliwej do zarządzania pracy stworzyła inne ramy regulacyjne. Okazjonalna telepraca jest dostępna w przypadkach siły wyższej, tj. gdy pracownik, z powodu nieprzewidzianych okoliczności pozostających poza jego kontrolą, nie jest w stanie pracować w swoim zwykłym miejscu pracy (np. w przypadku nieprzewidzianego strajku pociągu lub trudnych warunków pogodowych powodujących poważne utrudnienia w ruchu drogowym).

W celu transpozycji wyżej wymienionego europejskiego porozumienia ramowego z dnia 16 lipca 2002 r. w sprawie telepracy, Belgia przyjęła Krajową Konwencję Pracy nr 85 z dnia 9 listopada 2005 r. w sprawie telepracy, która umożliwia przedsiębiorstwom sektora prywatnego wprowadzenie telepracy w sposób regularny i stały jako formy organizacji pracy. W tym kontekście telepraca jest postrzegana jako specjalna forma pracy zdalnej, nieobjęta konkretną umową o pracę.



Dobrowolna telepraca: konieczność zawarcia pisemnej umowy

Zasada jest następująca: Telepraca musi być zawsze dobrowolna. W Belgii musi zatem być przedmiotem pisemnej umowy między pracodawcą a pracownikiem, najpóźniej w momencie rozpoczęcia pracy zdalnej przez pracownika. W przypadku istniejącej umowy o pracę, porozumienie musi być przedmiotem zmiany umowy o pracę. Jeśli telepraca nie jest częścią początkowego opisu stanowiska pracy, decyzja o przejściu na telepracę może zostać cofnięta w drodze indywidualnego i/lub zbiorowego porozumienia. Pisemny dokument musi zawierać następujące punkty:

- częstotliwość telepracy oraz, w stosownych przypadkach, dni i godziny, w których telepraca jest wykonywana, lub dni i godziny, w których pracownik jest obecny w firmie.
- godziny i okresy, w których pracownik musi być dostępny i w jaki sposób.
- ustalenia dotyczące pokrycia kosztów sprzętu wymaganego do telepracy.
- godziny, w których pracownik może skorzystać z pomocy technicznej.
- Procedury powrotu do pracy w siedzibie firmy oraz, w stosownych przypadkach, okres wypowiedzenia i/lub czas trwania telepracy oraz jego przedłużenie.
- lokalizacje, w których pracownik zdecydował się pracować.

Pracownik musi zostać poinformowany o warunkach pracy:

- opis pracy, która ma być wykonywana.
- dział firmy, do którego pracownik jest przypisany.
- wskazanie bezpośredniego przełożonego i innych osób, do których pracownik może się zwrócić o poradę osobistą lub zawodową.
- procedury raportowania.

Warunki pracy

Pracownicy zdalni muszą mieć zapewnione warunki pracy porównywalne z warunkami pracy pracowników zatrudnionych w siedzibie firmy.

W tym zakresie muszą oni korzystać z takich samych praw w zakresie szkoleń, możliwości rozwoju zawodowego, polityki oceny i praw zbiorowych jak inni pracownicy.



Pracownicy zdalni zarządzają organizacją swojej pracy w ramach godzin pracy obowiązujących w firmie. Ich obciążenie pracą musi być porównywalne z obciążeniem pracowników w siedzibie pracodawcy.

Pracodawca musi dostarczyć, zainstalować i utrzymywać sprzęt wymagany do telepracy. Musi również pokryć koszty komunikacji i połączeń związanych z telepracą.

Kontrola bezpieczeństwa i zdrowia

Wewnętrzne służby prewencyjne mogą kontrolować miejsce wykonywania telepracy, za zgodą pracownika, jeśli jest to jego dom.

b) Sektor publiczny

W Belgii w sektorze publicznym sam rząd określa zasady mające zastosowanie do telepracy na każdym poziomie: na przykład w przypadku rządu federalnego obowiązuje dekret królewski z dnia 22 listopada 2006 r. w sprawie telepracy i pracy w biurze satelitarnym w federalnej administracyjnej służbie cywilnej. Według barometru Digital Wallonia 2022, 33% pracowników sektora publicznego ma możliwość telepracy. W federalnej administracyjnej służbie cywilnej: ramy regulacyjne określa dekret królewski z 9 marca 2017 r. Podobnie jak w sektorze prywatnym, wiele służb publicznych przyjęło szczegółowe przepisy mające na celu określenie praktyki telepracy w sektorze publicznym. Przez wiele lat telepraca była bardziej rozpowszechniona w sektorze publicznym niż w sektorze prywatnym. Wymieńmy po prostu główne regulacje w tym obszarze, wraz z datami tych obecnie obowiązujących: dla federalnej służby cywilnej, dekret królewski z dnia 22 listopada 2006 r. w sprawie telepracy i pracy w biurze satelitarnym w federalnej administracyjnej służbie cywilnej - dla Wspólnoty Francuskiej, dekret rządu Wspólnoty Francuskiej z dnia 15 listopada 2017 r. w sprawie telepracy dla Regionu Walonii, dekret rządu Walonii z dnia 5 grudnia 2019 r. w sprawie telepracy.



B - Aktualna sytuacja i trendy związane z rolą specjalistów VET oraz formami partnerstwa/współpracy między nimi a podmiotami sektora publicznego i prywatnego korzystającymi z VET, głównie w celu utrzymania kompetentnych i przeszkolonych pracowników.

Belgia jest państwem federalnym składającym się z trzech regionów (Flandria, Walonia i Bruksela-Stolica) i trzech społeczności (Wspólnota Flamandzka (BEFL), Wspólnota Francuska (BEFR) i Wspólnota Niemieckojęzyczna, BEDG). Wielość organów ds. edukacji i szkoleń oraz różnorodność systemów edukacji i szkoleń nie uniemożliwiają spójności polityki wokół wspólnych celów, określonych w krajowym programie reform z 2014 r.: zmniejszenie odsetka osób przedwcześnie kończących naukę, zwiększenie wskaźnika uczestnictwa w uczeniu się przez całe życie, rozwój dostępu do kwalifikacji i ich docenianie, zmniejszenie nierówności w każdym regionie.

Na wszystkich poziomach polityka kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) ściśle angażuje partnerów społecznych. W Belgii szkolenie zawodowe jest dźwignią skutecznej polityki zatrudnienia. W 2020 r. rząd Brukseli przeznaczył dodatkowe 3 600 000 euro na wzmocnienie oferty szkoleniowej w sektorach poszukiwanych w 2021 i 2022 r. Na przykład w Brukseli tworzone są obecnie „Pôles Formation Emploi”. „Pôle Formation Emploi” jest wynikiem partnerstwa publiczno-prywatnego. Celem jest poprawa sytuacji gospodarczej sektora poprzez zaspokojenie zapotrzebowania firm na wykwalifikowanych pracowników, szkolenie osób poszukujących pracy, pracowników i studentów w zakresie najnowszych technologii w sektorze oraz przewidywanie potrzeb przyszłości.

C - Istniejące polityki / praktyki przyjęte w zakresie elastycznej pracy przez podmioty publiczne i prywatne wraz z ich zaletami i wadami.

The COVID-19 Pandemia COVID-19 wywołała spektakularny wzrost telepracy w Belgii, obalając tradycyjne sposoby organizacji pracy zarówno dla podmiotów publicznych, jak i prywatnych.

Jej wdrożenie i polityka pozostają jednak wysoce innowacyjne.

Niektóre zalety i wady:

Brak polityki pracy w strukturach

W następstwie pandemii Covid-19 coraz więcej firm decyduje, że telepraca nadal będzie miała miejsce w ich organizacji, nie tylko po wznowieniu działalności po opanowaniu epidemii, ale także w bardziej odległej przyszłości. Również większość belgijskich pracowników chce w przyszłości przejść na system naprzemiennej pracy biurowej i telepracy. Badanie przeprowadzone przez Uniwersytet w Gandawie (2023) wskazuje nawet, że 60% belgijskich pracowników chce pracować zdalnie co najmniej dwa dni w



tygodniu. Ale chociaż popyt rośnie, połowa belgijskich firm nie ma obecnie „polityki lub karty telepracy”. Wiele organizacji zastanawia się zatem, jak prawidłowo wdrożyć skuteczną i zrównoważoną politykę telepracy.

Pracodawcy mają prawo monitorować aktywność internetową swoich pracowników

Pracodawcy nie tylko mają prawo do monitorowania przeglądania stron internetowych przez swoich pracowników, ale także mają obowiązek to robić w celu uzasadnienia wszelkich nielegalnych działań. W rzeczywistości pracodawcy są prawnie uznawani za dostawców usług internetowych (ISP) i mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za działania swoich pracowników. Przeglądane adresy URL mogą być rejestrowane i przechowywane przez rok. Z drugiej strony, pracodawca nie jest upoważniony do przeglądania lub robienia zrzutów ekranu zawartości stron, gdy są one przeglądane przez pracownika. Przykładowo, pracodawca będzie mógł zobaczyć adres URL osobistej skrzynki pocztowej, ale nie jej zawartość. Pracodawcy muszą również poinformować pracowników przed wdrożeniem tych systemów.

Prawo pracowników do „odłączenia się” Belgijska ustawa z 3 października 2022 r. przewiduje prawo do odłączenia się, tj. prawo pracowników do niepodłączania się do profesjonalnych narzędzi cyfrowych (telefon komórkowy, smartfon, komputer, poczta e-mail itp.) poza godzinami pracy. Cel jest dwójaki: zagwarantowanie poszanowania okresów odpoczynku i urlopu pracownika, ale także jego życia prywatnego i rodzinnego. Prawo to zostało włączone do ustawy z 26 marca 2018 r. o wzmocnieniu wzrostu gospodarczego i spójności społecznej (art. 16-17/2). Prawo do rozłączenia uczestniczy w walce z zagrożeniami psychospołecznymi, takimi jak wypalenie zawodowe, i ma na celu ochronę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracownika. Zgodnie z tym prawem wszyscy pracodawcy zatrudniający co najmniej 20 pracowników muszą podpisać co najmniej następujące umowy dotyczące korzystania z narzędzi cyfrowych: praktyczne ustalenia dotyczące wdrażania prawa pracownika do niekontaktowania się z nim poza godzinami pracy; instrukcje dotyczące korzystania z narzędzi cyfrowych w taki sposób, aby zagwarantować okresy odpoczynku, urlopy, prywatność i życie rodzinne; szkolenia i inicjatywy podnoszące świadomość pracowników i kierownictwa w zakresie rozsądnego korzystania z narzędzi cyfrowych i zagrożeń związanych z nadmiernym połączeniem.

II /Badania środowiskowe

Nasze badanie ankietowe skupiło się na 8 pracownikach najemnych, z których większość (62,5%) pochodziła z organizacji trzeciego sektora (spółdzielni, stowarzyszeń, fundacji), ale także z sektora administracji publicznej, uniwersytetów i szkół średnich.

Należy zauważyć, że wszyscy uczestnicy poświadczali niedawne, post-covidowe doświadczenie pracy w środowisku hybrydowym, nie starsze niż dwa i pół roku.

Oto najważniejsze cechy tego badania:

100% uczestników miało przerywane doświadczenie w pracy w środowisku hybrydowym.



100% uczestników zaoferowano jeden lub więcej kursów szkoleniowych w celu integracji tego środowiska, z dużą przewagą kursów szkoleniowych prowadzonych przez ich własne struktury, a nie przez wyspecjalizowane organizacje zewnętrzne. Jeśli chodzi o stosowane metody nauczania, najczęściej były to samouczki (100%), gry (62,5%) i historie sukcesu (37%). Wszyscy uczestnicy ocenili szkolenia pozytywnie w skali od 1 do 5. Te kursy szkoleniowe koncentrują się bardziej na treściach technicznych (tj. na wykorzystaniu narzędzi cyfrowych).

50% uczestników uznało, że praca hybrydowa nie jest przeznaczona na stałe i powróci do trybu twarzą w twarz, 37,5% uważa, że powróci do trybu twarzą w twarz w mniejszym stopniu, tylko 12,5% uważa, że praca hybrydowa zostanie wzmocniona.

Jeśli chodzi o wady pracy hybrydowej, 9 uczestników uznało, że „izolacja i utrata kontaktów społecznych” były najbardziej negatywnym aspektem ich doświadczenia. Wspomniano również o osłabieniu ducha zespołu i niskiej interaktywności.

Jeśli chodzi o korzyści, podkreślono lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, a następnie „oszczędność czasu (podróże) i pieniędzy (paliwo)”.

Wskazówki 8 uczestników dotyczące poprawy doświadczenia hybrydowej pracy zdalnej są zgodne z ich własnymi doświadczeniami w obecnej organizacji:

1. Zapewnienie regularnego kontaktu twarzą w twarz między współpracownikami, zapewnienie wysokowydajnego, odpowiedniego sprzętu, wspólna praca nad osiągnięciem celów zamiast spędzania czasu przed kontrolowanym ekranem.
2. Nabycie dobrego sprzętu, solidne przeszkolenie w zakresie narzędzi technicznych oraz regularne informacje zwrotne i konsultacje ze współpracownikami.
3. Wyposażyć uczniów w sprzęt komputerowy, zwłaszcza tych z ubogich rodzin, wyznaczyć czas na spotkania twarzą w twarz, aby utrzymać ducha zespołu, oferować regularne szkolenia nie tylko w zakresie aspektów technicznych, ale także organizacyjnych i motywacyjnych.
4. Planowanie regularnych formalnych spotkań.
5. Oferowanie intensywnych szkoleń dotyczących wszystkich aspektów pracy hybrydowej, zapewnianie wysokiej jakości materiałów, zapewnianie koordynacji zespołu.
6. Szkolenie personelu; zapewnienie dobrego sprzętu; wyznaczenie koordynatora/referenta ds. telepracy w organizacji.
7. Szkolenie w zakresie motywacji oprócz szkolenia w zakresie aspektów technicznych; zbadanie wszystkich istniejących rozwiązań technicznych przed dokonaniem wyboru; aktualizacja sieci i serwerów.
8. Zapewnienie lepszej koordynacji pracowników zdalnych; zapewnienie solidnego szkolenia w zakresie wszystkich aspektów telepracy i pracy hybrydowej; wyposażenie pracowników.



III / Wnioski

Przed kryzysem COVID-19 praktyka pracy hybrydowej była w Belgii marginalna, szczególnie w sektorze prywatnym. Wciąż dotyczyła niewielkiego odsetka pracowników i zasadniczo ograniczała się do ograniczonej części ich czasu pracy. Stopniowo jednak zaczęliśmy słyszeć o rosnącym zapotrzebowaniu na telepracę wśród pracowników, w imię lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, ale firmy w większości nadal były raczej powściągliwe.

W ciągu zaledwie trzech lat praca zmieniła się radykalnie. W Belgii, łącząc charakter wykonywanej pracy (zawód) i sektor działalności zakładu, kilka ostatnich badań oszacowało, że prawie połowa płatnych miejsc pracy zlokalizowanych w regionie Brukseli (stolica) może być objęta zastosowaniem pracy hybrydowej.

Należy zauważyć, że doświadczenie uczestników tego badania pokazuje, że pojawienie się pracy hybrydowej jest stosunkowo młodym doświadczeniem w Belgii, zakorzenionym w praktykach po Covid-19 i nie jest jeszcze postrzegane przez uczestników szkolenia zawodowego jako zrównoważona lub nabyta organizacja, nawet jeśli podkreślają oni ogólnie lepszą jakość pracy, umożliwiając im pogodzenie życia zawodowego i prywatnego. Należy również zauważyć, że potrzeby uczestników nie wydają się leżeć na poziomie technicznym, ale raczej odzwierciedlają potrzebę lepszego zrozumienia nowych technologii.



IV / Źródła

1. Que prévoit la loi sur le télétravail en Belgique ?
<https://www.hecexecutiveschool.be/blog/loi-sur-le-t%C3%A9l%C3%A9travail-en-belgique>
2. The federation of companies in Belgium
<https://www.feb.be/domaines-daction/securite--bien-etre-au-travail/securite--bien-etre-au-travail/covid-19--teletravail/>
3. "Actualité en matière de bien-être au travail", Daniel Dumont and Paul Brasseur, 2023.
4. Telework.be, a legislative toolbox on telework
<https://www.teletravailler.be/employe/reglementations-legales>
5. An article of CSC - Confédération des Syndicats Chrétiens, the largest Belgian union
<https://www.lacsc.be/vos-droits/travailler-dans-le-secteur-prive/recrutement-et-contrat/teletravail-et-travail-a-domicile/teletravail-c-est-quoi>
6. "The computerisation of communications in the world of work: teleworking", Allain Christophe 2019
[file:///Users/therese/Downloads/Hallin_13351700_2019%20\(1\).pdf](file:///Users/therese/Downloads/Hallin_13351700_2019%20(1).pdf)



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

REPORT KRAJ GDOCE - HISZPANIA



I/ Badania środowiskowe

W obliczu niedawnej pandemii i nałożonych przez nią ograniczeń, znaczenie elastyczności w przestrzeni roboczej i przyjęcie polityki środowisk hybrydowych wzrosło w wielu sektorach produkcyjnych w Hiszpanii. Organizacje uznały potrzebę szybkiego dostosowania się, przyjmując hybrydowe modele pracy, aby zachować równowagę między pracą zdalną a pracą na miejscu, zapewniając ciągłość, produktywność i wydajność w obliczu bezprecedensowych wyzwań.

Pomimo potencjału oferowanego przez postęp technologiczny w ostatnich dziesięcioleciach, który mógł ułatwić organizację pracy biuro-dom na długo przed wybuchem pandemii COVID-19 na początku 2020 r., Hiszpania pozostawała w tyle za innymi krajami UE, a zaledwie 25,5% jej pracowników miało wcześniejsze doświadczenie w pracy zdalnej. Nie wspominając o barierach społeczno-kulturowych, zarówno administracja publiczna, jak i firmy stanęły przed poważnymi wyzwaniami związanymi z wdrożeniem pracy zdalnej do swojej działalności.

W szczytowym okresie kryzysu zdrowotnego 31,7% hiszpańskiej siły roboczej szybko przeszło na pracę zdalną, a podobne dane można było zaobserwować na Cyprze i w Polsce. Liczby te były jednak nadal dalekie od znacznie wyższych wskaźników w Luksemburgu (56,1%) i Finlandii (60,5%). Rok później, wraz ze zniesieniem ograniczeń, liczba godzin pracy zdalnej spadła z 16,7 do 15,1 godzin tygodniowo (co odpowiada 35,6% tygodniowego czasu pracy). Niemniej jednak, 83,7% ankietowanych hiszpańskich pracowników wyraziło silną skłonność do tej formy pracy, co wskazuje na trwały wpływ na kulturę pracy w tym kraju.

Według najnowszego raportu opublikowanego przez hiszpańskie Ministerstwo Gospodarki i Transformacji Cyfrowej w marcu 2023 r., odsetek osób zaangażowanych w pracę zdalną spadł z 13,6% (2 742 000 osób) do 12,5% (2 563 000 osób), pozostając poniżej średniej UE. Warto zauważyć, że trend po pandemii wskazuje na konwergencję między regularną i dorywczą pracą zdalną, przy czym ta ostatnia odnotowała najbardziej znaczący wzrost.

Analizując rodzaj stosunku pracy, wyróżniają się osoby samozatrudnione, z prawie trzykrotnie większym odsetkiem pracowników angażujących się w pracę zdalną z dowolną częstotliwością. Jeśli chodzi o płeć, podczas gdy kobiety początkowo częściej uczestniczyły w pracy zdalnej w wczesnych etapach pandemii, różnica między płciami zmniejszyła się do końca 2022 roku. W tym momencie 12,6% kobiet pracowało zdalnie, w porównaniu do 12,5% mężczyzn, co wskazuje na bardziej zrównoważony rozkład uczestnictwa w pracy zdalnej między płciami. Co więcej, praca zdalna wydaje się być bardziej rozpowszechniona wśród osób w wieku powyżej 25 lat, co wskazuje, że starsi pracownicy są bardziej skłonni do przyjęcia telepracy jako realnej opcji pracy.



A) A - Ramy prawne i regulacyjne w sektorze publicznym i prywatnym.

W Hiszpanii praca zdalna jest regulowana przez ustawę uchwaloną 9 lipca 2021 r., która zastąpiła poprzedni dekret królewski z mocą ustawy 28/2020, obowiązujący od 13 października 2020 roku. Obecne prawo jest w szczególności kształtowane przez różne przepisy krajowe, które ewoluowały w ciągu ostatniej dekady, a także wpływ umów międzynarodowych.

Celem tej ustawy jest zapewnienie wystarczającej, przekrojowej i zintegrowanej regulacji w ramach jednego przepisu materialnego, który odpowiada na różne potrzeby, zachowując równowagę między wykorzystaniem nowych form zatrudnienia a korzyściami, jakie przynoszą one zarówno firmom, jak i pracownikom. Z jednej strony ustawa ma na celu wspieranie wdrażania tych innowacyjnych form zatrudnienia, a z drugiej strony zapewnienie solidnych ram praw, które chronią różne zasady.

Zasady te obejmują dobrowolny i odwracalny charakter nowych warunków zatrudnienia, umożliwiając pracownikom dokonywanie świadomych wyborów dotyczących ich warunków pracy. Co więcej, ustawa kładzie nacisk na zasadę równego traktowania w warunkach zawodowych, gwarantując sprawiedliwe wynagrodzenie, w tym rekompensatę kosztów, oraz promując sprawiedliwe możliwości rozwoju kariery i szkolenia zawodowego. Ponadto ustawa ma na celu ochronę praw zbiorowych, zapewniając pracownikom zbiorowy głos i możliwość zbiorowego negocjowania ich interesów. Odnosi się również do kluczowych aspektów maksymalnego czasu pracy i minimalnych okresów odpoczynku, aby chronić dobre samopoczucie pracowników i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Równe szanse na różnych terytoriach są kluczowym celem, ponieważ ustawa ma na celu wyeliminowanie różnic geograficznych i promowanie sprawiedliwości w zakresie możliwości zatrudnienia w różnych regionach. Jednocześnie zachęca się do elastyczności w rozkładzie czasu pracy, umożliwiając pracownikom dostosowanie ich harmonogramów tak, aby lepiej odpowiadały ich osobistym zobowiązaniom i obowiązkom. Ponadto ustawa kładzie duży nacisk na środki zapobiegawcze, zwłaszcza związane ze zmęczeniem fizycznym i psychicznym, a także na korzystanie z ekranów wyświetlających dane. Ma to na celu ograniczenie ryzyka związanego z obciążeniem i izolacją związaną z pracą, aby zapewnić ogólne zdrowie i dobre samopoczucie pracowników.

Drugi dodatkowy przepis stanowi, że postanowienia zawarte w niniejszej ustawie nie mają zastosowania do urzędników administracji publicznej, którzy będą regulowani w tej kwestii przez ich szczegółowe przepisy, dzięki czemu możemy zrozumieć, że zakres zastosowania jest ograniczony do sektora prywatnego.



Dekret królewski mający na celu uregulowanie pracy zdalnej w administracji państwowej został udostępniony do wiadomości publicznej 15 grudnia 2021 roku. Proponowane ramy podkreślają rolę pracy zdalnej w poprawie organizacji pracy poprzez wyznaczanie jasnych celów i ocenę ich realizacji. Ma to na celu promowanie redukcji kosztów i zaspokojenie potrzeb organizacyjnych departamentów ministerialnych i organów publicznych. Ponadto, dekret ma na celu wspieranie pobytu pracowników publicznych na obszarach dotkniętych kryzysem demograficznym, przyczyniając się do rozwoju regionalnego. Zgodnie z tą propozycją, praca zdalna ma uzupełniać pracę bezpośrednią i ma być dobrowolna i odwracalna, z wyjątkiem uzasadnionych szczególnych okoliczności. Opcja pracy zdalnej nie jest uważana za uprawnienie dla pracowników publicznych, ani nie jest związana z zajmowaniem określonego stanowiska na odpowiedniej liście stanowisk. Niemniej jednak proponowane ramy pozostają obecnie w toku, z zastrzeżeniem dalszego rozwoju i potencjalnych zmian w przyszłości.

Ponieważ rząd podejmuje się rewizji ustawy o służbie cywilnej, która reguluje działalność pracowników publicznych, warto zauważyć, że włączenie aspektu telepracy zostało wyłączone z obecnej propozycji. W rezultacie nie istnieją obecnie żadne konkretne ramy regulacyjne dla pracy zdalnej w sektorze publicznym. Istnieje jednak rosnąca presja społeczna, aby zająć się tą luką i wprowadzić przepisy dotyczące telepracy w służbie publicznej.

B - Aktualna sytuacja i trendy związane z rolą specjalistów VET oraz formami partnerstwa/współpracy między nimi a podmiotami sektora publicznego i prywatnego korzystającymi z VET, głównie w celu utrzymania kompetentnych i przeszkolonych pracowników.

Na poziomie krajowym w Hiszpanii, podobnie jak w kontekście europejskim, szkolenie zawodowe zajmuje centralną pozycję w działaniach politycznych, w tym w sferze edukacji, pracy i gospodarki. Strategie i plany opracowane w ostatnich latach nie są skierowane wyłącznie do młodych osób, ale mają również na celu zaspokojenie potrzeb całej populacji, podkreślając znaczenie podejścia opartego na uczeniu się przez całe życie. Nacisk kładziony jest na ustanowienie jednolitego, elastycznego i łatwo dostępnego systemu kształcenia i szkolenia zawodowego, aby zapewnić wszystkim możliwości ciągłego uczenia się.

Obecna polityka w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego nadaje priorytet modernizacji i regularnym aktualizacjom szkoleń zawodowych, mając na celu podniesienie poziomu kwalifikacji i zwiększenie szans na zatrudnienie wśród siły roboczej. Ponadto ramy polityki aktywnie zachęcają do innowacji i przedsiębiorczości w sektorze VET, wspierając dynamiczne środowisko, które jest zgodne ze zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy.

Partnerzy społeczni i władze regionalne odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu sukcesu krajowych strategii VET. Według Fundae, fundacji zajmującej się szkoleniami w miejscu pracy, w 2022 r. odnotowano znaczny udział w programach szkoleniowych, przy czym 5,3 mln pracowników skorzystało z inicjatyw 343 677 firm. Co imponujące, obie liczby wykazały roczny wzrost odpowiednio o 6,5% i 10%.



Spośród 5,3 miliona uczestników, aż 3,1 miliona (58%) skorzystało ze szkoleń wewnętrznych, co wskazuje na zaangażowanie firm w podnoszenie kwalifikacji i wzmacnianie pozycji swoich pracowników. Szkolenia bezpośrednie dominowały jako podstawowa metoda w 63% przypadków, podczas gdy kursy online (37%) trwały dwa razy dłużej.

Jeśli chodzi o tematy szkoleń, zarządzanie i administracja okazały się najpopularniejszym wyborem, a prawie jedna trzecia uczestników zapisała się na takie kursy. Podkreślono również znaczenie bezpieczeństwa i ochrony środowiska, ponieważ 25% uczestników wybrało kursy związane z tymi krytycznymi obszarami.

Jeśli chodzi o zasoby ekonomiczne, firmy wykorzystały 573,1 mln dostępnych kredytów szkoleniowych, co pokazuje zaangażowanie przedsiębiorstw w inwestowanie w rozwój swoich pracowników. Prywatny wkład firm w koszty szkoleń wyniósł łącznie 888,6 mln euro.

C- Istniejące polityki / praktyki przyjęte w zakresie elastycznej pracy przez podmioty publiczne i prywatne wraz z ich zaletami i wadami

Job Sharing: elastyczna umowa o pracę, która obejmuje dwóch lub więcej pracowników wspólnie dzielących się obowiązkami na stanowisku pełnoetatowym. W takim układzie każdy pracownik zatrudniony w ramach job-sharingu pracuje zazwyczaj w niepełnym wymiarze godzin, a godziny pracy nakładają się na siebie, aby zapewnić płynną komunikację i współpracę. Podział obowiązków, zadań i obciążenia pracą opiera się na umiejętnościach, preferencjach i dostępności poszczególnych pracowników, co pozwala na zrównoważony i wydajny podział pracy. W zależności od uzgodnionych ustaleń, pracownicy zatrudnieni w ramach job-sharingu mogą zmieniać dni, tygodnie lub zmiany, aby dostosować się do swoich harmonogramów. *Zalety:* Zmniejszenie rotacji pracowników, zatrzymanie talentów, zmniejszenie stresu i lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. *Wady:* Ograniczony rozwój kariery, nieporozumienia, niepewność zatrudnienia i trudność w znalezieniu idealnego partnera.

Telepraca: odnosi się do wykonywania zadań z lokalizacji poza biurem pracodawcy, co jest ułatwione dzięki wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Gdy technologie informacyjno-komunikacyjne nie są wykorzystywane, takie rozwiązanie jest powszechnie znane jako praca zdalna. W obu przypadkach pracownicy mają możliwość pracy zdalnej, co przyczynia się do większej elastyczności pracy i potencjalnie większej produktywności. *Zalety:* Brak czasu poświęcanego na dojazd, oszczędność kosztów, korzyści dla środowiska i dostęp do szerszej puli talentów. *Wady:* Komunikacja może stanowić wyzwanie, izolacja, brak pracy zespołowej, trudności w monitorowaniu postępów i zatarte granice między pracą a życiem prywatnym.



Smartwork: obejmuje nie tylko swobodę wyboru miejsca pracy, ale także elastyczność w określaniu najbardziej odpowiednich godzin pracy. W tym nowoczesnym podejściu do pracy pracownicy mają autonomię w decydowaniu nie tylko o tym, gdzie pracują, ale także kiedy pracują, co pozwala na spersonalizowany i dostosowany harmonogram pracy. *Zalety:* Możliwość łączenia pracy z innymi obowiązkami i zajęciami, koncentracja na wynikach i zdolności adaptacyjne. *Wady:* nadmierny nacisk na wskaźniki, niekończące się dni robocze i godziny pracy niesynchronizowane z resztą pracowników.

Banki godzin: system, który pozwala pracownikom gromadzić kredyty lub debety za przepracowane godziny w dłuższym okresie, z określonymi limitami. Pracownicy mogą gromadzić nadwyżki przepracowanych godzin, które można następnie zrekompensować płatnym czasem wolnym lub wykorzystać na zaplanowane wakacje lub czas wolny od pracy. *Zalety:* motywacja pracowników, lepsza frekwencja, atrakcyjny, elastyczny układ i niższe koszty nadgodzin. *Wady:* złożoność zarządzania, potencjał do nadużyć, koordynacja zespołu staje się wyzwaniem i zgodność z prawem.

Skrócony tydzień pracy: często określany jako "4x3" lub "4-dniowy tydzień pracy", to układ pracy, w którym wykonuje się taką samą łączną liczbę godzin tygodniowo, ale przez mniejszą liczbę dni w tygodniu, z dłuższymi dniami roboczymi. Przykładowo, pracownicy mogą pracować przez cztery dni, każdy po dziesięć godzin, i cieszyć się trzema kolejnymi dniami wolnymi. *Zalety:* ograniczenie dojazdów do pracy, skupienie się na produktywności, oszczędność kosztów i atrakcyjna strategia zatrzymywania talentów. *Wady:* Dłuższe dni pracy, brak możliwości zastosowania w każdej branży i wpływ na zdrowie.

II/ Badania środowiskowe

Respondenci kwestionariusza to głównie osoby pracujące w średnich firmach, zajmujące różne stanowiska, od stażystów po menedżerów średniego szczebla. Uczestnicy badania byli konsekwentnie zaangażowani w "hybrydową" organizację pracy przez okres co najmniej 2 lat, a niektórzy doświadczali tego rozwiązania przez okres do 6 lat. Te nowe warunki pracy zostały im narzucone z powodu epidemii COVID-19, z wyjątkiem jednego przypadku, w którym model hybrydowy był w jakiś sposób obecny.

Przepisy regulujące elastyczną organizację pracy opierały się na połączeniu przepisów krajowych i regionalnych, ze szczególnym naciskiem na nieformalne umowy zawierane wewnętrznie. Na podstawie odpowiedzi okazało się, że umowy te były inicjowane "z góry" i miały znaczący wpływ na określenie "miejsca" wykonywania zadań. Spotkania online stały się powszechną zasadą, a w niektórych przypadkach koncentrowano się na finalizacji zadań, a nie na godzinach pracy. W nieformalnych dyskusjach mających na celu uzupełnienie luk w innych odpowiedziach ponownie podkreślono elastyczne godziny pracy i spotkania hybrydowe.

Jeśli chodzi o szkolenia, wydaje się, że przyjęcie tej praktyki nie jest powszechne. Zaledwie jedna na osiem zapytanych osób uczestniczyła w jakiegokolwiek formie szkolenia przygotowującego do pracy w



hybrydowym środowisku pracy. W tym przypadku były one prowadzone przez stronę trzecią, okazjonalnie, w formie samouczków i obejmowały aspekty organizacyjne i techniczne.

Patrząc w przyszłość ich hybrydowego miejsca pracy, prawie trzy czwarte respondentów uważa, że ten układ albo utrzyma się w obecnej formie, albo potencjalnie stanie się jeszcze bardziej widoczny. Z kolei jedna trzecia uczestników przewiduje powrót do metod pracy twarzą w twarz, co wskazuje na różne perspektywy dotyczące długoterminowej trajektorii hybrydowego modelu pracy.

Patrząc na pozytywne aspekty hybrydowego modelu pracy, respondenci wskazali na kilka korzystnych rezultatów. Obejmowały one efektywne zarządzanie czasem, lepszą organizację pracy, zminimalizowanie czasu dojazdów do pracy, oszczędność kosztów, zwiększoną produktywność, wyższy poziom zadowolenia pracowników i lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Po mniej pozytywnej stronie, respondenci wspomnieli o takich kwestiach, jak błędna komunikacja, złożoność definiowania harmonogramów pracy, potencjalna utrata synergii współpracy z powodu ograniczonych interakcji osobistych, opóźnienia w wymianie informacji, problemy ze śledzeniem dodatkowych godzin i dłuższa praca.

Wreszcie, w odniesieniu do zaleceń, uczestnicy badania przedstawili istotne sugestie, takie jak: znaczenie przestrzegania godzin pracy; uwzględnienie przerw w harmonogramie; zapewnienie skutecznego rozłączenia; tworzenie protokołów koordynacji; usprawnienie komunikacji między członkami zespołu w celu przeciwdziałania potencjalnej izolacji pracy zdalnej; oferowanie rekompensaty za wydatki związane z telepracą; bardziej zrównoważony podział pracy; oferowanie ulepszonych narzędzi pracy i pomocy technicznej; wyznaczenie dedykowanego obszaru roboczego oraz; utrzymanie ustrukturyzowanego i zorganizowanego podejścia do zadań.

III/ Wnioski

Koncepcja hybrydowego środowiska pracy stała się popularna w Hiszpanii, zwłaszcza w następstwie pandemii COVID-19. Przed marcem 2020 r. praca zdalna była stosunkowo ograniczona, ale kryzys spowodował znaczną zmianę, a około jedna trzecia hiszpańskiej siły roboczej przeszła na pracę zdalną. Chociaż liczba godzin pracy zdalnej zmniejszyła się rok później, wpływ na poszczególne osoby był głęboki, co doprowadziło do preferowania tej formy pracy (na co wskazuje 83,7% wyrażających silną skłonność do niej).

Hiszpański rząd został zmuszony do nadążenia za tą nową rzeczywistością i uregulowania tej "nowej kultury pracy". Celem było ustanowienie spójnych ram dla całego terytorium, przy jednoczesnym zrównoważeniu korzyści płynących z nowych form zatrudnienia zarówno dla firm, jak i pracowników. Jak opisano wcześniej, przepisy zachęcają do przyjmowania innowacyjnych modeli pracy, przy jednoczesnym zachowaniu kompleksowego zestawu praw, które chronią podstawowe zasady. Jednakże sektor publiczny nadal oczekuje na dedykowane przepisy w tym zakresie.

Jeśli chodzi o szkolenia, firmy, interesariusze społeczni, a także władze centralne i regionalne jednogłośnie uznają znaczenie podnoszenia kwalifikacji siły roboczej w zakresie różnorodnych umiejętności. Dostępne dane pokazują, że liczba szkoleń stale rośnie, docierając do 5,3 miliona pracowników. W przeważającej mierze zwykłe podejście obejmuje oferowanie kursów z zakresu zarządzania i administracji, często przeprowadzanych wewnętrznie i twarzą w twarz. Na koniec warto



zwrócić uwagę na łączną kwotę 888,6 mln euro zainwestowaną przez firmy w szkolenia pracowników.

Krajobraz elastycznych praktyk pracy w Hiszpanii jest zróżnicowany i rozległy, co sprawia, że objęcie całego spektrum w przedstawionej liście jest trudnym zadaniem. Zestawienie, choć selektywne, ma na celu uchwycenie mieszanki zarówno powszechnych, jak i nowatorskich podejść. Z jednej strony, praktyki takie jak telepraca i inteligentna praca były opcjami numer jeden i dwa przyjętymi przez większość organizacji. Z drugiej strony, praktyki takie jak banki godzin i dzielenie się pracą są doskonałymi przykładami innowacyjnych strategii zwiększających zarówno produktywność, jak i dobre samopoczucie pracowników. Ten kompleksowy zakres praktyk pokazuje wysiłki organizacji zmierzające do utrzymania optymalnej produktywności i wydajności, bez podważania motywacji i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników.

Badania terenowe posłużyły jako praktyczne potwierdzenie niemal wszystkich wcześniej omówionych elementów. Te spostrzeżenia podkreśliły, że formułowanie hybrydowych umów o pracę wynikało z połączenia nieformalnych negocjacji wewnętrznych oraz ram ustawodawstwa krajowego i regionalnego. Wiele pozytywnych aspektów zostało wysoko ocenionych przez uczestników, niemniej jednak ważne jest, aby nie zapominać o możliwych ulepszeniach. Ogólne odczucie jest takie, że respondenci są zadowoleni z tej metody, chociaż niektóre firmy, w których pracują, mogą nie utrzymać jej w najbliższej przyszłości. Wreszcie, w przeciwieństwie do badań przedstawionych wcześniej, szkolenia były w rzeczywistości rzadkie w wybranej próbie.

IV / Źródła:

1. Alaimo, V. (2022, October 26). Flexibilidad laboral: ¿llegó para quedarse?. *Factor Trabajo* <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/flexibilidad-laboral-llego-para-quedarse/>
2. CEDEFOP (2021). Spain - July 2021: Vocational education and training system. *CEDEFOP* <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/spain-u2>
3. Díaz, E. (2023, March 16). El Ejecutivo recula y elimina de la Ley de Función Pública la posibilidad de echar a los funcionarios. *El Economista* <https://www.eleconomista.es/legal/noticias/12191045/03/23/El-Ejecutivo-recula-y-elimina-de-la-Ley-de-Funcion-Publica-la-posibilidad-de-echar-a-los-funcionarios.html>
4. Díaz, E. (2023, March 24). Los funcionarios, sin teletrabajo por ley: será temporal, voluntario y reversible. *El Economista* <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/12202133/03/23/Los-funcionarios-sin-teletrabajo-por-ley-sera-temporal-voluntario-y-reversible.html>
5. FUNDAE (2021). Formación en las empresas - Informe anual 2022. *Fundación Estatal para la formación y el empleo* <https://www.fundae.es/docs/default-source/publicaciones-y-evaluaciones/publicaciones-estad%C3%ADstica/formaci%C3%B3n-en-las-empresas-2022.pdf>



6. González, Y. (2019, May 12). 'Job sharing', 'crowd employment' o 'casual work': ¿flexibilidad laboral... o precariedad? *El Español* https://www.elspanol.com/invertia/mis-finanzas/20190512/job-sharing-employment-casual-flexibilidad-laboral-precariado/397960886_0.html
7. Jefatura del Estado (2021). Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. En Boletín Oficial del Estado (BOE), 164. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472>
8. Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2021, December). Proyecto de Real Decreto por el que se regula el teletrabajo en la Administración del Estado. *Hacienda.gob.es* <https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Proyectos/14122021-Proyecto-RD-Teletrabajo-AGE.pdf>
9. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2022). El teletrabajo en España. Antes, durante y después de la pandemia. *ONTSI* <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/teletrabajoenespana.pdf>
10. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2023, March). Datos de Teletrabajo 2022. *ONTSI* <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2023-04/flash-datos-de-teletrabajo-2022.pdf>
11. Training B2B (2022, May 3). ¿Qué es el job sharing? Ponle fin al absentismo laboral con esta modalidad. *Training B2B* <https://trainingb2b.com/job-sharing-que-es/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



**Co-funded by
the European Union**

RAPORT KRAJOWY MEDORO - WŁOCHY



I/ Badania krajowe

Również we Włoszech, wraz z nadejściem pandemii Covid-19, wykorzystanie inteligentnej pracy i bardziej ogólnie inteligentnej pracy rozprzestrzeniło się masowo, co doprowadziło do coraz częstszego tworzenia "hybrydowych" środowisk pracy. **Inteligentna praca jest promowana z (prawie) pełną oceną przez pracodawców i pracowników**, co wynika również z ostatnich badań przeprowadzonych przez Inapp, Krajowy Instytut Analiz Polityk Publicznych. Dla **66% pracodawców zwiększa ona produktywność i obniża koszty zarządzania przestrzenią fizyczną**, w szczególności w przypadku małych firm, a dla **72% pracodawców zwiększa dobrostan organizacyjny i poprawia równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników**.

Z kolei po stronie pracowników szczególnie doceniana jest poprawa jakości życia. Dla **80% poprawia organizację i zarządzanie zobowiązaniami prywatno-rodzinnymi**, dla **72% sprzyja większej autonomii w odniesieniu do metod, harmonogramów, rytmów i miejsc pracy**, a przede wszystkim **oszczędza czas podczas podróży (90%)**. Nie brakuje krytycznych kwestii: **izolacja i trudności w relacjach ze współpracownikami** są największe zarówno dla firm, jak i pracowników.

Wydaje się, że sektor publiczny nie wykorzystał szansy związanej z tą zmianą i **już w 2022 r. tylko 57% instytucji przyjęło inteligentne formy pracy**, w porównaniu z 67% w roku poprzednim. Oczekuje się jednak odwrócenia trendu **w 2023 r.**, przy **wzroście liczby zaangażowanych pracowników o około 20%**.

A - Ramy prawne i regulacyjne w sektorze publicznym i prywatnym.

We Włoszech "hybrydowe" środowisko pracy na poziomie regulacyjnym jest często określane jako "praca zwinna", która zasadniczo obejmuje mniej lub bardziej intensywne i długotrwałe korzystanie z "inteligentnej pracy". Od początku 2020 r., przy okazji pandemii Covid-19, inteligentna praca rozprzestrzeniła się we Włoszech wykładniczo, do tego stopnia, że rząd kilkakrotnie interweniował w celu przeglądu zasad i przepisów uznanych za przestarzałe. Jak wspomniano, inteligentna praca została znacznie ograniczona w administracji publicznej i obecnie korzystają z niej tylko niektóre kategorie pracowników "znajdujących się w niekorzystnej sytuacji" lub niektóre obszary dotknięte klęskami żywiołowymi lub innymi sytuacjami kryzysowymi (na przykład powódź w Emilii-Romanii). Zarówno dla sektora publicznego, jak i prywatnego, jeśli chodzi o inteligentną pracę **we Włoszech, dyscypliną odniesienia jest ustawa z dnia 22 maja 2017 r., nr 81 (art. 18-24)**, ostatnio zmieniona ustawą z dnia 4 sierpnia 2022 r., nr . 122 (która przekształciła, ze zmianami, dekret ustawodawczy nr 73 z dnia 21 czerwca 2022 r., tzw. dekret o uproszczeniu podatków). **W 2021 r. przyjęto krajowy protokół Agile Working dla sektora prywatnego**, wspólny dla partnerów społecznych, który określa zasady realizacji tej metody pracy.



Podstawowe elementy inteligentnej pracy w sektorze prywatnym zgodnie z obowiązującymi przepisami

1) Obowiązujące przepisy dotyczące inteligentnej pracy przewidują, że w celu przyjęcia tej formy zwinnej pracy **wymagane jest pisemne porozumienie między pracodawcą a pracownikiem**, które określa czas trwania, warunki odstąpienia od umowy, metody wykonania usługi, wykorzystywane narzędzia technologiczne, zgodnie z prawem do odłączenia się pracownika.

2) **Pracodawca musi przekazać informacje drogą elektroniczną** do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej:

- nazwiska pracowników;
- datę rozpoczęcia i zakończenia usług pracy w trybie zwinnym, zgodnie z określonymi metodami określonymi w specjalnym rozporządzeniu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (nr 149 z dnia 22 sierpnia 2022 r.).

3) **Krajowy protokół zwinnej pracy dla sektora prywatnego**, podpisany w porozumieniu między Ministerstwem Pracy a przedstawicielami związków zawodowych, przewiduje:

- **pisemna indywidualna umowa** (z obowiązkiem wdrożonym od 1 stycznia 2023 r.) między pracodawcą a pracownikiem, która wyjaśnia warunki, czas trwania, metody, miejsca, narzędzia do wykorzystania i kryteria szkolenia
- uczestnictwo w **Smart Working odbywa się na zasadzie dobrowolności**
- jakkolwiek **odmowa** ze strony pracownika nie pociąga za sobą **skrajności w postaci zwolnienia, ani nie może być przedmiotem upomnień** na poziomie dyscyplinarnym
- **nowe zabezpieczenia dla pracowników wrażliwych, kobiet i osób niepełnosprawnych**, zgodnie z definicją zawartą w **dekrecie o pojednaniu między życiem zawodowym a prywatnym**

4) Inteligentna praca pozostała prawem dla **pracowników słabych, niepełnosprawnych lub z obniżoną odpornością oraz dla pracowników z dziećmi w wieku poniżej 14 lat** do 31 grudnia 2023 roku. Począwszy od 13 sierpnia 2022 r. pracodawcy, którzy zawierają umowy o wykonywanie pracy w ramach inteligentnego zatrudnienia, są zobowiązani do uznania **dodatkowych priorytetów dla osób z dziećmi w wieku do 12 lat lub bez ograniczeń wiekowych w przypadku dzieci niepełnosprawnych i opiekunów**.

Inteligentna praca w administracji publicznej

W związku z sytuacją kryzysową związaną z Covid-19 **dekret z mocą ustawy z dnia 17 marca 2020 r., nr 18 (art. 87)** wprowadził Smart Working jako **jedyną metodę pracy dostępną w sektorze publicznym**. Od **15 października 2021 r.** ustawienie to zostało **wycofane**, ale z pewnymi wyjątkami. W rzeczywistości korzystanie z inteligentnej pracy pozostało prawem tylko dla **pracowników słabych, niepełnosprawnych lub z obniżoną odpornością**, ale na razie tylko **do 30 września 2023 roku**. Co więcej, Ministerstwo Pracy opublikowało **"Wytyczne dotyczące elastyczności pracy w administracji publicznej"**, dokument, który łączy inteligentną pracę "z indywidualną umową, bezpieczeństwem platformy informatycznej i jakością usług dla obywateli" i który stał się kanwą do rozważań na ten temat w najbliższej przyszłości.



B - Aktualna sytuacja i trendy związane z rolą specjalistów VET oraz formami partnerstwa/współpracy między nimi a podmiotami sektora publicznego i prywatnego korzystającymi z VET, głównie w celu utrzymania kompetentnych i przeszkolonych pracowników.

We Włoszech **publiczny system kształcenia i szkolenia** zawodowego jest powierzony **regionom** w zakresie planowania i wdrażania za pośrednictwem instytucji szkoleniowych, które są akredytowane do dostępu do planów szkoleniowych. **Prywatny obieg systemu kształcenia i szkolenia zawodowego (VET)** jest nadzorowany przez **organizacje szkoleniowe** (ewentualnie akredytowane na poziomie krajowym i/lub regionalnym), **organizacje dwustronne** (składające się ze związków zawodowych i stowarzyszeń przedsiębiorców) oraz **fundusze międzybranżowe** (zasilane ze składek firm na finansowanie szkoleń, gdy nie są one dotowane ze środków publicznych). Te trzy podmioty są zaangażowane w stawianie się coraz bardziej **strategicznymi graczami** w wciąż słabym **związku między światem biznesu i wiedzy** oraz przyczynianie się do **odnowionej koncepcji przemienności pracy w szkole**, przede wszystkim poprzez odnowiony sojusz z wciąż zdeorientowanym światem szkolnym z powodu skutków pandemii.

"Właściwe" szkolenie, po doświadczeniach pracy "zdalnej" masowo przyjętej w okresie pandemii oraz w perspektywie coraz większej dyfuzji pracy "hybrydowej", musi przyczynić się do **przewyciężenia konkretnego ryzyka izolacji** (co doprowadziło do **spadku generatywności pomysłów** w miejscu pracy, o czym świadczą różne badania - na przykład badania promowane przez Microsoft "Budowanie odporności i utrzymanie innowacji w hybrydowym świecie. Modernizing the workplaces emerges as top business transformation priority", październik 2020 r.) mające na celu **wzmocnienie i wsparcie odbudowy podmiotowości w pracy** właśnie w erze algorytmów.

Ponadto nastąpi dalsza ewolucja i głęboka rewizja ról, profesjonalizmu, organizacji pracy, co doprowadzi do sytuacji, w której w **znacznej części populacji pracującej wystąpią znaczne luki w umiejętnościach i wiedzy**. Luki te nie będą jednak jednorodne i **nie można ich wyeliminować za pomocą identycznego standardowego szkolenia** dla wszystkich, ale koniecznie **dostosowanego do specyfiki ludzi, ról, środowisk pracy, zwłaszcza w szkoleniu dorosłych**. Ogromną rolę może odegrać **reprezentacja pracowników** na każdym poziomie, wzmacniając i wdrażając niektóre narzędzia szkoleniowe już obecne w niektórych krajowych układach zbiorowych pracy.

Szkolenia są również jedną ze **strategicznych dźwigni** niezbędnych do towarzyszenia **administracjom publicznym** w procesie postępującej "hybrydyzacji", o czym zdaje się świadczyć fakt, że w 2023 r.



spodziewany jest wzrost liczby zaangażowanych pracowników o około 20% w porównaniu z około 600 000 w 2022 r., czyli o 33% w porównaniu z 2021 r. i aż o 70% w porównaniu z 2020 r. Szkolenie to będzie musiało w szczególności wspierać **przyjęcie "prawdziwie inteligentnej pracy"**, która musi być dla administracji publicznej okazją do wprowadzenia głębokich zmian, skoncentrowanych na **pracy według celów i inteligentnej cyfryzacji** działań, aby uniknąć ryzyka ograniczenia inteligentnej pracy wyłącznie do pracy zdalnej.

C- Istniejące polityki / praktyki przyjęte w zakresie elastycznej pracy przez podmioty publiczne i prywatne wraz z ich zaletami i wadami.

Znaczne rozpowszechnienie elastycznych metod pracy, a tym samym "hybrydowych" środowisk pracy, jest wciąż stosunkowo "młode", więc trudno jest zidentyfikować skonsolidowane polityki wsparcia i/lub powszechnie przyjęte dobre praktyki, które można wykryć na podstawie wiarygodnych statystyk. Niemniej jednak, dzięki pewnym mikro-badaniom i/lub ukierunkowanym badaniom dziennikarskim, można już znaleźć pewne przykłady i trendy o pewnym znaczeniu, przede wszystkim w sektorze prywatnym, ale także w niektórych realiach sektora publicznego. Oto trzy z nich, które można przypisać do różnych obszarów: szkolenia, wsparcie finansowe, organizacja i zarządzanie.

Wzajemna grupa robocza

Przy definiowaniu i dzieleniu się działaniami szkoleniowymi przydatne było utworzenie wspólnej grupy roboczej na zasadzie eksperymentu:

- identyfikuje potrzeby szkoleniowe, programy, kryteria i cele oferty szkoleniowej, oceniając jej wykonalność
- analizuje jakość i względną skuteczność przeprowadzonego szkolenia w celu podjęcia wszelkich działań naprawczych
- promuje wykorzystanie i wdrażanie instrumentów finansowania (instytucje dwustronne, międzybranżowe fundusze szkoleniowe, zaproszenia do składania ofert dotyczących funduszy publicznych itp.)

Pod koniec okresu eksperymentalnego firma ocenia efekty, skuteczność i wyniki grupy roboczej i decyduje o jej ewentualnym przedłużeniu.

Nowy fundusz umiejętności

Innowacyjne narzędzie finansowania składające się z funduszu publicznego współfinansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny, stworzone w celu przeciwdziałania ekonomicznym skutkom epidemii Covid-19. Umożliwia firmom dostosowanie umiejętności pracowników, przeznaczając część godzin pracy na szkolenia. Godziny wynagrodzeń personelu biorącego udział w szkoleniach są opłacane przez fundusz, dzięki wkładowi państwa i EFS, z zapewnieniem walidacji poprzez układy zbiorowe, które w niektórych obszarach miały rozszerzenie terytorialne i obejmowały małe firmy i pracowników często bez bezpośredniej reprezentacji związkowej.

Prawdziwie inteligentna praca dla administracji publicznej



Wyniki badania 2022 Smart Working Observatory przeprowadzonego przez Politecnico di Milano podkreślają, że organizacje, które utrzymują tradycyjny model pracy twarzą w twarz, odnotowały w ostatnim roku niewielki wzrost pod względem wydajności, skuteczności i zdolności do innowacji oraz zmniejszyły swoją zdolność do przyciągania i zatrzymywania zasobów. Sytuacja firm, które porzuciły pracę zdalną jest niewiele lepsza. Z drugiej strony, sytuacja tych realiów, które przyjęły kompletny model Smart Working, towarzyszący stopniowej i coraz bardziej zróżnicowanej elastyczności w wyborze miejsc pracy, z interwencjami w zakresie elastyczności w zarządzaniu godzinami pracy, umiejętnościami cyfrowymi, przeprojektowaniem przestrzeni oraz ewolucją modelu zarządzania i przywództwa w kierunku pracy według celów. Zamiast tego, realia te sprzyjały poprawie zaangażowania i dobrostanu pracowników, a tym samym osiągnęły lepszą produktywność i innowacyjność z korzyścią dla społeczeństwa i środowiska jako całości.

II/ Badania środowiskowe

Ankieta środowiskowa została przeprowadzona na ośmiu respondentach, z których większość (4) pracuje w małych lub mikroprzedsiębiorstwach, a każdy z pozostałych pracuje w szkole, w administracji publicznej (władze lokalne), w trzecim sektorze (społecznym) i jako ekspert ds. polityki pracy. Jeśli chodzi o ich rolę, jest 2 menedżerów wyższego szczebla, 2 menedżerów średniego szczebla, 3 dyrektorów biur lub szefów grup i freelancer, w większości z hybrydowym doświadczeniem zawodowym wynoszącym co najmniej 3 lata i równo podzielonym między osoby z ciągłym doświadczeniem i z doświadczeniem przerywanym.

Większość ich organów referencyjnych opierała się na przepisach krajowych uzupełnionych formalnymi umowami wewnętrznymi (które dość sztywno określały warunki pracy), 2 uciekały się do nieformalnych umów (opartych głównie na osobistym wzmocnieniu pozycji i osiągnięciu określonych wyników), a w innych "szefowie" decydowali bezpośrednio, podczas gdy podział między podmiotami, które już eksperymentowały z hybrydowymi elastycznymi metodami pracy przed Covid-19, a podmiotami, które aktywowały je podczas pandemii, jest w doskonałej równowadze.

Jeśli chodzi o hybrydowe metody pracy, inteligentna praca (lub czasami zwykła telepraca) była najczęściej stosowana przez kilka dni w tygodniu lub miesiącu, a rzadziej inspirowana bardziej "swobodną" elastycznością, w odniesieniu do określonych celów i / lub w każdym przypadku do konkretnych potrzeb związanych z pracą.

W odniesieniu do szkoleń, które ostatecznie otrzymali w celu dostosowania się do pracy hybrydowej, tylko 50% respondentów stwierdziło, że je otrzymali, prawie wszyscy (3 z 4) z interwencjami przeprowadzanymi bezpośrednio w instytucji, połowa systematycznie, a połowa sporadycznie. W przypadku wszystkich respondentów szkolenia odbywały się w ramach licznych, ale krótkich lub bardzo krótkich sesji, głównie z wykorzystaniem samouczków (1), historii sukcesu (1), studiów przypadku (1) lub innych narzędzi dydaktycznych (1). Jeśli chodzi o treść, przeważały kwestie techniczne (od 70% do 100%) w porównaniu do kwestii organizacyjnych i relacyjnych (obecne od 50% do 70% przypadków).

Ocena jakości i przydatności tego szkolenia była jednak średnio bardzo pozytywna



Jeśli chodzi o perspektywę środowiska hybrydowego, również w tym przypadku odpowiedzi są dość zrównoważone między sytuacją bez zmian (3), sytuacją na niższym poziomie (2) i sytuacją na wyższym poziomie (2)

Uczestnicy (nie wszyscy, 6 z 8) podkreślili pewne negatywne aspekty pracy hybrydowej, w tym (głównie) izolację lub w każdym razie ograniczone interakcje społeczne i problemy techniczne, zwłaszcza z połączeniem, a w mniejszym stopniu pomieszczenie pracy z życiem prywatnym lub możliwy wzrost obciążenia pracą. Jeden z rozmówców wskazał jako czynnik negatywny fakt, że przystąpienie do systemu "hybrydowego" jest dobrowolne: kwestia do przemyślenia.....

Z drugiej strony, uczestnicy podkreślali szereg pozytywnych aspektów związanych głównie z jakością i organizacją ich życia, takich jak skrócenie czasu transferu i lepsze zarządzanie czasem, aby poświęcić go więcej pracy lub (głównie) rodzinie, domowi, relacjom społecznym i ogólnie swoim zainteresowaniom. Ewentualne korzyści w zakresie lepszej wydajności pracy są mniej podkreślane, co oczywiście zależy od "filozoficznej" i organizacyjnej jakości środowiska hybrydowego

Wreszcie, oto co rozmówcy "zalecali" jako dobre polityki lub dobre praktyki, których należy przestrzegać, aby hybrydowe środowisko pracy było coraz bardziej "wydajne". Są one pogrupowane według "obszarów":

Obszar technologii

- dostępność odpowiednich narzędzi cyfrowych i oprogramowania do współpracy, np. platform do zarządzania i udostępniania informacji
- zapewnienie minimalnego standardu umiejętności korzystania z narzędzi technologicznych

Obszar zarządzania/organizacji

- zdefiniować precyzyjne zasady i okresowo je weryfikować na podstawie wskaźników KPI
- Dokładne planowanie, wspólne harmonogramy, systematyczne spotkania między współpracownikami i/lub menedżerami w celu dzielenia się i weryfikowania celów i wyników oraz "wzmacniania" pracy zespołowej.
- podejście do pracy oparte na wynikach (od szefów do współpracowników)
- elastyczna i adaptacyjna mentalność (od szefów po współpracowników)
- krótkie, ale efektywne szkolenia w zakresie korzystania z narzędzi cyfrowych i płynne przejście do "hybrydowych" warunków pracy.

Obszar jakości życia

- utrzymywać odpowiedni rozdział między pracą a życiem prywatnym
- bronić, a nawet zwiększać przestrzeń dla rodziny, innych relacji społecznych, zainteresowań kulturalnych, sportowych itp.

III/ Wnioski

Wnioski, jakie możemy wyciągnąć z tych badań, są trojkiego rodzaju: normatywne, doświadczalne i perspektywiczne.

Aspekt regulacyjny

System regulacyjny dotyczący "zwinnej pracy", która we Włoszech jest w większości synonimem "inteligentnej pracy", jest w sumie dość usprawniony, a także skuteczny operacyjnie.



W rzeczywistości dla sektora prywatnego istnieje tylko jedna "ustawa-matka" z 2017 r. (zaktualizowana dopiero w 2022 r.), a zatem istniejąca już przed pandemią, która koncentruje się w szczególności na ochronie praw i bezpieczeństwa pracowników oraz na "rezerwie" dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji (ze względów zdrowotnych lub rodzinnych), podczas gdy konkretna definicja warunków i metod wykonywania zwinnej pracy (lub inteligentnej pracy) została powierzona protokołowi ustaleń podpisanemu przez państwo z organizacjami związkowymi, który odnosi się do umów, które każda firma zawiera ze swoimi pracownikami.

Również w przypadku administracji publicznej istnieje tylko jedna ustawa referencyjna, która została zatwierdzona w 2020 r., właśnie z okazji pandemii, oraz dokument Ministerstwa, który wskazuje szereg wytycznych o charakterze operacyjnym, które odnoszą się również do umów indywidualnych z pracownikami.

Zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, podstawową zasadą jest dobrowolne przystąpienie do inteligentnej pracy przez pracowników: naszym zdaniem zasada ta, jeśli z jednej strony chroni wolność wyboru pracownika (być może pod wpływem jego własnej konfiguracji życia), z drugiej strony może jednak bardzo utrudnić wydajną i skuteczną organizację pracy, zwłaszcza jeśli opiera się na małych grupach, które pracują nad celami o odpowiednim poziomie spójności. Jest to kwestia, która naszym zdaniem zasługuje na refleksję.

Istotny aspekt

Nieliczne dane, które zgłosiliśmy, są wystarczające, aby pokazać, że jeśli chodzi o sektor prywatny (zasadniczo firmy), nawet po kryzysie pandemicznym, tylko duże firmy utrzymują bardzo wysoki odsetek pracowników w inteligentnej pracy i zdołały zorganizować średnio wydajne hybrydowe środowisko pracy na stałe. Z drugiej strony, średnie, małe i mikroprzedsiębiorstwa nadal cierpią z powodu zasadniczego opóźnienia kulturowego, które następnie przekłada się na trudności organizacyjne, techniczne i szkoleniowe. Nawet w administracji publicznej marginesy poprawy są nadal znaczne, a opóźnienia i trudności wskazane dla małych firm są jeszcze bardziej widoczne.

Rola szkoleń w towarzyszeniu temu procesowi niezbędnej adaptacji do nowego hybrydowego sposobu pracy wydaje się zatem absolutnie niezbędna, o czym świadczy dobra jakość i pochwalebne wyniki uzyskane przy okazji kilku znalezionych doświadczeń szkoleniowych.

Zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców, zalety pracy "hybrydowej" są uzasadnione większym dobrostanem organizacyjnym, a co za tym idzie większą produktywnością, a także wyższą jakością życia, zwłaszcza pod względem równowagi między pracą a życiem prywatnym. Z drugiej strony, krytyczne kwestie pojawiają się głównie z relacyjnego i mentalnego punktu widzenia, a bardzo często także w dziedzinie technologii.

Aspekt perspektywy

W konsekwencji tego, co się pojawiło, najlepszą perspektywę organizacji pracy, która w coraz większym stopniu zapewnia elastyczne i "hybrydowe" metody, powierza się zdolności do:

- posiadają odpowiednie narzędzia cyfrowe i odpowiednie umiejętności w zakresie ich optymalnego wykorzystania
- organizacyjnie zdefiniować precyzyjne zasady i weryfikowalne metody
- przyjąć podejście do pracy oparte na celach i pracy zespołowej
- mieć elastyczną i adaptacyjną mentalność (od szefów po współpracowników)
- towarzyszyć "hybrydowemu" przejściu przez odpowiednie i systematyczne interwencje szkoleniowe
- lepiej zarządzać swoim czasem, zwłaszcza w celu optymalizacji równowagi między pracą a życiem prywatnym



IV /Źródła:

1. **Smart working and corporate culture: what will be the future of work?**
https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/01/25/smart-working-futuro-lavoro/?refresh_ce=1#_ftn1
2. **Legge 22 maggio 2017, n.81** (*articoli 18-24*)
3. **National agile working protocol for the private sector**
<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>
4. **Work-Life Conciliation Decree**
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/07/9/22G00114/sg>
5. **Smart Working in Public Sector**
[Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18](#) (*articolo 87*)
6. **Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche**
https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/PA_Linee_guida_lavoro_agile.pdf
7. **Bilateral Organizations**
<https://www.wikilabour.it/dizionario/bilateralita/bilateralita-ente-bilaterale/>
8. **Interprofessional Funds**
<https://www.ialnazionale.com/i-fondi-interprofessionali/39-cosa-sono-i-fondi-paritetici-interprofessionali>
9. **“Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world. Modernizing the workplaces emerges as top business transformation priority”, ottobre 2020 - Microsoft**
<https://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2020-11-09-workplace-whitepaper-FINAL.pdf>
10. **FPA Annual Report**
<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/il-futuro-dello-smart-working-nella-pa-facciamo-il-punto-a-forum-pa-2023/>
11. **2022 Research of the Smart Working Observatory of the Politecnico di Milano**
<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-nella-pa-come-trasformarlo-in-reale-leva-di-cambiamento/>
<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/il-futuro-dello-smart-working-nella-pa-facciamo-il-punto-a-forum-pa-2023/>