



# THE LABOR MARKET AS A CONSEQUENCE OF TELEWORKING, CHALLENGES FOR FULL INTEGRATION

M.<sup>a</sup> DEL MILAGRO MARTÍN LÓPEZ  
ALEJANDRO DÍAZ MORENO  
COORDINADORES



Funded by the  
European Union



Volumen III

III ARANZADI

M.<sup>a</sup> DEL MILAGRO MARTÍN LÓPEZ  
ALEJANDRO DÍAZ MORENO  
*Coordinadores*

# THE LABOR MARKET AS A CONSEQUENCE OF TELEWORKING, CHALLENGES FOR FULL INTEGRATION

Volumen III



||| ARANZADI

© M.ª del Milagro Martín López y Alejandro Díaz Moreno, (Coords.), 2024  
© Editorial Aranzadi, S.A.U.

**Editorial Aranzadi, S.A.U.**  
C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
Tel: 91 602 01 82  
e-mail: clienteslaley@aranzadilaley.es  
https://www.aranzadilaley.es

**Primera edición:** 2024

**Depósito Legal:** M-7473-2024  
**ISBN versión impresa:** 978-84-1162-246-2  
**ISBN versión electrónica:** 978-84-1162-247-9  
**Incluye soporte electrónico**

Diseño, Preimpresión e Impresión: Editorial Aranzadi, S.A.U.  
*Printed in Spain*

Call: Improving expertise in the field of industrial relations (SOCPL-2021-IND-REL) PROJECT NUMBER – 101052317.  
“The labor market as a consequence of teleworking, challenges for full integration” (Telechain).  
Any communication or publication by the beneficiary/ies related to the action, in any form and using any means, including the Internet, shall indicate that it reflects only the author’s view and that the Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.



Funded by the  
European Union



FACULTAD DE  
CIENCIAS DEL TRABAJO

© **Editorial Aranzadi, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Editorial Aranzadi, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

EDITORIAL ARANZADI no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, EDITORIAL ARANZADI se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

EDITORIAL ARANZADI queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

EDITORIAL ARANZADI se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Editorial Aranzadi, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

## Rozdział II

# Telepraca na Węgrzech po pandemii COVID-19: Porównanie perspektyw kadry zarządzającej, pracowników i związków zawodowych

KATALIN TARDOS

*Wykładowczynią w IBS International Business School oraz starszym  
pracownikiem naukowym w Instytucie Socjologii w HUN\_REN Centrum Nauk  
Społecznych*

SUMARIO: 1. WPROWADZENIE. 2. TELEPRACA NA WĘGRZECH. 2.1. *Telepraca na Węgrzech i w UE przed pandemią Covid-19 i po niej.* 2.2. *Uregulowania prawne w zakresie telepracy na Węgrzech.* 2.3. *Prawo do bycia offline.* 2.4. *Rola dialogu społecznego w telepracy.* 3. METODY I PRÓBA. 4. STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA. 4.1. *Organizacja, przedmiot działalności i struktura przedsiębiorstwa.* 4.2. *Stanowisko kierownictwa ds. zasobów ludzkich wobec telepracy.* 4.2.1. *Rozwój przedsiębiorstwa w latach 2019-2023.* 4.2.2. *Telepraca przed pandemią COVID-19, w jej trakcie i po jej zakończeniu.* 4.2.3. *Telepraca i produktywność.* 4.2.4. *Zalety i wady telepracy.* 4.2.5. *Układ zbiorowy pracy i koszty telepracy.* 4.3. *Opinie pracowników na temat telepracy: porównanie poglądów pracowników umysłowych na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych.* 4.3.1. *Idealna częstotliwość telepracy.* 4.3.2. *Zalety i wady telepracy w oczach pracowników.* 4.3.3. *Telepraca i produktywność.* 4.3.4. *Alokacja kosztów telepracy.* 4.3.5. *Członkostwo w związkach zawodowych oraz prawo do bycia offline.* 4.3.6. *Postawy wobec telepracy w oparciu o płeć i wiek.* 4.4. *Telepraca i związek zawodowy działający w przedsiębiorstwie.* 5. OPINIE LIDERÓW ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH NA TEMAT TELEPRACY. 5.1. *Perspektywy telepracy na szczeblu sektorowym: Federacja Pracowników Przemysłu*

*Metalurgicznego Vasas. 5.2. Opinie liderów zakładowego związku zawodowego na temat telepracy. 6. WNIOSKI I REKOMENDACJE. 7. BIBLIOGRAFIA.*

## 1. WPROWADZENIE

Pandemia COVID-19 diametralnie zmieniła oblicze pracy, obecnie określane mianem "nowej normalności". W bardzo krótkim czasie przedsiębiorstwa musiały przeorganizować procesy i wprowadzić innowacyjne rozwiązania, aby umożliwić zmianę miejsca wykonywania pracy z biur przede wszystkim na domy pracowników. Telepraca, *home office* i praca zdalna nie są nowymi wynalazkami na rynku pracy; wcześniej były określane jako nietypowe warunki pracy lub elastyczne praktyki (Addisson & Surfield, 2009; Selenko et al., 2018). Mimo to, jak wskazuje określenie "nowa normalność", telepraca staje się znacznie bardziej powszechna oraz coraz częściej zamiast "nietypowych" oznacza "typowe" praktyki zawodowe. (Ameen et al., 2023; Mahato et al., 2021; Raghavan et al., 2021).

W niniejszym opracowaniu zjawisko telepracy na Węgrzech poddano analizie z kilku perspektyw. Poza całościowym omówieniem najważniejszych trendów oraz przedstawieniem charakterystyki poszczególnych krajów, zagadnienie to zostało potraktowane w sposób trójstronny, z uwzględnieniem w równym stopniu perspektywy kadry zarządzającej, pracowników i związków zawodowych. W niniejszej pracy przedstawiono wyniki europejskiego projektu badawczego przeprowadzonego na Węgrzech.<sup>1</sup> Celem projektu było zbadanie, jaki wpływ na pracowników, zakłady pracy i społeczeństwo ma telepraca<sup>2</sup> oraz w jakim stopniu system stosunków pracy i zbiorowy układ interesów mogą stanowić skuteczną odpowiedź na nowe wyzwania w różnych krajach europejskich, w szczególności w odniesieniu do zalet i wad nowego środowiska pracy, implikacji dotyczących wydajności pracowników i kontroli nad nimi, a także potencjalnych nowych chorób zawodowych oraz równości płci. W celu uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze zastosowano kilka metod gromadzenia danych empirycznych.

1. Rynek pracy w następstwie telepracy: Wyzwania w zakresie pełnej integracji (Telechain) Numer projektu: 101052317. Zaproszenie: Pogłębienie wiedzy w zakresie stosunków pracy. (SOCPL-2021-IND\_REL).

2. Określenie telepraca stosowane jest w niniejszym opracowaniu jako termin zbiorczy obejmujący nie tylko telepracę, ale również *home office*, pracę zdalną i pracę na odległość.

Opracowanie otwiera krótkie omówienie obecnego stanu telepracy na Węgrzech; sposobu, w jaki ustawodawstwo kształtuje praktyki w zakresie telepracy oraz najważniejszych wyników badań dotyczących telepracy na węgierskim rynku pracy.<sup>3</sup> Następnie szczegółowo przedstawiono metody badania, omówiono wyniki studium przypadku przedsiębiorstwa, w ramach którego oddzielnie przeanalizowano poglądy kadry zarządzającej i pracowników. Ostatnia, obszerna część badania stanowi syntezę opinii liderów związków zawodowych.

## 2. TELEPRACA NA WĘGRZECH

Na Węgrzech, zwłaszcza w mniej rozwiniętych regionach, praca z domu nie była popularna ani wśród kadry kierowniczej, ani wśród pracowników. Jak wynika z przeprowadzonego badania, większość osób pracujących z domu (77%) ma wykształcenie wyższe, a 21% spośród nich ukończyło szkołę średnią (Venczel-Szakó et al., 2021). Na wskaźnik występowania telepracy mogą wpływać czynniki kulturowe, ponieważ większą popularnością cieszy się ona w społeczeństwach indywidualistycznych. Ponadto, pozytywny wpływ na występowanie telepracy mogą mieć również mniejszy dystans władzy oraz niższe wskaźniki unikania niepewności (Kazai Ónodi, 2021). Bazując na analizie postrzegania *home office* i wpływu pandemii na to zjawisko w oparciu o usystematyzowany przegląd literatury, Grozdics twierdzi, że organizacje, które wykorzystywały system telepracy wcześniej, w momencie gwałtownej zmiany z większą łatwością się do niej dostosowały i mogły inwestować w istniejące już zasoby technologiczne (Grozdis, 2022).

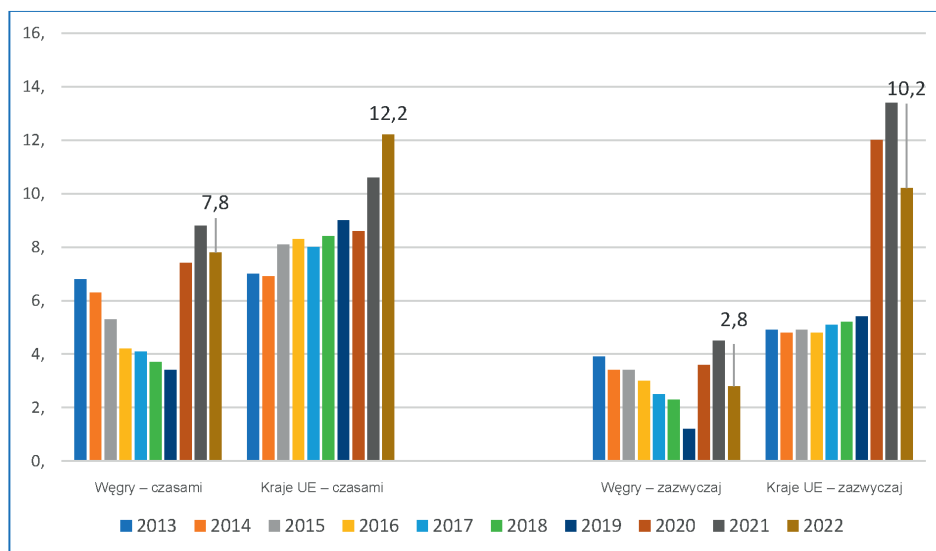
### 2.1. TELEPRACA NA WĘGRZECH I W UE PRZED PANDEMIAŁ COVID-19 I PO NIEJ

Węgry mają stosunkowo niski wskaźnik występowania nietypowych praktyk pracy, zwłaszcza w przypadku telepracy (Hárs, 2012). Zarówno w przypadku odsetka osób pracujących z domu czasami, jak i zwyczajowo, występowanie telepracy na Węgrzech jest niższe od średniej z krajów UE-27

3. W naszym projekcie stosujemy następującą definicję telepracy: Osoby, które wykonują "telepracę": a) są pracownikami dowolnego przedsiębiorstwa, nie zaś niezależnymi wykonawcami ani siłą roboczą pochodzącą z outsourcingu; b) czas zazwyczaj spędzany w siedzibie przedsiębiorstwa poświęcają na wykonywanie obowiązków służbowych poza siedzibą przedsiębiorstwa; c) w czasie telepracy pracują zazwyczaj z domu, z możliwością wykonywania pracy z innego miejsca; d) wykonują telepracę przez część swoich regularnych godzin pracy; e) w czasie telepracy korzystają z technologii informacyjnej lub komunikacyjnej do kontaktu z innymi osobami pracującymi zarówno w biurze, jak i poza nim.

w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Co ważne, podczas gdy w UE następował powolny, ale stały wzrost odsetka osób pracujących zdalnie czasami lub zazwyczaj, na Węgrzech w latach 2014-2019 można było zaobserwować znaczny spadek obu tych wskaźników. I tak w 2019 roku, przed pandemią COVID-19, mniej niż 5% pracowników w wieku produkcyjnym pracowało w trybie telepracy. W czasie pandemii popularność telepracy wyraźnie wzrosła, a różnica między Węgrami a średnią z krajów UE-27 znacznie się zmniejszyła, zwłaszcza w przypadku telepracy okazjonalnej. Po pandemii różnica między wskaźnikami popularności telepracy na Węgrzech i w UE ponownie zaczęła się zwiększać. W 2022 roku odsetek pracowników wykonujących telepracę czasami i zazwyczaj zaczął na Węgrzech spadać. Natomiast w pozostałych krajach UE w 2022 roku wskaźnik telepracy wykonywanej okazjonalnie nadal rósł, podczas gdy odsetek osób pracujących zdalnie zazwyczaj lub całkowicie również spadł w 2022 roku z poziomu 13,4% do 10,2%. (Rys. 1)

Rys. 1. Pracownicy pracujący z domu CZASAMI i ZAZWYCZAJ w stosunku do wszystkich osób zatrudnionych na Węgrzech i w krajach EU-27 w latach 2013-2022 (%)



Źródło: Eurostat.

## 2.2. UREGULOWANIA PRAWNE W ZAKRESIE TELEPRACY NA WĘGRZECH

Przepisy prawne dotyczące telepracy zostały zmienione w Kodeksie pracy w styczniu 2023 roku<sup>4</sup>. Zgodnie z nowym ustawodawstwem telepracę definiuje się jako pracę świadczoną przez pracownika przez część lub cały czas pracy w miejscu odrębnym od siedziby pracodawcy. Należy przy tym zauważyć, że w odróżnieniu od uprzednio obowiązujących przepisów Kodeksu pracy, telepraca nie ogranicza się już do pracy wykonywanej przy użyciu komputera, ale obejmuje wszystkie obowiązki służbowe, które można wykonywać poza biurem lub siedzibą pracodawcy. W przypadku, gdy telepraca nie jest świadczona za pośrednictwem komputera, może być wykonywana wyłącznie w miejscu świadczenia telepracy, które zostało wcześniej zatwierdzone przez pracodawcę jako odpowiednie z punktu widzenia zasad BHP.

Prawo nakłada na pracodawcę i pracownika obowiązek zawarcia w umowie o pracę ustaleń dotyczących telepracy. Umowa o pracę musi określać czas trwania i regularność telepracy, miejsce jej wykonywania, planowanie i rejestrowanie godzin pracy, sprzęt, materiały i usługi wymagane do świadczenia pracy oraz koszty takiej pracy. Należy zauważyć, że praca w domu nie oznacza automatycznie, że pracownik może dowolnie organizować swój czas pracy. Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy strony muszą uzgodnić to na piśmie w ramach umowy o pracę.

4. Telepraca w węgierskim Kodeksie pracy:  
 "§ 196 \* (1) W przypadku telepracy pracownik wykonuje pracę przez część lub cały czas pracy w miejscu innym niż siedziba pracodawcy. (2) Umowa o pracę winna uwzględniać zatrudnienie pracownika w systemie telepracy. (3) O ile nie uzgodniono inaczej, telepraca przewiduje, że:  
 (a) prawo pracodawcy do wydawania poleceń zostaje ograniczone do zdefiniowanych zadań, które mają być wykonywane przez pracownika,  
 (b) pracodawca wykonuje swoje prawo do kontroli na odległość z wykorzystaniem urządzenia komputerowego,  
 (c) pracownik pracuje w siedzibie pracodawcy nie więcej niż przez jedną trzecią dni roboczych w danym roku referencyjnym; oraz  
 (d) pracodawca zapewnia pracownikowi dostęp do swoich pomieszczeń i kontakt z innymi pracownikami.  
 (4) W przypadku, gdy pracodawca korzysta z prawa do kontroli miejsca wykonywania telepracy, kontrola nie może nakładać nieproporcjonalnych obciążeń na pracownika lub inną osobę korzystającą z nieruchomości jako miejsca wykonywania telepracy.  
 (5) Pracodawca ma obowiązek udzielić pracownikowi wykonującemu telepracę wszelkich informacji, jakich udziela innemu pracownikowi".



Prawo pracodawcy do wydawania poleceń w przypadku telepracy obejmuje zdefiniowane zadania, które mają być wykonywane przez pracownika, a pracodawca wykonuje swoje prawo do kontroli na odległość za pomocą urządzenia komputerowego. Pracodawca musi jednak zagwarantować pracownikowi możliwość wejścia do siedziby pracodawcy i kontaktu z innymi pracownikami oraz otrzymywania wszelkich informacji, które otrzymują inni pracownicy. (Herdon, 2021; Újváry és Társai, 2022)

### 2.3. PRAWO DO BYCIA OFFLINE

Raport Benchmarking Working Europe 2021. Według raportu Unequal Europe Biuro Analiz Parlamentu Europejskiego (Parlament Europejski 2020) określiło cztery podejścia do uregulowania kwestii telepracy w UE-27:

- 1) "Zrównoważone podejście promujące i zabezpieczające", które podkreśla zarówno zalety, jak i zagrożenia związane z telepracą oraz wprowadza ramy prawne dotyczące prawa do bycia offline (Belgia, Francja, Włochy i Hiszpania).
- 2) "Podejście promujące", które koncentruje się wyłącznie na zaletach, bez uwzględnienia jakichkolwiek aspektów negatywnych (Czechy, Litwa, Polska i Portugalia).
- 3) "Ogólne podejście regulacyjne", które reguluje możliwość telepracy, nie odnosząc się bezpośrednio do kwestii zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (13 państw, włączając Węgry i Niemcy).
- 4) Brak specjalnych regulacji (6 państw) (Europejski Instytut Związków Zawodowych (ETUI) i Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC), 2021)

W badaniu Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy Eurofound "Życie i praca w Europie 2021" (Eurofound, 2022) wprowadzono rozróżnienie między "twardym" a "miękkim" podejściem do prawa do bycia offline. "Twarde" podejście oznacza, że urządzenia i systemy komunikacyjne są automatycznie wyłączane pod koniec dnia roboczego, uniemożliwiając pracownikom pracę. Zdejmuje to z pracownika ciężar odpowiedzialności. Natomiast "miękkie" podejście do prawa do bycia offline zakłada, że to kadra kierownicza i pracownicy biorą na siebie odpowiedzialność za odłączenie się. Takie podejście obejmuje podnoszenie świadomości na temat zagrożeń dla zdrowia i dobrego

samopoczucia wynikających z długich godzin pracy oraz koncentruje się na braku komunikacji poza godzinami pracy (Eurofound, 2022a).

Węgry wpisują się w "ogólne podejście regulacyjne", które nie określa ani ewentualnych korzyści, ani zagrożeń dla pracowników świadczących telepracę. W związku z tym, prawo do odłączenia się nie zostało w tym państwie uregulowane, a przedsiębiorstwa stosują jedynie dobre praktyki, w większości opierające się na miękkim podejściu do prawa do bycia offline.

#### 2.4. ROLA DIALOGU SPOŁECZNEGO W TELEPRACY

Partnerzy społeczni, włączając związki zawodowe, powinni odgrywać ważną rolę w przygotowaniu społeczeństwa do systemu telepracy. Na Węgrzech taki dialog prowadzony był w sposób nierówny w ostatnich latach, powszechnie też wiadomo, że rola związków zawodowych w tym procesie była marginalna (Albert, 2019; Árendás & Hungler, 2019). Częściową przyczyną tego stanu rzeczy jest spadek znaczenia związków zawodowych na Węgrzech po 1990 roku. Wynika to również z faktu, że po zmianie systemu politycznego nastąpiło znaczne pogorszenie renomy związków zawodowych, liczba członków widocznie spadła, a zaplecze strukturalne uległo rozdrobnieniu. W poprzednich dziesięcioleciach Węgry bez przesady nazywano "krajem tysiąca związków zawodowych" (Rainer, 2013, s. 4), jednak oficjalnie zarejestrowane związki zawodowe, których liczba przekracza tysiąc, z trudem docierają do jednej dziesiątej zatrudnionych. Niektóre z tych związków zawodowych należą do jednej z sześciu konfederacji związków zawodowych, a ich struktura – z gruntu rozdrobniona i targana wewnętrznymi konfliktami – nie została zmodyfikowana w wyniku procesów integracji i dezintegracji, które miały miejsce w ostatnich latach (Németh & Rainer, 2018).

Z uwagi na stosunkowo duże rozbieżności między danymi zebranymi z wykorzystaniem różnych metod, uzyskanie jednoznacznego obrazu liczby pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych jest trudne. W ujęciu ogólnokrajowym odsetek pracowników, którzy są członkami związków zawodowych, oscyluje wokół lub poniżej 10%, co w porównaniu z Europą stanowi bardzo niski wskaźnik. Przy czym warto zwrócić uwagę, że jeden z największych spadków wśród krajów europejskich miał miejsce na Węgrzech (prawie 40%) w pierwszych dwóch dekadach XXI wieku (Vandaele, 2019, s. 10). Pod względem członkostwa w związkach zawodowych – zgodnie z trendami międzynarodowymi – nie ma znaczącej różnicy między płciami. Różnice są natomiast wyraźne w zależności od

wieku: odsetek członków w grupie wiekowej 25-35 lat (6%) jest prawie o połowę niższy niż wśród osób powyżej 50. roku życia (12%).

Analiza członkostwa w związkach zawodowych według sektorów gospodarki pokazuje, że najwyższy odsetek obserwuje się w sektorach o tradycyjnie wysokim poziomie organizacji (energetyka, transport, magazynowanie i górnictwo) oraz wśród pracowników państwowych (edukacja, ochrona zdrowia, administracja). Naturalnie nie jest to przypadek, ponieważ to właśnie w tych sektorach działa większość dużych pracodawców. Związki zawodowe odgrywają też znacznie mniejszą rolę (poniżej średniej) w sektorze MŚP (który skupia zdecydowaną większość branży usługowej) oraz w przedsiębiorstwach będących w pełni własnością prywatną. Jest to spowodowane faktem, że związki zawodowe nie mogłyby skutecznie działać w tych podmiotach (np. ze względu na związanie umową zbiorową). Wśród innych przeszkód dla działalności związków zawodowych wymienić należy nietypowe formy zatrudnienia (praca w niepełnym wymiarze godzin, praca zdalna, outsourcing siły roboczej), cyfryzację i sztuczną inteligencję (Molina et al., 2023; Tardos & Piroška, 2015; Tardos & SÁgvári, 2021).

Należy jednocześnie zaznaczyć, że liczba pracowników zatrudnionych na podstawie umowy zbiorowej jest znacznie wyższa niż łączna liczba osób zrzeszonych w związkach zawodowych. Można więc powiedzieć, że na Węgrzech pracuje kilkaset tysięcy pracowników, będących "pasażerami na gapę", którzy nie są członkami związków zawodowych, ale mogą korzystać z przywilejów, jakie dają umowy zbiorowe<sup>5</sup>.

Dawne węgierskie trójstronne forum reprezentujące pracodawców, pracowników i rząd (Rada Pojedyncza Interesów Narodowych, OÉT) zostało po 2011 roku zastąpione przez Krajową Radę Społeczno-Gospodarczą (NGTT) o poszerzonym składzie i zakresie zadań, którą węgierski rząd powołał jako ogólnokrajowe forum dialogu społecznego. W NGTT, obok strony ekonomicznej (pracodawców) i pracowniczej, swoją reprezentację mają też przedstawiciele społeczeństwa oraz obszaru nauki i sztuki. Mimo że zakres konsultacji społecznych wzrósł, to z uwagi na ich zbyt szerokie spektrum oraz brak obecności przedstawicieli rządu, taka struktura ograniczyła możliwości dialogu społecznego związanego bezpośrednio ze światem pracy (Albert 2019, Németh & Rainer 2018:12, Borbély & Neumann 2019). W związku z tym można stwierdzić, że rola związków zawodowych na Węgrzech w tworzeniu państwowych

5. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>

programów i strategii związanych z telepracą na przestrzeni ostatnich lat nie odgrywała znaczącej roli.

### 3. METODY I PRÓBA

Projekt badawczy realizowany na Węgrzech opierał się na metodologii mieszanej (ilościowej i jakościowej). Celem było pozyskanie istotnych danych na temat telepracy i jej skutków z perspektywy przedsiębiorstw, pracowników i związków zawodowych. W ramach projektu badawczego Unii Europejskiej studium przypadku przedsiębiorstwa przeprowadzono we wszystkich pięciu krajach. Podczas opracowywania studium dla Węgier wykorzystaliśmy metody zbierania danych pierwotnych.

Centralnym, strategicznym elementem realizacji projektu badawczego było studium przypadku przedsiębiorstwa. Przy wyborze przedsiębiorstwa istotnym czynnikiem było członkostwo w Węgierskiej Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas. Wybrane do studium przedsiębiorstwo jest określane wymyśloną nazwą *Elektronika*. W naszym studium przypadku skoncentrowaliśmy się tylko na jednej z czterech jednostek biznesowych przedsiębiorstwa, której główną działalnością jest naprawa narzędzi cyfrowych; jest ona tutaj określana nazwą *Global Repair (GR)*. W momencie rozpoczęcia badania w oddziale GR pracowało 1600 osób w dwóch lokalizacjach. Największy zakład GR znajduje się w Budapeszcie, a mniejszy w jego okolicach.

Na etapie gromadzenia danych do studium przypadku przedsiębiorstwa chcieliśmy zapoznać się z różnymi poglądami na telepracę panującymi zarówno wśród kadry kierowniczej, pracowników, jak i związków zawodowych. Latem 2022 r. przeprowadziliśmy wywiad z dyrektorem ds. HR.

We współpracy z kierownictwem ds. HR chcieliśmy dotrzeć łącznie do 300 pracowników umysłowych, zajmujących zarówno stanowiska kierownicze, jak i niekierownicze, aby usłyszeć ich opinie na temat telepracy. W czerwcu 2023 roku kwestionariusze online składające się z 55 pytań wypełniło w sumie 95 pracowników. Wśród respondentów 60% stanowili mężczyźni, a 40% kobiety. Rozkład grup wiekowych w naszej próbie kształtował się następująco: prawie połowa respondentów (43%) to osoby w średnim wieku (36-45 lat), ponad jedna czwarta (28%) – młodzi dorośli w wieku poniżej 35 lat, a nieco ponad jedna czwarta (29%) to osoby starsze niż 45 lat. Podział respondentów według zajmowanego stanowiska pracy ilustruje poniższa tabela (Tabela 1).

Tabela 1. Podział respondentów według zajmowanego stanowiska pracy (%)

Pracownicy umysłowi (stanowiska niekierownicze)	75
Kierownicy	22
Kierownicy warsztatów	2
Inni	1
Razem	100% N=95

W ramach studium przypadku przedsiębiorstwa przeprowadziliśmy też wywiad z dyrektorem Węgierskiej Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego, który jest jednocześnie przewodniczącym rady zakładowej. Nasz kwestionariusz wypełnił również przewodniczący związku zawodowego, jednak dane te poddaliśmy analizie wyłącznie metodą jakościową.

Przeprowadziliśmy zogniskowany wywiad grupowy, aby dogłębnie zbadać rolę związków zawodowych i stosunków pracy. W grupie fokusowej znaleźli się liderzy związków zawodowych z trzech spółek członkowskich Węgierskiej Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego. Przeprowadzono też wywiad z przewodniczącym Węgierskiej Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas.

#### 4. STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Do studium przypadku wybraliśmy Elektronika GR, niezależną jednostkę spośród czterech oddziałów Elektroniki na Węgrzech. Drugą co do wielkości jednostką produkcyjną Elektroniki jest *Global Repair (GR)*, która zajmuje się głównie naprawą urządzeń elektronicznych na przemysłową skalę, takich jak laptopy, telefony komórkowe i inne narzędzia elektroniczne. W czasie badania w latach 2022-2023 w jednostce zatrudnionych było 1600 osób. Węgierska Konfederacja Pracowników Przemysłu Metalurgicznego działa jako związek zawodowy i występuje jako przedstawiciel interesów pracowników w tej organizacji. Poniżej znajduje się bardziej szczegółowy opis działalności jednostki *Global Repair*.

#### 4.1. ORGANIZACJA, PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI I STRUKTURA PRZEDSIĘBIORSTWA

Największy zakład GR w Budapeszcie został założony pod koniec lat 90. XX wieku. Zajmuje się przede wszystkim naprawą elektroniki, co stanowi około 90% wszystkich realizowanych projektów. Prowadzone w nim na skalę przemysłową prace naprawcze znacznie różnią się od tradycyjnych procesów produkcyjnych. Wadliwe produkty są odbierane od klientów, a następnie przeprowadzane są naprawy zgodnie z ich wymaganiami. Wyróżnia się dwa rodzaje napraw, krótsze typu "like-for-like" (podobne za podobne) i dłuższe typu "same-for-some" (takie same dla niektórych). Największym wyzwaniem dla GR jest magazynowanie i zaopatrzenie, trudno jest bowiem oszacować, jakiego rodzaju i w jakiej liczbie potrzebne będą części zamienne do przeprowadzenia napraw. Ponadto, producenci części zamiennych chcą sprzedawać je w ilościach hurtowych, a GR może potrzebować tylko niewielkiej ilości określonego rodzaju części zamiennych. Wiąże się to z zapotrzebowaniem na większą przestrzeń magazynową, co nie jest opłacalne finansowo. W przyszłości technologia cyfrowa, a konkretnie druk 3D, mogłaby pomóc rozwiązać ten problem, ponieważ umożliwiłaby "wyprodukowanie" dokładnej liczby części zamiennych metodą "just in time", zgodnie z potrzebami niezbędnymi do przeprowadzenia naprawy.

Głównym profilem działalności drugiego co do wielkości zakładu *Elektronika GR* jest *magazynowanie i logistyka*, a naprawa elektroniki stanowi działalność dodatkową. Z uwagi na wspomnianą wcześniej tak dużą liczbę i różnorodność części zamiennych stosowany jest system magazynowania nadwyżkowego, co oznacza, że w magazynie przechowuje się więcej produktów, niż jest to wymagane. Równie ważne jest magazynowanie konsygnacyjne, które pozwala na zamawianie i przechowywanie części zamiennych na zasadzie konsygnacji i płacenie za nie wtedy, gdy zostaną wykorzystane. W magazynie wysokiego składowania potrzebni są operatorzy wózków widłowych posiadający kompetencje i uprawnienia do prowadzenia wózków widłowych wysokiego składowania. Zważywszy, że na rynku pracy niewiele osób posiada takie kwalifikacje, przedsiębiorstwo organizuje również szkolenia wewnętrzne. Jednym z głównych wyzwań związanych z magazynowaniem jest dobry system ewidencji, umożliwiający prawidłową kategoryzację i monitorowanie stanu zarówno dużych, jak i małych części zamiennych. Obecnie wdrożonym rozwiązaniem z zakresu cyfryzacji jest identyfikacja poszukiwanego towaru za pomocą wiązki laserowej. Długoterminowe plany obejmują również automatyzację całego magazynu.

## 4.2. STANOWISKO KIEROWNICTWA DS. ZASOBÓW LUDZKICH WOBEC TELEPRACY

Poniżej przedstawimy opinie i stanowisko dyrektora ds. HR dotyczące telepracy na podstawie przeprowadzonej rozmowy i wypełnionego kwestionariusza. Najpierw przeanalizowaliśmy podejście przedsiębiorstwa do telepracy przed pandemią COVID-19, w jej trakcie i po jej zakończeniu. Następnie wzięliśmy pod lupę zmiany w zakresie wydajności i kontroli pracowników, postrzeganie zalet i wad telepracy oraz system stosunków pracy. Na koniec przeanalizowaliśmy wpływ telepracy na stan zdrowia oraz choroby zawodowe, zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz na kobiety i starszych pracowników.

### 4.2.1. Rozwój przedsiębiorstwa w latach 2019-2023

Podczas poprzedniego projektu realizowanego w 2019 roku przez tę samą firmę, Elektronika GR wskazała trzy główne strategiczne kierunki rozwoju: strategię personalną, nowe portfolio rozwoju działalności i automatyzację. Cyfryzacja i automatyzacja zostały zatem umieszczone na szczycie strategii biznesowej i zachowały tę pozycję również w 2023 roku. Przedsiębiorstwo podjęło kolejne kroki w celu cyfryzacji: magazyn, większość prostszych procesów produkcyjnych oraz elektroniczne systemy ewidencji zostały zautomatyzowane. W odpowiedzi na pytanie, czy automatyzacja była połączona z redukcją zatrudnienia, dyrektor ds. HR stwierdził: *"Zatrudnienie nie spadło (...) udało nam się zmniejszyć niedobór pracowników w porównaniu z planowaną wielkością zatrudnienia"* (Dyrektor ds. HR).

W 2019 roku strategia personalna obejmowała cztery wyzwania, w obszarze których przedsiębiorstwo zamierzało wprowadzić znaczące zmiany. 1) Wyzwanie związane z obsadą etatów i rekrutacją. Głównym elementem tego wyzwania jest znalezienie i przyciągnięcie odpowiedniej siły roboczej w kontekście zmian na rynku pracy i potrzeb młodych ludzi. 2) Wyzwanie związane z wynagrodzeniami i motywacją. Drugim z wyzwań jest zaoferowanie pracownikom konkurencyjnego wynagrodzenia. Świadczenia poza wynagrodzeniem obejmują rozwój systemu kafeteryjnego, sponsorowane zajęcia sportowe i opiekę zdrowotną. 3) Wyzwanie pokoleniowe. Pytanie do przedsiębiorstwa w związku z wyzwaniem pokoleniowym brzmi: w jaki sposób można przekształcić procesy, aby były odpowiednie dla następnego pokolenia. 4) I na koniec czwarte wyzwanie związane z zaangażowaniem. Dotyczy ono pracowników przedsiębiorstwa, a więc jest wyzwaniem wewnętrznym i

zasadniczo wiąże się z utrzymaniem personelu. Według dyrektora ds. HR wyzwania związane z zasobami ludzkimi wskazane w 2019 roku były równie istotne w roku 2023.

#### **4.2.2. Telepraca przed pandemią COVID-19, w jej trakcie i po jej zakończeniu**

Przed pandemią COVID telepraca była w przedsiębiorstwie całkowicie zakazana. Jak otwarcie przyznał dyrektor ds. HR, przyczyną zakazu telepracy był fakt, że był on jej całkowicie przeciwny. Od ogólnej zasady wprowadzono tylko 3-4 wyjątki, o które walczyli przełożeni. Jak wyjaśnił dyrektor ds. HR, zakaz telepracy wynikał z bardzo rygorystycznych przepisów prawnych dotyczących środków BHP obowiązujących w przypadku telepracy. Zgodnie z prawem wszystkie wypadki podczas telepracy były uznawane za wypadki w miejscu pracy.

Także na szczeblu korporacyjnym, w centrali, sytuacja wyglądała podobnie. Telepraca została zakazana przed pandemią COVID z obawy przed niższą produktywnością i negatywnymi implikacjami wynikającymi z braku kontaktów społecznych. W związku z tym węgierska jednostka zależna działała zgodnie z przepisami korporacyjnymi, zakazując telepracy pracownikom.

W czasie pandemii COVID-19, zarówno na poziomie jednostki, jak i całej korporacji, system telepracy wprowadzono na wszystkich stanowiskach, na których możliwa jest telepraca, co w praktyce oznaczało wszystkie etaty pracowników umysłowych. Jednocześnie na Węgrzech dokonano istotnych zmian w regulacjach prawnych dotyczących telepracy, zmniejszając odpowiedzialność przedsiębiorstw w zakresie BHP i wypadków przy pracy. W efekcie wypadki odniesione w domu nie były już uważane za "wypadki podczas pracy". Dyrektor ds. HR tak ocenił system telepracy: "Pogodziłem się z tym, pogodziłem się z tym".

Po pandemii COVID przedsiębiorstwo najpierw zakazało telepracy, a następnie zgodnie z polityką korporacyjną zmieniło swoje podejście. Zasadniczo telepraca obejmuje 2 dni w tygodniu. Ponadto dni pracy zdalnej można dowolnie sobie organizować w ramach limitu 8 dni na 4 tygodnie. Poniedziałki i piątki nie powinny być jednak regularnie wybierane jako dni telepracy (aby nie kusiły jako sposób na długie weekendy). Obecnie nie więcej niż 5-10 osób pracuje całkowicie zdalnie za specjalną zgodą GR. Na szczeblu korporacyjnym, tuż po zakończeniu pandemii, centrala przedsiębiorstwa wróciła do pierwotnego zakazu telepracy, jednak później, ze względu na niezadowolenie pracowników i ich gotowość do odejścia,



polityka została zmieniona. Nowa polityka dotycząca telepracy umożliwiła pracę w tym systemie przez 2 dni w tygodniu, z dodatkową możliwością telepracy przez 3 dni w tygodniu za zgodą regionu lub 4 dni za zgodą prezesa. Jednak niedługo później, w 2022 r., centrala ponownie zmieniła politykę dotyczącą *home office* zatytułowaną "celowa obecność", co oznacza, że pracownicy mogą przebywać w biurze tylko wtedy, gdy ma to konkretne oficjalne uzasadnienie.

*"Zatem domyślnie wszyscy teraz pracują z domu, a żeby móc pojawić się w biurze, trzeba o to wystąpić"* (Dyrektor ds. HR).

Jednostka GR nie chciała jednak przejść na nowy korporacyjny system "celowej obecności". Lokalne kierownictwo uważa, że utrzymywanie lepszych relacji społecznych wśród współpracowników przynosi korzyści.

*"Bez względu na wprowadzenie takiego rozwiązania przez korporację, zespół lokalnego kierownictwa nadal uważa, że prowadzimy taką działalność, mamy taką strukturę spotkań oraz taki poziom przywiązania naszych pracowników umysłowych do pracy fizycznej, że możemy pozwolić wyłącznie na pracę z domu 2 dni w tygodniu, a 3 dni w tygodniu powinni stawiać się w biurze"*. (Dyrektor ds. HR).

#### 4.2.3. Telepraca i produktywność

Mit o niższej produktywności w systemie telepracy szybko został obalony. Zasadniczo zaobserwowano wzrost produktywności w okresie pandemii COVID, gdy telepraca była powszechnie stosowana.

*"Doświadczenie pokazuje, że możemy być jeszcze bardziej wydajni niż przed wprowadzeniem home office. Wcześniejsze obawy korporacji się nie sprawdziły. Oczywiście poza kontaktami społecznymi, które w tym przypadku cierpią. (...) Mogę powiedzieć, że ostatnie 2 lata dowiodły wydajności, a nasza jednostka w tym czasie dobrze prosperowała. Osiągnęliśmy doskonałe wyniki, a więc system home office nie wyrządził żadnych szkód"*. (Dyrektor ds. HR).

Dyrektor ds. HR przypisuje pozytywny wpływ na produktywność lepszej koncentracji dzięki mniejszemu hałasowi i przerwom, wydłużeniu godzin pracy oraz zwiększeniu puli talentów do rekrutacji. Jednak nie uważa, że zasługą wzrostu produktywności jest telepraca (a inne procesy restrukturyzacyjne), podczas gdy tak twierdzą inni współpracownicy.

*Oczywiście każdy może to interpretować po swojemu, dlatego nasz dyrektor finansowy – absolutny zwolennik i orędownik systemu home office na długo przed pandemią COVID – uważa, że jest to dowód większej efektywności pracy, gdy jest wykonywana z domów"*. (Dyrektor ds. HR).

Odnosząc się do negatywnego wpływu telepracy na produktywność, dyrektor ds. HR wymienił takie czynniki, jak mniejsze interakcje ze współpracownikami oraz nakładanie się pracy na potrzeby dnia codziennego, takimi jak opieka nad dziećmi.

W przedsiębiorstwie nie zastosowano nowych wskaźników do pomiaru produktywności podczas telepracy. Pomiar efektywności podczas telepracy nie był łatwiejszy dla przedsiębiorstwa, nie zakładano też zmiany w systemie kontroli i nadzoru. Cele realizowane przez pracowników zdalnych były mierzone ilościowo przez przedsiębiorstwo, ale brakowało bardziej szczegółowych i konkretnych danych. Nie określono przedziału czasu, w jakim pracownicy pracujący w systemie telepracy mają zrealizować każdy z celów. Cele wyznaczone dla pracowników zdalnych nie były weryfikowane z większą częstotliwością. Przedsiębiorstwo ułatwiało jednak komunikację z pracownikami zdalnymi, gdy prosili o pomoc, oraz organizowało regularne spotkania zdalne z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych.

#### 4.2.4. Zalety i wady telepracy

Najważniejszymi zaletami telepracy w oczach kierownictwa ds. HR były elastyczność godzin pracy, zysk czasu netto oraz ułatwienie opieki nad dziećmi i osobami starszymi. Z kolei za największe wady telepracy uznano izolację i brak komunikacji, a także ryzyko uzależnienia od pracy. Izolacja i brak komunikacji z innymi współpracownikami mogą wywoływać stres, prowadzić do problemów psychologicznych, a w konsekwencji do problemów zdrowotnych.

Zdaniem dyrektora ds. HR, telepraca wymaga większej liczby godzin pracy niż praca stacjonarna, a zatem pracownicy pracują w tym systemie więcej. Pracownicy zdalni muszą cały czas korzystać z sieci, co odbija się na nich negatywnie. W przedsiębiorstwie nie przewidziano jednak sposobów pozwalających na odłączenie. Co więcej, wymóg stałej obecności online w przypadku liderów jest postrzegany jako uzasadniony. Brak możliwości odłączenia się może paradoksalnie potwierdzać opinię dyrektora ds. HR, że "telepraca nie przyczynia się do zwiększenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym".

Dyrektor ds. zasobów ludzkich nie stwierdził różnic w dostępie do telepracy w zależności od płci. Ten system pracy był, co więcej, postrzegany jako korzystny zarówno dla pracowników płci męskiej, jak i żeńskiej. W odniesieniu do kwestii wieku, dyrektor ds. HR stwierdził jednak, że młodszy pracownicy byli bardziej chętni do pracy zdalnej. Początkowo dochodziło

do napięć między osobami, którym pozwolono na telepracę, a tymi, które nie otrzymały na nią pozwolenia. Jednak z czasem wszyscy się do tego przyzwyczaili.

#### 4.2.5. Układ zbiorowy pracy i koszty telepracy

Zakładowy układ zbiorowy pracy nie obejmuje telepracy. Układ zbiorowy pracy dokładnie tak samo obowiązuje pracowników pracujących w siedzibie firmy, jak i poza nią. W przypadku pracowników zdalnych koszty telepracy nie zostały dokładnie określone. Koszty narzędzi cyfrowych i dojazdów do pracy (o ile są konieczne) ponosi przedsiębiorstwo, natomiast pracownik zdalny pokrywa wydatki związane z zużyciem energii elektrycznej, Internetu, materiałów biurowych i wyposażenia domu. Dyrektor ds. HR wyjaśnia, że polityka rekompensowania pracownikom kosztów telepracy jest wynikiem zarówno korporacyjnych, jak i lokalnych decyzji zarządczych.

*"Zasadniczo, w momencie wprowadzenia całej inicjatywy [centrala] określiła, co i w jaki sposób można, a poza tym nie nastąpiło wiele zmian. Niektóre kwestie zostały przekazane do decyzji lokalnych decydentów, włączając zwrot kosztów, ale obecny system opiera się zasadniczo na konsultacjach z dyrektorami ds. HR i dyrektorami generalnymi na Węgrzech. Uregulowania w tym zakresie mają więc charakter częściowo korporacyjny, a częściowo lokalny". (Dyrektor ds. HR).*

Dyrektor ds. HR nawiązuje do niepisanego porozumienia, ponieważ pracownicy są zwolennikami telepracy, jest to sytuacja korzystna dla obu stron i nie ma potrzeby zwracania kosztów związanych z telepracą.

*"Oficjalnie uważam, że telepraca jest również narzędziem motywacyjnym. Dlatego to, co oferujemy, jest wystarczające. Nieoficjalnie mogę powiedzieć, że oczywiście moglibyśmy dać więcej. Z pewnością byłoby korzystniej dla wszystkich pracowników, gdybyśmy zwracali za internet itp., ale jest to rozwiązanie korzystne dla obu stron, więc uważam, że jest to stosowny wkład". (Dyrektor ds. HR).*

Podsumowując, dyrektor ds. HR uznał obecny system telepracy za optymalny i podkreślił, że zarówno kierownictwo wyższego, jak i średniego szczebla w przeważającej mierze akceptuje telepracę, a tylko mniejsza część kadry kierowniczej sprzeciwia się nowemu modelowi pracy.

#### 4.3. OPINIE PRACOWNIKÓW NA TEMAT TELEPRACY: PORÓWNANIE POGLĄDÓW PRACOWNIKÓW UMYSŁOWYCH NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH I NIEKIEROWNICZYCH

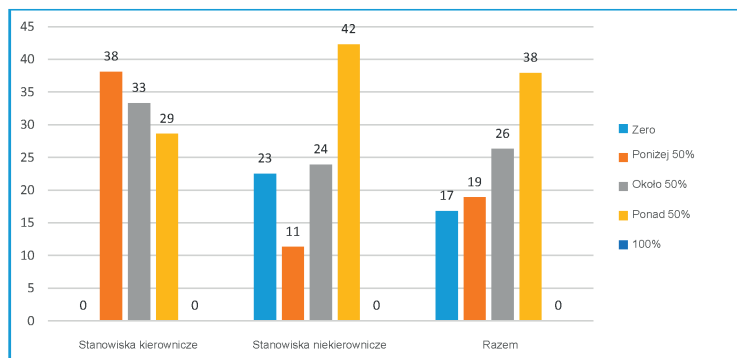
W kolejnej części przedstawione zostały wyniki ankiety internetowej dla pracowników umysłowych Elektroniki GR zajmujących zarówno stanowiska kierownicze, jak i niekierownicze. Kwestionariusz wypełniło 95 pracowników, co daje wskaźnik odpowiedzi na poziomie 32%.

##### 4.3.1. Idealna częstotliwość telepracy

Wśród ogółu badanych blisko dwie trzecie (64%) pracowników GR chciałoby pracować zdalnie częściej, niż przewiduje polityka pracodawcy (maksymalnie 2 dni w tygodniu). Żaden z respondentów nie wyraził jednak chęci, by pracować w 100% zdalnie, stąd preferowanym trybem pracy jest model hybrydowy. Porównując oczekiwania personelu na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych, zauważamy, że wśród kadry kierowniczej panuje większa akceptacja dla telepracy przez dwa dni w tygodniu – ten model określono jako idealny. Niemniej jedna trzecia pracowników kadry kierowniczej chciałaby telepracy przez 50% czasu pracy, a 29% byłoby za zwiększeniem wymiaru telepracy powyżej 50% czasu pracy.

Podczas gdy wśród kadry kierowniczej wszyscy pracownicy woleliby móc korzystać w jakimś stopniu z systemu telepracy, wśród pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych blisko jedna czwarta (23%) stwierdziła, że wolałaby w ogóle nie mieć możliwości pracy zdalnej. Jednak pracownicy na stanowiskach niekierowniczych częściej też znajdują się w grupie respondentów, którzy preferowaliby telepracę w wymiarze ponad 50% czasu pracy. Warto wspomnieć, że tylko jedna dziesiąta pracowników na stanowiskach niekierowniczych wybrała mniej niż 50% telepracy jako preferowany model pracy. Tym samym polityka zakładowa, która przewiduje pracę zdalną maksymalnie 2 dni w tygodniu, jest najmniej atrakcyjnym modelem telepracy dla pracowników na stanowiskach niekierowniczych. Preferencje w zakresie idealnie rozłożonej częstotliwości telepracy wskazują na potrzebę dostosowania polityki telepracy do indywidualnych upodobań.

Rys. 2. Idealna częstotliwość telepracy według zajmowanego stanowiska (%)



#### 4.3.2. Zalety i wady telepracy w oczach pracowników

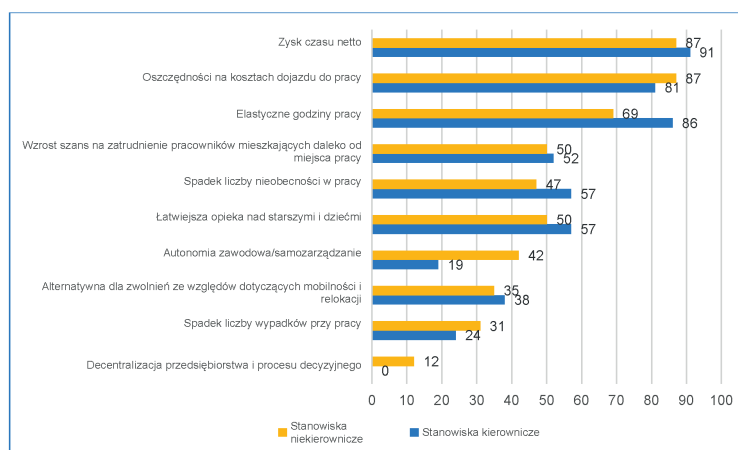
Byliśmy ciekawi, jak pracownicy postrzegają zalety i wady telepracy. Respondenci wymieniali średnio więcej zalet niż wad tego systemu pracy. Łącznie ankietowani wskazali 5,17 zalet telepracy, podczas gdy średnia liczba wad wyniosła 3,17. O ile liczba wymienianych zalet nie różniła się znacznie między pracownikami zajmującymi stanowiska kierownicze i niekierownicze, to w przypadku wad było dokładnie odwrotnie: osoby na stanowiskach kierowniczych wskazywały znacznie więcej wad telepracy niż pracownicy na stanowiskach niekierowniczych (4,09 w porównaniu do 2,93).

Zarówno w przypadku pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i niekierowniczych, zysk czasu netto, oszczędność na kosztach dojazdu do pracy oraz elastyczność godzin pracy znajdowały się w pierwszej trójce wymienianych zalet telepracy – wskazało je trzy czwarte respondentów. Co drugi respondent stwierdził, że dzięki telepracy opieka nad osobami starszymi i dziećmi stała się łatwiejsza, spadła liczba nieobecności w pracy, a szanse na zatrudnienie pracowników mieszkających daleko od miejsca pracy wzrosły. Jednocześnie jedna trzecia ankietowanych pozytywnie oceniła konsekwencje telepracy, takie jak spadek liczby wypadków przy pracy, alternatywę jaką praca zdalna stanowi dla zwolnień ze względów dotyczących mobilności i relokacji oraz wzrost autonomii zawodowej/samozarządzania. Najbardziej wymienianą zaletą telepracy była decentralizacja przedsiębiorstwa i procesu decyzyjnego.

Jednym z ważnych wniosków płynących z badania jest fakt, że pracownicy na stanowiskach niekierowniczych odczuwali większą samodzielność zawodową podczas telepracy. Blisko połowa pracowników

zajmujących stanowiska niekierownicze (42%) wymieniła autonomię zawodową/samozarządzanie jako korzyść, natomiast 12% pracowników na stanowiskach niekierowniczych postrzegало decentralizację przedsiębiorstwa i procesu decyzyjnego jako pozytywny skutek telepracy.

Rys. 3. Występowanie postrzeganych zalet telepracy według zajmowanego stanowiska (%)

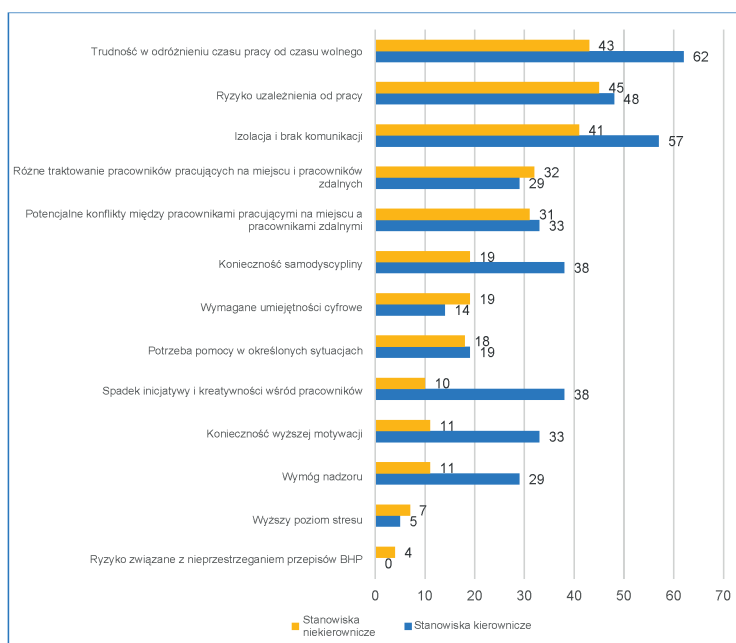


Zarówno pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze, jak i niekierownicze spośród wad telepracy najczęściej wskazywali na trudność rozgraniczenia pracy i czasu wolnego, ryzyko uzależnienia od pracy oraz izolację i brak komunikacji – te elementy wskazała blisko połowa respondentów. Jedna trzecia ankietowanych krytycznie oceniła telepracę ze względu na potencjalne konflikty między pracownikami pracującymi na miejscu a pracownikami zdalnymi lub różne traktowanie jednych i drugich. Ponadto około jedna piąta respondentów wyraziła obawy związane z koniecznością samodyscypliny, umiejętnościami cyfrowymi, potrzebą pomocy w określonych sytuacjach, zanikiem inicjatywy i kreatywności wśród pracowników oraz wymogiem wyższej motywacji lub nadzoru w większym stopniu. Wśród najrzadziej wymienianych wad telepracy znalazły się wyższy poziom stresu i ryzyko związane z nieprzestrzeganiem przepisów BHP.

Kierownicy, jak wspomniano wcześniej, wyrażali swoje niezadowolenie z telepracy częściej niż pracownicy na stanowiskach niekierowniczych, co manifestowało się wyższą częstotliwością występowania większości badanych czynników. W porównaniu z pracownikami na stanowiskach niekierowniczych osoby zajmujące

stanowiska kierownicze znacznie częściej oceniały wymóg nadzoru, konieczność większej motywacji oraz spadek inicjatywy i kreatywności wśród pracowników jako wady telepracy, sugerując potencjalne problemy z produktywnością. Rozbieżności między oceną telepracy przez pracowników na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych widoczne były także w przypadku takich czynników, jak trudność w odróżnieniu czasu pracy od czasu wolnego, izolacja i brak komunikacji oraz konieczność samodyscypliny. Należy podkreślić, że dla pracowników niebędących kierownikami ryzyko uzależnienia od pracy było najczęściej wymienianą wadą telepracy, podczas gdy dla pracowników na stanowiskach kierowniczych było ono wymieniane podobnie często, ale zajmowało dopiero trzecie miejsce – po trudnościach w odróżnieniu czasu pracy od czasu wolnego oraz izolacji i braku komunikacji.

Rys. 4. Występowanie postrzeganych wad telepracy według zajmowanego stanowiska (%)



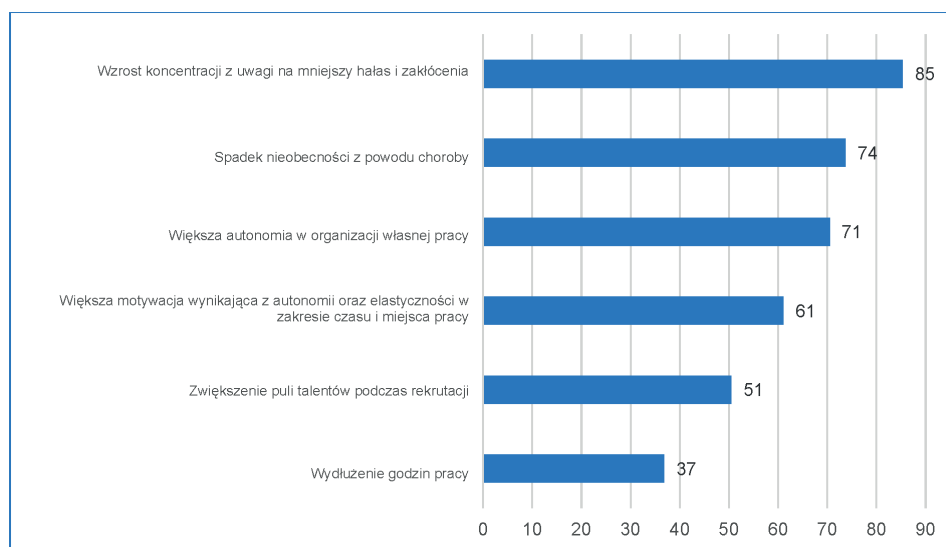
### 4.3.3. Telepraca i produktywność

Wyniki oceny całościowego wpływu telepracy na produktywność pokrywają się z tym, co przedstawił dyrektor ds. HR: blisko trzy czwarte pracowników (73%) oceniło ogólny wpływ telepracy na produktywność

jako pozytywny, natomiast nieco ponad jedna czwarta (27%) respondentów uznała wpływ telepracy na produktywność za zróżnicowany, przy czym nikt w przedsiębiorstwie nie ocenił negatywnie zależności między telepracą a produktywnością.

Najbardziej rozpowszechniony wśród pracowników GR był pogląd, że telepraca sprzyja większej koncentracji z uwagi na mniejszy hałas i zakłócenia, a tym samym prowadzi do wyższej produktywności. Prawie trzy czwarte ankietowanych uznało też, że wzrost produktywności wynika ze spadku liczby dni nieobecności z powodu choroby oraz większej autonomii w organizacji pracy. Ponad połowa respondentów uważa, że wyższa produktywność związana jest z silniejszą motywacją wynikającą z większej autonomii oraz elastyczności czasowej i geograficznej. Istotnymi czynnikami tłumaczącymi wzrost produktywności w systemie telepracy okazały się również zwiększenie puli talentów w procesie rekrutacji oraz wydłużenie czasu pracy.

Rys. 5. Występowanie czynników postrzeganych jako pozytywnie wpływających na produktywność podczas telepracy (%)

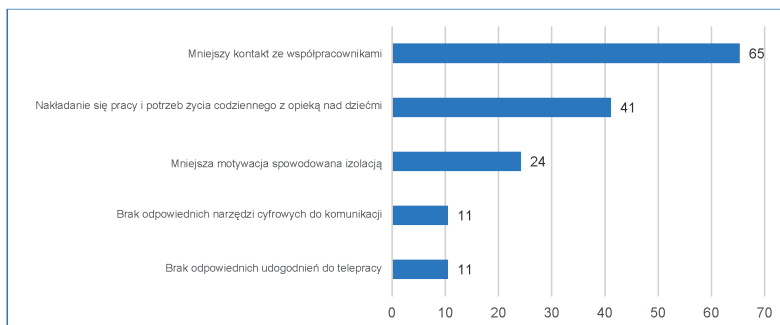


Pracownicy Elektronika GR najczęściej jako czynnik negatywnie wpływający na produktywność podczas telepracy wskazywali możliwość mniejszej interakcji ze współpracownikami. Drugim najczęściej wymienianym czynnikiem było nakładanie się pracy i potrzeb życia codziennego z opieką nad dziećmi. Mniejsza motywacja z uwagi na izolację,



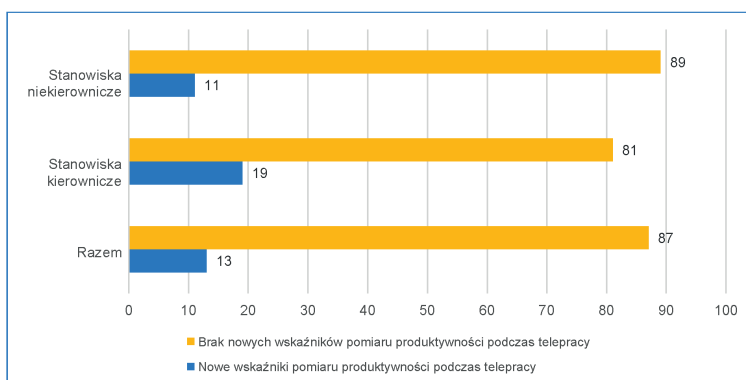
brak odpowiednich narzędzi cyfrowych do komunikacji oraz właściwych udogodnień do telepracy to najczęściej wymieniane czynniki negatywnie wpływające na produktywność w tym modelu pracy. (Rys. 6)

Rys. 6. Występowanie czynników postrzeganych jako negatywnie wpływających na produktywność podczas telepracy (%)



Zdecydowana większość respondentów przyznała, że nie ma potrzeby wprowadzania nowych wskaźników pomiaru produktywności w warunkach telepracy. W tym zakresie nie stwierdzono różnic między pracownikami na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych. Jest to też zbieżne z opinią dyrektora ds. HR.

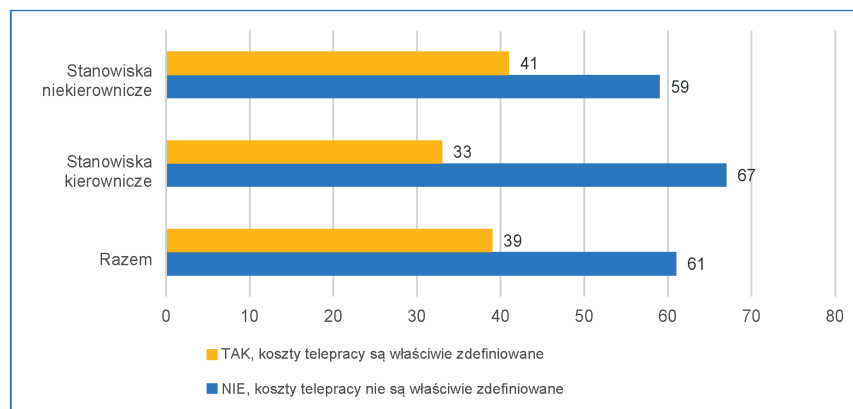
Rys. 7. Częstotliwość wprowadzania nowych wskaźników pomiaru produktywności podczas telepracy według stanowiska (%)



#### 4.3.4. Alokacja kosztów telepracy

Co ciekawe, w porównaniu z pracownikami na stanowiskach niekierowniczych kadra kierownicza w większym stopniu zdaje sobie sprawę, że koszty telepracy nie są dokładnie określone przez organizację. Tylko jedna trzecia (33%) pracowników na stanowiskach kierowniczych uznała koszty telepracy za dobrze zdefiniowane, podczas gdy dwie piąte (41%) pracowników na stanowiskach niekierowniczych było zadowolonych z alokacji kosztów. (Rys. 8) Dane z ankiety potwierdziły informacje uzyskane od dyrektora ds. HR, że przedsiębiorstwo zasadniczo pokrywa koszt sprzętu cyfrowego, podczas gdy pracownik musiał finansować koszty internetu, energii elektrycznej, wyposażenia domu, dojazdów do pracy i częściowo materiałów biurowych. Przedsiębiorstwo nie stosowało przewidzianej prawem rekompensaty dla pracowników zdalnych w wysokości maksymalnie 10% miesięcznej płacy minimalnej obowiązującej w pierwszym dniu roku podatkowego (20 000 HUF miesięcznie w 2022 roku).

Rys. 8. Rozkład opinii na temat właściwego określenia kosztów telepracy według stanowiska (%)



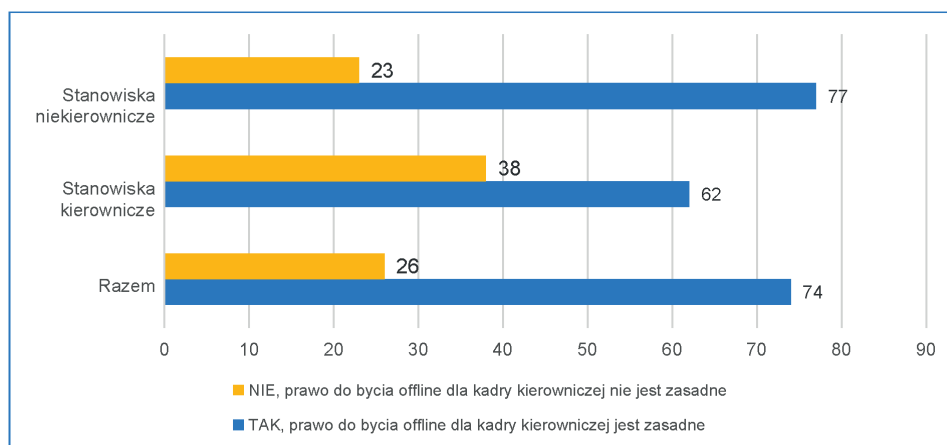
#### 4.3.5. Członkostwo w związkach zawodowych oraz prawo do bycia offline

Jedna dziesiąta pracowników umysłowych zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych należy do związków zawodowych w GR. Żaden z pracowników zajmujących stanowiska kierownicze nie jest członkiem związku zawodowego. Tym samym siła negocjacyjna w zakresie godzenia interesów tej grupy pracowników jest raczej ograniczona. Z kolei

wiedza na temat uwzględnienia warunków pracy i kosztów związanych z telepracą w zakładowym układzie zbiorowym pracy pozostawała dość mglista. Pracownicy nie wiedzieli, że telepraca w ogóle nie została uwzględniona w układzie zbiorowym pracy. Jednak ponad 90% zarówno pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i niekierowniczych wyraziło opinię, że telepraca nie utrudnia skutecznej komunikacji z przedstawicielami związków zawodowych.

Chociaż związki zawodowe nie domagają się aktywnie prawa do bycia offline, około połowa pracowników umysłowych w jednostce GR uznałaby wprowadzenie takich rozwiązań za konieczne. Co ciekawe, członkowie kadry kierowniczej częściej zgadzali się na potencjalne wprowadzenie nowych środków umożliwiających odłączenie się od sieci niż pracownicy na stanowiskach niekierowniczych (67% w porównaniu do 46%), mimo że osoby na stanowiskach kierowniczych rzadziej wskazywały, że muszą być "stale dostępne" niż pracownicy na stanowiskach niekierowniczych (33% w porównaniu do 45%). Z kolei trzy czwarte respondentów opowiedziało się za przyznaniem kierownictwu prawa do bycia offline na równi z innymi pracownikami zdalnymi. Ponadto, osoby niepełniące funkcji kierowniczych częściej – niż sami członkowie kadry kierowniczej – uznawały za zasadne przyznanie prawa do odłączenia się również osobom zajmującym stanowiska kierownicze (77% w porównaniu do 62%). (Rys. 9)

Rys. 9. Rozkład opinii na temat zasadności przyznania kadrze kierowniczej prawa do bycia offline według stanowiska (%)



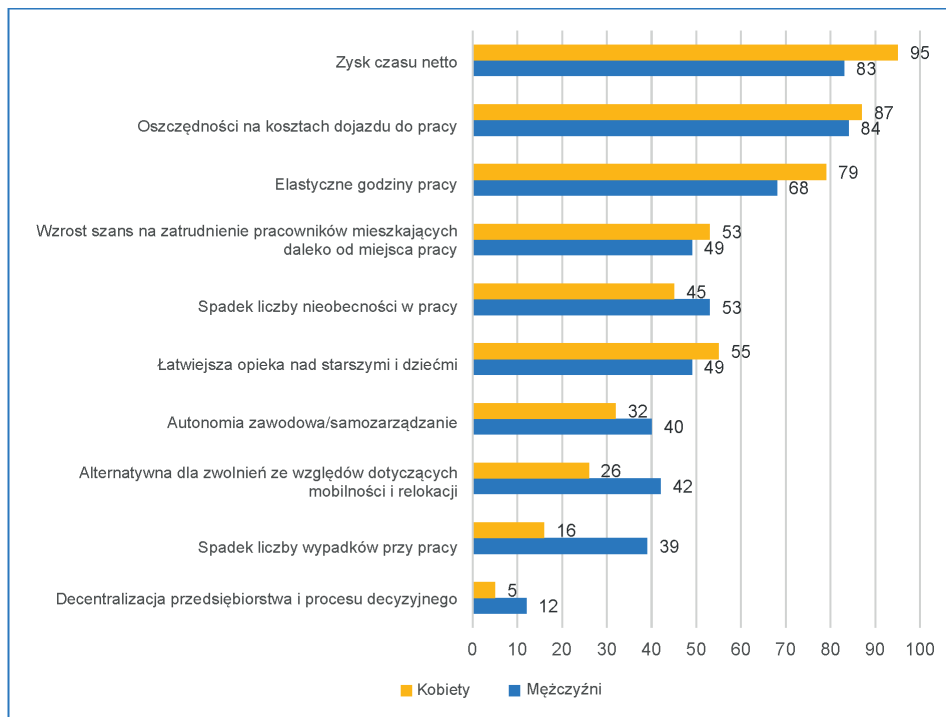
#### 4.3.6. Postawy wobec telepracy w oparciu o płeć i wiek

Polityka przedsiębiorstwa w zakresie telepracy dotyczy w równym stopniu kobiet i mężczyzn. Zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet dominuje standardowe rozwiązanie w postaci 2 dni pracy zdalnej tygodniowo. Przedstawiciele obydwóch płci opowiadają się również za częstszą telepracą, gdyby było to możliwe (79% mężczyzn i 82% kobiet). Pomędzy kobietami a mężczyznami nie występuje statystycznie istotna różnica w kwestii idealnej częstotliwości telepracy, choć kobiety chciałyby, aby było to 50% lub więcej, podczas gdy mężczyźni chcieliby, aby ponad 50% ich czasu pracy odbywało się w systemie telepracy.

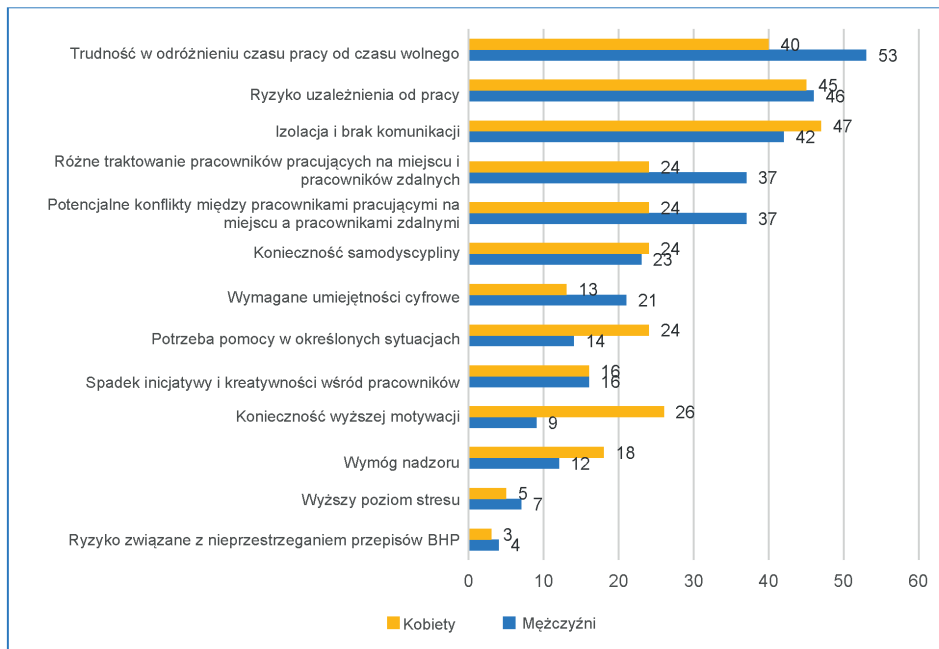
Pod względem średniej liczby zalet i wad telepracy nie stwierdzono istotnych różnic między kobietami a mężczyznami. Mężczyźni wymieniali średnio 5,28 zalet, zaś kobiety 5,02. Natomiast średnia liczba wad telepracy dla mężczyzn wyniosła 3,22, a dla kobiet 3,10. Pod względem oceny zalet i wad telepracy w zależności od wieku stwierdzono większe różnice między młodszymi (poniżej 45 lat) i starszymi (powyżej 45 lat) pracownikami, jednak średnia liczba wskazanych zalet (młodszy 5,44 i starsi 4,51) i wad (młodszy 3,12 i starsi 3,56) również nie była znacząca.

O ile trzy najczęściej wymieniane zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn zalety telepracy były identyczne: zysk czasu netto, oszczędność na kosztach dojazdów do pracy oraz elastyczność godzin pracy, to jednak kobiety wymieniały je częściej niż mężczyźni. Kobiety częściej wskazywały również na większe szanse na zatrudnienie osób mieszkających dalej od miejsca pracy oraz na ułatwienia w opiece nad osobami starszymi i dziećmi. Z drugiej strony, większy odsetek mężczyzn przypisywał telepracę takie zalety, jak spadek nieobecności, autonomia zawodowa/samozarządzanie, alternatywa dla zwolnień ze względów dotyczących mobilności i relokacji, mniejsza liczba wypadków przy pracy, a wreszcie decentralizacja przedsiębiorstwa i procesu decyzyjnego. Chociaż pomiędzy płciami występowały różnice w zakresie wybranych czynników, jedynie spadek liczby wypadków w pracy było statystycznie istotne, przy czym mężczyźni wymieniali je częściej. Jeżeli chodzi o wady przypisywane telepracę, różnice między płciami we wszystkich przypadkach okazały się nieznaczne, z wyjątkiem kryterium potrzeby większej motywacji wskazywanego przez kobiety. Dla mężczyzn *większym problemem okazało się rozróżnienie pomiędzy pracą a czasem wolnym*. Respondenci płci męskiej postrzegali też konflikt pomiędzy pracownikami stacjonarnymi a zdalnymi jako bardziej dotkliwy.

Rys. 10. Występowanie czynników postrzeganych jako zalety telepracy według płci (%)

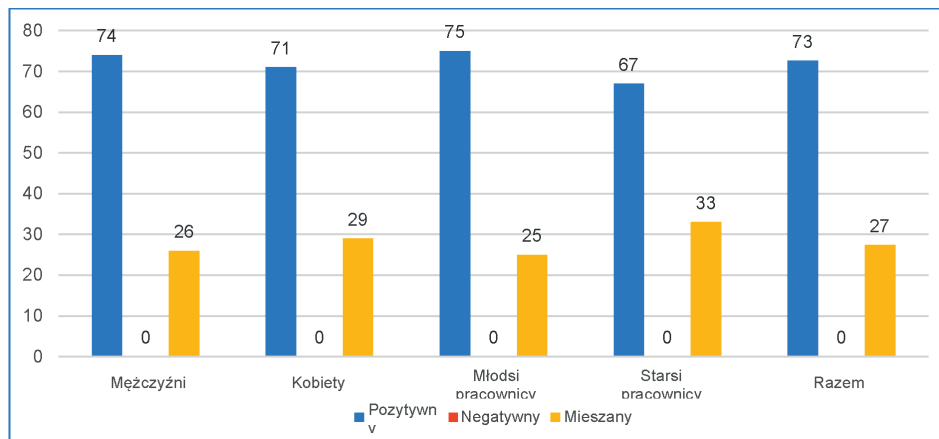


Rys. 11. Występowanie czynników postrzeganych jako wady telepracy według płci (%)



Podsumowując, nasze dane pokazują, że ani płeć, ani wiek nie wpływają na postrzeganie ogólnej produktywności w kontekście telepracy.

Rys. 12. Rozkład opinii na temat ogólnego wpływu telepracy na produktywność według płci i wieku (%)



#### 4.4. TELEPRACA I ZWIĄZEK ZAWODOWY DZIAŁAJĄCY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Związek zawodowy w Elektronice GR powstał w 2010 roku. Na początku przyświecały mu trzy cele: doprowadzenie do wzrostu wynagrodzeń, utworzenie rady zakładowej oraz zawarcie umowy zbiorowej. Ostatecznie umowa zbiorowa została podpisana w 2010 roku, a rada zakładowa powołana w 2011 roku. Od 2011 roku w Elektronice GR działa niezależny lider związkowy, w 2012 roku do pełnienia funkcji niezależnego przedstawiciela związku zawodowego powołany został przewodniczący Komisji ds. BHP.

Wskaźnik członkostwa w związkach zawodowych w Elektronice GR jest wyższy od średniej krajowej. Warto podkreślić, że zgodnie z obowiązującym Kodeksem pracy zbiorowy układ pracy można zawrzeć tylko w przedsiębiorstwie, w którym stopień zorganizowania wynosi co najmniej dziesięć procent. Wymóg procentowy ma zastosowanie do całego przedsiębiorstwa Elektronika na Węgrzech, dlatego spełnienie go tylko w Elektronice GR jest niewystarczające – we wszystkich jednostkach Elektroniki łącznie stopień zorganizowania musi wynosić minimum dziesięć procent. Wymóg ten był spełniany przez lata, jednak lider związku zawodowego podkreślił, że rekrutacja członków jest niezwykle ważną kwestią. Liczba członków związku zawodowego w Elektronice GR wynosiła maksymalnie 270-300 osób. Obecnie jest to około 270 członków, czyli ponad 15 procent. Jak wynika z ankiety przeprowadzonej wśród

pracowników umysłowych przedsiębiorstwa, do związku zawodowego należało 7% wszystkich pracowników umysłowych i 10% pracowników umysłowych zajmujących stanowiska niekierownicze. Związek zawodowy Jak stwierdził sekretarz związku zawodowego, mocną stroną Elektroniki GR w obszarze stosunków pracy są wyższe od przeciętnych wynagrodzenia. Sekretarz związku zawodowego uważa, że stopień uzwiązkowienia wzrośnie w przyszłości ze względu na inflację, sytuację polityczną oraz potrzebę większego zabezpieczenia. Niemniej jednak fizyczna odległość dzieląca pracowników zdalnych i przedstawicieli związku zawodowego utrudnia skuteczną komunikację.

W odniesieniu do telepracy sekretarz związku zawodowego oszacował, że do takiego modelu pracy w GR kwalifikuje się mniej niż 50% stanowisk, nie znał jednak dokładnej liczby pracowników objętych tym systemem. Sam również miał możliwość telepracy. Związkowiec podkreślił, że dla pracowników zdalnych nie przewidziano żadnej rekompensaty za dodatkowe koszty telepracy. Ponadto zwrócił uwagę, że między osobami pracującymi na stanowiskach pozwalających na telepracę a pracownikami, którzy muszą pracować stacjonarnie, dochodziło do napięć.

Jeżeli chodzi o zalety i wady związane z telepracą, sekretarz związku zawodowego jako najważniejsze korzyści płynące z telepracy wskazał *elastyczność godzin pracy, oszczędności na kosztach dojazdów do pracy, zysk czasu netto, wzrost szans na zatrudnienie pracowników mieszkających daleko od miejsca pracy, alternatywę dla zwolnień ze względów dotyczących mobilności i relokacji oraz decentralizację przedsiębiorstwa i procesu decyzyjnego*. Odnośnie do minusów telepracy sekretarz związku zawodowego GR wymienił *konieczność większej motywacji, wymóg umiejętności cyfrowych, trudność w rozróżnieniu czasu pracy od czasu wolnego, zanik inicjatywy i kreatywności wśród pracowników oraz potencjalne konflikty między osobami pracującymi w siedzibie firmy a pracownikami zdalnymi*.

Omawiając związek między telepracą a produktywnością, sekretarz związku zawodowego stwierdził, że ogólny wpływ telepracy na produktywność jest pozytywny i zgodził się, że pracownicy mogą kończyć pracę szybciej. Czynniki pozytywnie wpływające na produktywność to *większa koncentracja dzięki mniejszemu hałasowi i mniejszej liczbie zakłóceń, większa autonomia w organizacji pracy oraz zmniejszenie liczby dni na zwolnieniach lekarskich*. Z drugiej strony, ograniczona interakcja ze współpracownikami, mniejsza motywacja z powodu izolacji oraz nakładanie się pracy i potrzeb życia codziennego z opieką nad dziećmi mogą negatywnie oddziaływać na produktywność. Jego zdaniem ewentualny negatywny wpływ na produktywność zależy od pracownika.



Co do zmiany sposobu pomiaru produktywności w kontekście telepracy, sekretarz związku zawodowego stwierdził – podobnie jak dyrektor ds. HR – że nie wprowadzono nowych wskaźników pomiaru telepracy, a pomiar produktywności podczas telepracy nie jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze. Cele realizowane przez pracowników zdalnych są mierzone ilościowo przez przedsiębiorstwo, ale brakuje bardziej szczegółowych i konkretnych danych i nie są one weryfikowane z większą częstotliwością. Ponadto nie określono przedziału czasu, w jakim pracownicy pracujący w systemie telepracy mają zrealizować każdy z celów. W celu zapewnienia nadzoru nad pracownikami zdalnymi przedsiębiorstwo korzysta z narzędzi cyfrowych do komunikacji i organizuje z telepracownikami regularne spotkania.

Obecnie układ zbiorowy nie uwzględnia telepracy i dokładnie tak samo obowiązuje pracowników pracujących w siedzibie firmy, jak i poza nią. Sekretarz związku zawodowego przyznał jednak, że negocjacje zbiorowe mogą okazać się przydatnym narzędziem w rozmowach na temat zwrotu kosztów telepracy, ponieważ koszty pracy zdalnej nie są obecnie ściśle określone w przedsiębiorstwie. Pracownicy zdalni muszą pokrywać koszty zużycia energii elektrycznej i internetu oraz ewentualnego wyposażenia domu, podczas gdy przedsiębiorstwo opłaca narzędzia cyfrowe, dojazdy do pracy (jeżeli są konieczne) oraz materiały biurowe.

Kolejnym aspektem, jaki układ zbiorowy pracy mógłby uwzględnić w odniesieniu do warunków telepracy, jest prawo do bycia offline. Obecnie w przedsiębiorstwie nie obowiązują rozwiązania pozwalające na odłączenie się od sieci. Pracownicy zdalni muszą cały czas korzystać z sieci, co odbija się na nich negatywnie. Zdaniem sekretarza związku zawodowego telepraca w wymiarze około 50% całkowitego czasu pracy jest najlepszym rozwiązaniem, aby zwiększyć lub przynajmniej utrzymać produktywność pracowników. Tym samym telepraca nie wyeliminuje potrzeby obecności w firmie. Ponieważ telepraca wymaga mniejszej liczby godzin pracy niż praca stacjonarna, lider związku zawodowego popiera czterodniowy system pracy w przyszłości.

Zgodnie z opinią lidera związku zawodowego w przedsiębiorstwie, telepraca jest korzystna zarówno dla pracowników płci męskiej, jak i żeńskiej, nie ma też różnic w dostępie do niej z uwagi na wiek ani płeć. Praca zdalna pomaga zwiększyć równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, jednak brak kontaktu ze współpracownikami może być wśród telepracowników źródłem stresu, poczucia izolacji lub samotności, a także problemów psychologicznych.

## 5. OPINIE LIDERÓW ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH NA TEMAT TELEPRACY

"Popieramy to, co popierają pracownicy"

Prezes Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas

### 5.1. PERSPEKTYWY TELEPRACY NA SZCZEBLU SEKTOROWYM: FEDERACJA PRACOWNIKÓW PRZEMYSŁU METALURGICZNEGO VASAS

Federacja Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas zrzesza prawie 200 przedsiębiorstw, ale tylko 70-80 z nich można określić jako aktywnych członków. Federacja Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas odnotowuje zastój w przyroście liczebności członków. Pod tym względem wysoka rotacja pracowników stanowi poważne zagrożenie i problem, gdyż stale trzeba wznawiać rekrutację. Aby zwiększyć poziom organizacji, związek zawodowy prowadzi otwartą politykę integracyjną wobec niestandardowych grup pracowników. Na przykład opowiada się za tym, aby pracownicy innej narodowości (obecnie zazwyczaj Ukraińcy i Filipińczycy) mogli dołączać do związku zawodowego, choć w praktyce poziom organizacji w tej grupie pracowników jest niski. Związek zawodowy wspiera też pracowników zatrudnionych tymczasowo przez agencję, jednak na szczeblu lokalnym proces ten przebiega różnie w zależności od regionu, a włączenie pracowników tymczasowych do układu zbiorowego pracy może stanowić skomplikowane wyzwanie pod względem prawnym. W dłuższej perspektywie liczebność związku zawodowego można zwiększyć, kierując swoją ofertę do pracowników umysłowych i zachęcając ich do dołączenia. Rozwój telepracy może być szansą dla związku zawodowego, aby dotrzeć do pracowników umysłowych.

Z dość oczywistych względów Federacja Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas nie popiera nowatorskich rozwiązań mających na celu tworzenie lokalnych, niezależnych związków zawodowych. Co więcej, organizacje związkowe na szczeblu regionalnym uważa za mało skuteczną praktykę. Z kolei brak możliwości zawarcia umowy zbiorowej na szczeblu sektorowym to dla Federacji spore wyzwanie. Dlatego też, biorąc pod uwagę obecną sytuację na Węgrzech, działalność związków zawodowych koncentruje się raczej na niższym, zakładowym szczeblu, a organizacje sektorowe i krajowe tracą na znaczeniu.

Prezes Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas zapytany o zalety i wady telepracy jako główną zaletę wskazał redukcję kosztów po stronie pracodawcy: podróży, energii oraz powierzchni biurowej. Ale można też wymienić wiele minusów telepracy. Po pierwsze, dodatkowe koszty związane z pracą z domu obciążają pracowników. Ponadto, zanika rozgraniczenie między życiem zawodowym a prywatnym. Zagrożone może być też przestrzeganie prawa do prywatności: pracodawcy mogą kontrolować pracowników, korzystając z oprogramowania (ruch myszy, liczba kliknięć, wideokontrola itp.). Pracodawcom trudno jest respektować prawo pracowników do prywatności, gdy muszą ich kontrolować podczas pracy zdalnej. Dla pracowników kłopotliwy może być też wymóg prawny dotyczący nieużywania urządzeń pracodawcy do celów prywatnych. Co więcej, wielu pracodawców (głównie w mniejszych przedsiębiorstwach) oczekuje, że pracownicy będą używać do pracy własnych urządzeń.

Węgierskie związki zawodowe skupiają się głównie na wynagrodzeniach i rekompensatach, natomiast warunki pracy mają dla nich drugorzędne znaczenie. Aby przeciwdziałać niedogodnościom związanym z telepracą, związek zawodowy Vasas Metal próbuje negocjować wyższą rekompensatę kosztów dla telepracowników. Maksymalna rekompensata przewidziana prawem wynosi 10% płacy minimalnej czyli 20 000 HUF. Pracownicy zdalni mają prawo do maksymalnej kwoty, jeżeli pracują z domu przez 20 dni w miesiącu. Przedsiębiorstwa nie muszą zwracać kosztów podróży w dni telepracy, mają więc środki finansowe na pokrycie kosztów telepracy. Mając na uwadze ochronę danych osobowych, związek zawodowy uświadamia pracowników, o co należy zadbać (posiadanie oddzielnego katalogu firmowego na osobistym laptopie).

Jak wspomniano wcześniej, na Węgrzech nie obowiązują krajowe przepisy dotyczące prawa do bycia offline. Jednak istnieją przykłady dobrych firm (wiadomości e-mail są blokowane przez serwer). Pracownicy mają poczucie, że pracodawca oczekuje od nich stałego kontaktu. Zwłaszcza, gdy mają do dyspozycji służbowy telefon komórkowy. Ponieważ na Węgrzech brakuje siły roboczej, pracownicy zazwyczaj pracują dłużej niż 8 godzin dziennie.

Podczas debaty na temat wpływu telepracy na wzrost produktywności, prezes Vasas zaznaczył, że "prawie wszyscy twierdzą, że z domu pracuje się lepiej". Pracownicy odczuwają mniejszy stres, gdy nie muszą dojeżdżać do pracy. Następnie dodał: "Gdyby to nie było dla nich korzystne, tyłu pracodawców prawdopodobnie nie zdecydowałoby się na telepracę".

Prezes Vasas przyznał, że "związki zawodowe cieszą się małą popularnością wśród pracowników umysłowych", jednak dodał, że "telepraca i globalizacja mogą zmniejszyć ich indywidualną siłę negocjacyjną". Odpowiadając na pytanie, czy telepraca może stać się podstawą nowej strategii angażowania pracowników umysłowych, prezes przedstawił kilka powodów, dla których może to być realne rozwiązanie. 1) Związki zawodowe mogą odgrywać pewną rolę w sytuacjach, gdy pracownicy umysłowi są zmuszani do powrotu do biura. 2) Inflacja i wzrost płac przyczyniają się do wzrostu atrakcyjności związków zawodowych dla pracowników umysłowych. W ciągu ostatnich 4-5 lat płace pracowników umysłowych rosły w mniejszym stopniu (4-6%) niż pracowników fizycznych (60-70%).

Prezes Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas uważa, że napięcia między osobami pracującymi na stanowiskach pozwalających na telepracę a pracownikami, którzy muszą pracować stacjonarnie są wysokie. Pracownicy fizyczni zatrudnieni na stanowiskach niepozwalających na telepracę nie są dobrze nastawieni do dążeń związków zawodowych mających na celu poprawę warunków pracy pracowników zdalnych. Zdaniem pracowników fizycznych telepracownicy nie pracują: "my musimy stawić się w zakładzie, a ci z domu nie pracują wcale". Dlatego też zbyt ostra walka o prawa telepracowników może być ryzykowna dla Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas. Pojawia się tu zatem sprzeczność: aby móc przyciągnąć do związków zawodowych pracowników zdalnych, należy zapewnić im jakieś korzyści, jednak takie posunięcie może być sprzeczne z interesami obecnych członków, którzy musieliby "zapłacić" za takie nowe korzyści dla telepracowników.

## 5.2. OPINIE LIDERÓW ZAKŁADOWEGO ZWIĄZKU ZAWODOWEGO NA TEMAT TELEPRACY

Poniżej przedstawiamy wyniki dyskusji grupy fokusowej z trzema liderami związków zawodowych zrzeszonych w Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas.

W Przedsiębiorstwie 1 zbiorowy układ zbiorowy pracy, włączając warunki telepracy, negocjowano w czasie dyskusji w grupie fokusowej. Obecna umowa zbiorowa nie uwzględnia żadnych świadczeń dla pracowników zdalnych. Przynależność do związków zawodowych w przedsiębiorstwie wynosi 25 procent. Lider związków zawodowych stwierdził, że wysoki odsetek pracowników międzynarodowych obniża wskaźniki członkostwa w związkach zawodowych, jednak liczba

pracowników umysłowych wśród członków związków zawodowych rośnie. Wśród zalet telepracy wymieniono niższe ryzyko zachorowań oraz ograniczenie czasu na dojazdy do pracy. Pracownicy umysłowi zostali uznani za "wygranych". Wśród potencjalnych wad telepracy wymieniano większe trudności w rekrutacji nowych członków związku zawodowego. Do priorytetów związku zawodowego zaliczono przede wszystkim poprawę warunków pracy, wyposażenie BHP, płace oraz zwiększenie liczebności związków zawodowych.

W Przedsiębiorstwie 2 przynależność do związków zawodowych, które liczą 1300 członków, wynosi 27 procent. Oprócz Związku zawodowego Metal, działają również Niezależny związek zawodowy i Związek zawodowy inżynierów. Pod względem działań związkowych poprzedni rok był bardzo udany, uzgodniono bowiem 24-procentową podwyżkę płac oraz program udziału w zyskach. Podobnie jak w przypadku Przedsiębiorstwa 1, związek zawodowy w Przedsiębiorstwie 2 deklaruje potrzebę utrzymania pracowników umysłowych oraz opracowanie strategii mającej na celu większą otwartość na pracowników umysłowych. Pierwotnie obowiązywała bardzo rygorystyczna polityka pracy zdalnej (maksymalnie 3 dni w miesiącu), jednak po pandemii COVID wprowadzono bardziej elastyczne zasady, zgodnie z którymi obowiązkowy jest tylko 1 dzień w tygodniu (4 dni w miesiącu) pracy stacjonarnej. Jeżeli chodzi o zalety telepracy, lider związku zawodowego wymienił mniej czasu na dojazdy do pracy oraz nowe możliwości rozwoju międzynarodowych relacji związkowych. Natomiast spośród minusów telepracy wskazano: 1) Czas pracy nie wynosi 8, ale 10-14 godzin. 2) Czas pracy często przypada w nocy, co zaburza dobowy rytm pracowników. 3) Brak kompensacji kosztów przez przedsiębiorstwo (choć wszyscy pracownicy otrzymywali dodatek z tytułu zużycia energii w wysokości 80000 HUF na kwartał). 4) Pracownicy nie otrzymują zwrotu kosztów podróży. 5) Ludzie stali się bardziej wstrzemięźliwi, przez co trudniej jest rekrutować nowych członków związków zawodowych. Zakładowy układ zbiorowy nie uwzględnia telepracy, mimo że mogłaby korzystnie wpływać na zatrudnienie pracowników umysłowych (rekompensata za dodatkowe koszty, wynagrodzenie za nadgodziny, obciążenie pracą nie powinno być zwiększane). Wśród najważniejszych przyszłych celów związku zawodowego wymieniono skuteczne wybory do rady zakładowej, objęcie stanowiska przewodniczącego rady zakładowej, 15-procentowy wzrost liczby członków, porozumienie w sprawie płac.

W Przedsiębiorstwie 3 pracownicy mają do wyboru dwie opcje telepracy: 1) 2 dni w biurze + 3 dni w domu, 2) praca zdalna (2-3 dni w biurze na miesiąc) ze specjalną umową o pracę zdalną. Lider związku

zawodowego za główną zaletę telepracy wskazał mniej czasu poświęcanego na dojazdy do pracy. Wśród niedogodności związanych z telepracą za najważniejsze uznano brak rekompensaty kosztów przez przedsiębiorstwo, zmniejszenie powierzchni biurowej, większe trudności w koncentracji na pracy, trudniejsza rekrutacja nowych członków związków zawodowych. Podobnie jak w Przedsiębiorstwach 1 i 2, zbiorowy układ pracy w tym przedsiębiorstwie również nie uwzględniał telepracy, mimo że płatne nadgodziny w formie telepracy mogłyby być korzystnym rozwiązaniem. Lider związku zawodowego podkreślił konieczność zmiany prawa pracy tak, aby rekompensata kosztów dla telepracowników była obowiązkowa. Główne cele na przyszłość nie były związane z telepracą, odnosiły się natomiast do uzyskania statusu reprezentatywnego związku zawodowego, odnowienia układu zbiorowego oraz wzrostu wynagrodzeń.

## 6. WNIOSKI I REKOMENDACJE

Przedmiotem naszego badania jest analiza telepracy, jej wpływu organizacyjnego i społecznego, a także wyzwań stojących przed systemem godzenia interesów i stosunków pracy w następstwie zmieniających się wzorców miejsca pracy; obszary te zostały przeanalizowane w oparciu o studium przypadku przedsiębiorstw oraz wywiady i dyskusje w grupach fokusowych z liderami związków zawodowych.

Wszyscy uczestnicy badania – kadra zarządzająca, pracownicy umysłowi na stanowiskach niekierowniczych oraz liderzy związków zawodowych – zgodnie stwierdzili, że telepraca nie miała negatywnego wpływu na efektywność pracowników, a ogólny związek między telepracą a produktywnością był pozytywny, w niektórych przypadkach mieszany, ale z pewnością nie negatywny. Subiektywne odczucia respondentów zostały potwierdzone przez informacje przedstawione przez dyrektora ds. HR, który zapewnił, że wyniki produktywności telepracy w czasie pandemii COVID-19 były znakomite, zaś w erze popandemicznej, po wprowadzeniu hybrydowego systemu pracy nie stwierdzono problemów z produktywnością podczas telepracy.

Podczas przeprowadzanego badania zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy jako preferowaną *częstotliwość telepracy* wskazywali najczęściej hybrydowy system pracy zdalnej i stacjonarnej. Żaden z pracowników przedsiębiorstwa badanego w ramach studium przypadku nie chciał pracować w 100% zdalnie. Pojawiły się jednak pewne różnice dotyczące idealnej częstotliwości telepracy zależnie od rodzaju pracy, płci i wieku. Preferencje kadry kierowniczej rozkładały się równomiernie

między poszczególnymi kategoriami telepracy – od mniej niż 50% do ponad 50% czasu pracy. Żaden z kierowników nie chciał wrócić do poprzedniego systemu pracy, zakładającego brak telepracy. Z kolei pracownicy umysłowi zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych zgłaszali bardziej zróżnicowane potrzeby. Podczas gdy blisko jedna czwarta z nich w ogóle nie chciała telepracy, większość chciała jednak pracować zdalnie przez ponad 50% czasu pracy. Podobne rozbieżności występowały wśród młodszych i starszych pracowników. O ile preferencje starszych pracowników (w wieku powyżej 45 lat) rozkładały się równomiernie między preferowanymi kategoriami telepracy – od mniej niż 50% do ponad 50% czasu pracy – o tyle, co ciekawe, preferencje młodszych pracowników były bardziej spolaryzowane i plasowały się między brakiem telepracy w ogóle a pracą zdalną przez ponad 50% czasu pracy. Rozkład preferencji ze względu na płeć był nieco bardziej podzielony w przypadku mężczyzn, ale różnice nie były znaczące.

Dostrzegane zalety telepracy przewyższają jej wady we wszystkich kategoriach pracowników: kierowników i osób niebędących kierownikami, kobiet i mężczyzn oraz młodszych i starszych pracowników. Najwyższy średni poziom niezadowolenia zaobserwowano wśród kierowników, następnie – w kolejności malejącej – wśród starszych pracowników, pracowników płci męskiej, pracowników płci żeńskiej, młodszych pracowników i na końcu wśród osób niezajmujących stanowisk kierowniczych. Do trzech najważniejszych zalet telepracy należały: oszczędność czasu netto, oszczędność kosztów dojazdów do pracy oraz elastyczność godzin pracy. Co więcej, jednym z ważnych wniosków z badania jest fakt, że pracownicy umysłowi na stanowiskach niekierowniczych postrzegają telepracę jako zapewniającą zwiększenie autonomii zawodowej, usamodzielnienie oraz decentralizację procesu decyzyjnego w firmie. Wśród trzech największych wad telepracy znalazły się: trudność w rozgraniczeniu czasu pracy i czasu wolnego, ryzyko uzależnienia od pracy oraz izolacja i brak komunikacji. Warto zwrócić uwagę, że z listy wad nie tylko powszechnie znane problemy, takie jak izolacja i brak komunikacji, mogą prowadzić do problemów ze zdrowiem psychicznym, ale także nowy problem, jakim jest uzależnienie od pracy czyli pracoholizm, może powodować długotrwałe problemy.

Przedstawiciele związków zawodowych, niezależnie od tego, czy działali na poziomie przedsiębiorstwa czy sektora, zwracali głównie uwagę na sposób podziału kosztów telepracy między pracodawców i pracowników. Wszyscy liderzy związków zawodowych podzielali opinię, że pracodawcy w niewystarczającym stopniu rekompensują koszty telepracy. Krytykowano również zapisy Kodeksu pracy określające, że

pracownikom zdalnym pracujących stale poza siedzibą firmy przez wszystkie dni robocze przysługuje rekompensata za koszty telepracy maksymalnie w wysokości 10% minimalnego wynagrodzenia. Spośród czterech przedsiębiorstw zrzeszonych w Federacji Pracowników Przemysłu Metalurgicznego Vasas, które wzięły udział w badaniu, żadne nie stosowało rekompensaty kosztów telepracy przewidzianej w Kodeksie pracy. Wprawdzie wszyscy liderzy związków zawodowych stwierdzili, że wynegocjowanie nowych świadczeń dla pracowników zdalnych mogłoby być nową strategią przedsiębiorstw mającą na celu przyciągnięcie większej liczby pracowników umysłowych do ich szeregów, jednak żaden ze zbiorowych układów pracy obowiązujących w przedsiębiorstwach objętych badaniem nie zawierał porozumień dotyczących telepracy. Za najważniejszy priorytet związkowcy uznali wynegocjowanie wyższych wynagrodzeń dla pracowników. Oprócz podziału kosztów telepracy, liderzy związków zawodowych uznali za słuszną koncepcję prawa do bycia offline, ale nie przedstawiono żadnych danych wskazujących na jakiegokolwiek działania prowadzące do wdrożenia takiego rozwiązania. Prawo do bycia offline zostało przedstawione raczej jako potrzeba rekompensaty za pracę w nadgodzinach.

#### *Rekomendacje*

- 1) Zakładowe umowy zbiorowe należy ponownie rozpatrzyć pod kątem telepracy. W ramach negocjacji płacowych związki zawodowe powinny dążyć do sformalizowania, jaką część kosztów pracownika związanych z telepracą mogłoby pokryć przedsiębiorstwo.
- 2) Związki zawodowe powinny ocenić, jakie dobre praktyki w zakresie lepszego wynagradzania pracowników pracujących zdalnie są dostępne na poziomie lokalnym, sektorowym i krajowym. W związku z tym warto byłoby opracować poradniki metodologiczne dla liderów związków zawodowych na poziomie lokalnym i korporacyjnym.
- 3) Przedsiębiorstwa i związki zawodowe powinny lepiej oceniać potrzeby w zakresie telepracy w zależności od płci pracowników, wieku i zajmowanego stanowiska.
- 4) Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać efekt produktywności i lojalności, dostosowując programy telepracy konkretnie do potrzeb różnych grup pracowników, wprowadzając w ten sposób bardziej elastyczne systemy telepracy.



- 5) Przedsiębiorstwa i związki zawodowe powinny rozważyć możliwości formalizacji prawa do bycia offline, ze szczególnym naciskiem na zapobieganie pracoholizmowi w efekcie telepracy.
- 6) Ponadto należy wprowadzić wymóg rekompensaty z tytułu negatywnych skutków zdrowotnych telepracy (problemy psychiczne, pracoholizm) oraz podjąć starania w celu sformalizowania takiego wymogu w umowie zbiorowej.
- 7) Wzrost produktywności może być częściowo rozdzielony między pracowników w formie redukcji oficjalnego czasu pracy. W dłuższej perspektywie telepraca mogłaby być czynnikiem zachęcającym do wprowadzenia 4-dniowego tygodnia pracy.
- 8) Skrócenie godzin pracy na stanowiskach niepozwalających na telepracę może być formą rekompensaty dla pracowników fizycznych. Może to być sposób na złagodzenie napięć między osobami pracującymi na stanowiskach pozwalających na telepracę a pracownikami, którzy muszą pracować stacjonarnie. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach niepozwalających na telepracę mogliby otrzymywać dodatkowe dni urlopu w skali roku, aby zrekompensować średni czas dojazdu do miejsca pracy.
- 9) Związki zawodowe mogłyby przyjąć strategię negocjacyjną, aby w ramach zbiorowych układów pracy jednocześnie negocjować zwrot dodatkowych kosztów ponoszonych przez telepracowników oraz skrócenie czasu pracy dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach niepozwalających na telepracę. W ten sposób członkowie związków zawodowych niepracujący zdalnie nie odczuwaliby podziału na telepracowników i osoby niepracujące zdalnie jako wewnętrznej nierówności systemu. Natomiast liderzy związków zawodowych nie będą wpadać w pułapkę interesów własnych członków w większości niepracujących zdalnie.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Addisson, J. T. & Surfield, C. J. (2009). Atypical Work and Employment Continuity. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(4), 655-683. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00580.x>

Albert, F. (2019). Squeezed out from the Policy-Making Processes? The European Semester in a Context of Weakened Social Partnership. Case Study Hungary. *National Trade Union Involvement in the European*

Semester (INVOTUNES) Project. OSE Working Paper Series, Research Paper No. 37, 33.

Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. S. & Gentina, E. (2023). It's part of the "new normal": Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164, 113956.

Árendás, Z. & Hungler, S. (2019). The empty shell of social dialogue-A Hungarian case study. *SOCIO. HU: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI SZEMLE*.

ETUI and ETUC. (2021). Benchmarking Working Europe 2021. Unequal Europe. ETUI. <https://www.etui.org/sites/default/files/2021-12/01-ÉTU%20BM2021-Small.pdf>

Eurofound. (2022). *Žycie i praca w Europie 2021*. Urząd Publikacji Unii Europejskiej. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/living-and-working-europe-2021>

Grozdics, A. T. (2022). Examining home office perceptions and the impact of a pandemic through a systematic literature review. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(10), 15-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.02>

Hárs, Á. (2012). Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években (6155243298). *Budapest Working Papers on the Labour Market*.

Herdon, I. (2021). A munkavégzés helyének megváltoztatása-távmunka, "home office".

Kazai Ónodi A. (2021). A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában. *socio.hu*, 39–59. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>

Mahato, M., Kumar, N. & Jena, L. K. (2021). Re-thinking gig economy in conventional workforce post-COVID-19: A blended approach for upholding fair balance. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 261-276. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2021-0037>

Molina, O., Butollo, F., Makó, C., Godino, A., Holtgrewe, U., Illsoe, A., Junte, S., Larsen, T. P., Illésy, M., Pap, J. & Wotschack, P. (2023). It takes two to code: A comparative analysis of collective bargaining and artificial intelligence. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 87-104. <https://doi.org/10.1177/10242589231156515>

Németh, E. & Rainer, G. (2018). Félúton a rezignáció és a felemelkedés között. Aktuális események a magyar szakszervezeti mozgalomban. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/14551-20180919.pdf>

Raghavan, A., Demircioglu, M. A. & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the new normal of organizations and employees: An overview. *Sustainability*, 13(21), 11942.

Rainer, G. (2013). Magyarország szakszervezetei mozgásban: Kísérlet az erők koncentrálására,. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/10831.pdf>

Selenko, E., Berkers, H., Carter, A., Woods, S. A., Otto, K., Urbach, T. & De Witte, H. (2018). On the dynamics of work identity in atypical employment: Setting out a research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 324-334. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444605>

Tardos, K. & Piroska, D. (2015). Industrial Relations in the Context of Subcontracting: The Case of Hungary. *Las Relaciones Laborales En El Contexto Del Desarrollo de La Subcontratación/Industrial Relations in the Context of Development of the Outsourcing*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 237-252.

Tardos, K. & Ságvári, B. (2021). The impact of digitalisation on society and industrial relations in Hungary: A comparison of corporate, employee and trade union perspectives. 825-891.

Újváry és Társai. (2022, June 1). A távmunkavégzés, avagy a home office szabályozásának változásai -. <https://drujvary.hu/tavmunkavegzes-avagy-home-office-szabalyozasanak-valtozasai/>

Vandaele, K. (2019). Bleak prospects: Mapping trade union membership in Europe since 2000. <https://www.etui.org/content/download/36405/365861/file/19+Bleak+prospects+Kurt+Vandaele+Web+version.pdf>

Venczel-Szakó, T., Sipos, N. & Jarjabka, Á. (2021). Consequences of the COVID pandemic: Factors of employee satisfaction with home office, with a special focus on organisational communication, in the light of a survey conducted in Hungary. 24(2).