

## Niedopasowanie preferencji pracowników i pracodawców względem pracy z domu

Piotr Lewandowski, Katarzyna Lipowska, Mateusz Smoter

W czasie pandemii COVID-19 odsetek osób pracujących regularnie z domu w Polsce wzrósł ponad dwukrotnie, z 5% do 13%. Wiele wskazuje, że praca zdalna zostanie z nami na dłużej. Pracownikom umożliwia skrócenie czasu poświęcanego na dojazdy i ułatwia godzenie życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi, a pracodawcom pozwala obniżyć koszty związane z najmem i wykorzystaniem przestrzeni biurowej. Są też jednak minusy. Praca z domu może zacierać granice między życiem zawodowym a prywatnym, nie wszyscy mają odpowiednie warunki mieszkaniowe, a brak bezpośredniego kontaktu z zespołem może utrudniać przepływ informacji i tworzyć poczucie izolacji. Warto więc wiedzieć, jak bardzo pracownicy cenią możliwość pracy zdalnej, czy są gotowi zrezygnować z części wynagrodzenia na rzecz takiej możliwości oraz jakim grupom społecznym najbardziej na niej zależy. Równocześnie, aby praca z domu stała się powszechna, preferencje pracodawców co do zatrudniania osób pracujących z domu i ich płac powinny być zbliżone do preferencji pracowników i ich oczekiwań płacowych.

Aby ocenić, jaką wartość stanowi praca z domu dla pracowników i pracodawców, przeprowadziliśmy dwa badania z wykorzystaniem metody wyboru warunkowego<sup>1</sup> oraz podejścia eksperymentalnego. Pierwsze obejmowało pracowników i wzięło w nim udział ponad 10 000 osób w Polsce. Drugie obejmowało pracodawców i menedżerów podejmujących decyzje rekrutacyjne, wzięło w nim udział ponad 1 500 osób. Do badania zaprosiliśmy osoby pracujące w zawodach, w których pracę można wykonywać zdalnie, oraz osoby rekrutujące na takie stanowiska.

Nasze wyniki wskazują na duże różnice preferencji pracowników i pracodawców dotyczących pracy z domu. Pracownicy są w większości zainteresowani pracą z domu – przy tym samym poziomie wynagrodzenia co za pracę w biurze, większość z nich (64%) preferuje pracę z domu. Pracownicy są w stanie poświęcić przeciętnie 5,1% wynagrodzenia za możliwość pracy z domu. Praca z domu przez 2-3 dni w tygodniu łączona z pracą w biurze / zakładzie pracy okazuje się dużo atrakcyjniejszą opcją niż praca wyłącznie z domu: pracownicy są w stanie zrezygnować z 7,3% wynagrodzenia na rzecz pracy z domu w wymiarze 2-3 dni w tygodniu, ale tylko z 2,8% wynagrodzenia na rzecz pracy wyłącznie z domu.

Równocześnie, większość pracodawców (60%) woli zatrudniać osoby pracujące wyłącznie z biura / w siedzibie pracodawcy. Pracodawcy i menedżerowie uczestniczący w naszym badaniu oczekiwali, że w zamian za możliwość pracy z domu pracownik zrezygnuje średnio z 41% wynagrodzenia (36% w przypadku 2-3 dni i 45,1% za 5 dni w tygodniu, Wykres 1). Oczekiwania spójne z preferencjami pracowników mieli jedynie menedżerowie uważający, że osoby pracujące z domu są równie produktywne jak te pracujące w biurze, oraz menedżerowie będący zdania, że praca z domu jest korzystna dla ich firmy (Wykres 2). Tacy menedżerowie stanowią jednak mniejszość (ok. 25% próby), często sami pracują z domu, a ich firmy stosowały pracę z domu już przed pandemią.

---

<sup>1</sup> Metoda wyboru warunkowego polega na prezentowaniu uczestnikom badania hipotetycznych scenariuszy, spośród których wybierają oni najbardziej korzystny. W naszym badaniu wybierali oni pomiędzy dwiema ofertami pracy, które różniły się poziomem wynagrodzenia i możliwością pracy z domu.

Pomiędzy oczekiwaniami pracowników i pracodawców co do wartości pracy z domu jest więc duża luka, sięgająca przeciętnie 35% wynagrodzenia. Nasze wyniki wskazują, że w połowie (17 pkt. proc.) wynika ona z faktu, że zarządzanie pracownikami zdalnymi wymaga dodatkowego wysiłku po stronie menedżerów. Menedżerowie nie korzystają bezpośrednio na korzyściach z pracy zdalnej dla ich pracodawców (np. niższe koszty biura i energii), ale poświęcają na zarządzanie zdalnym zespołem dodatkowy czas. 11 pkt. proc. luki w wycenie pracy z domu wynika z faktu, że przeciętnie rzecz biorąc menedżerowie postrzegają pracę zdalnie jako mniej wydajną. 7 pkt. proc. luki wynika natomiast z różnic między pracownikami i pracodawcami w ocenie korzyści (w kategoriach np. czasu zaoszczędzonego na dojazdach), jaką praca z domu przynosi pracownikom.

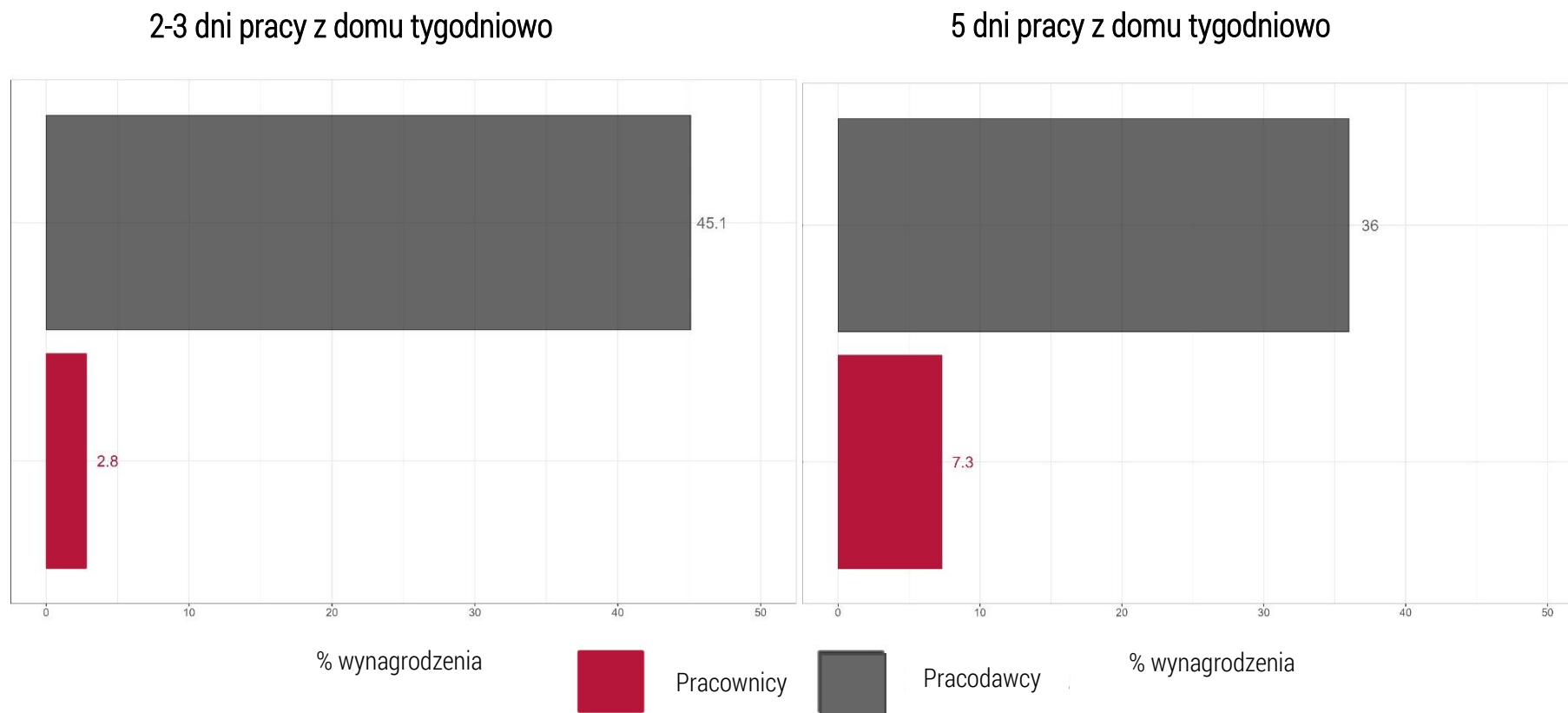
Nasze badanie pokazuje też duże zróżnicowanie preferencji względem pracy z domu wśród różnych grup pracowników, które jednak nie ma odzwierciedlenia w preferencjach pracodawców. Kobiety są gotowe poświęcić dla możliwości pracy z domu większą część wynagrodzenia niż mężczyźni (6,1% w por. do 4,2%), a osoby opiekujące się dziećmi – większą niż osoby nieopiekujące się dziećmi (6,2% w por. do 4,1%). Osoby, które długo dojeżdżają do pracy (ponad 30 minut) mają z kolei wyższą skłonność do zapłaty niż osoby, które dojeżdżają krócej (7,2% w por. do 4,1%). Te cechy nie wpływają jednak na skłonność pracodawców do wyboru kandydata/-tki oczekującej możliwości pracy z domu.

Zawód jest jedyną charakterystyką pracowników, która wpływa na skłonność pracodawców do zaakceptowania pracy z domu. Preferencje pracowników i pracodawców w tym względzie są nieco bardziej zbliżone w przypadku osób wykonujących zawody nierutynowe kognitywne, zarówno analityczne (np. programiści, profesjonalści) jak i interpersonalne (np. menedżerowie) niż w przypadku osób wykonujących zawody rutynowe (np. księgowi, pracownicy sprzedaży).

Większość pracowników chciałaby mieć możliwość pracy z domu, zwłaszcza przez 2-3 dni w tygodniu w połączeniu z pracą w biurze w pozostałe dni. Jednak wyniki naszego badania sugerują, że praca zdalna raczej nie stanie się masowym fenomenem. Przy małych różnicach wynagrodzeń kandydatów pragnących pracować z domu lub z biura, większość pracodawców woli zatrudnić kandydatów preferujących pracę w biurze / siedzibie pracodawcy. Jedynie mała część firm, która postrzega pracę z domu jako wydajną i/lub korzystną dla przedsiębiorstwa, wycenia możliwość pracy z domu w sposób zbliżony do wyceny przez pracowników. Na dodatek, pracodawcy są bardziej skłonni zaakceptować pracę z domu w przypadku pracowników w wyżej wykwalifikowanych zawodach. Wydaje się więc, że mimo spopularyzowania pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19, pozostanie ona raczej przywilejem części pracowników niż powszechnym sposobem świadczenia pracy w Polsce.

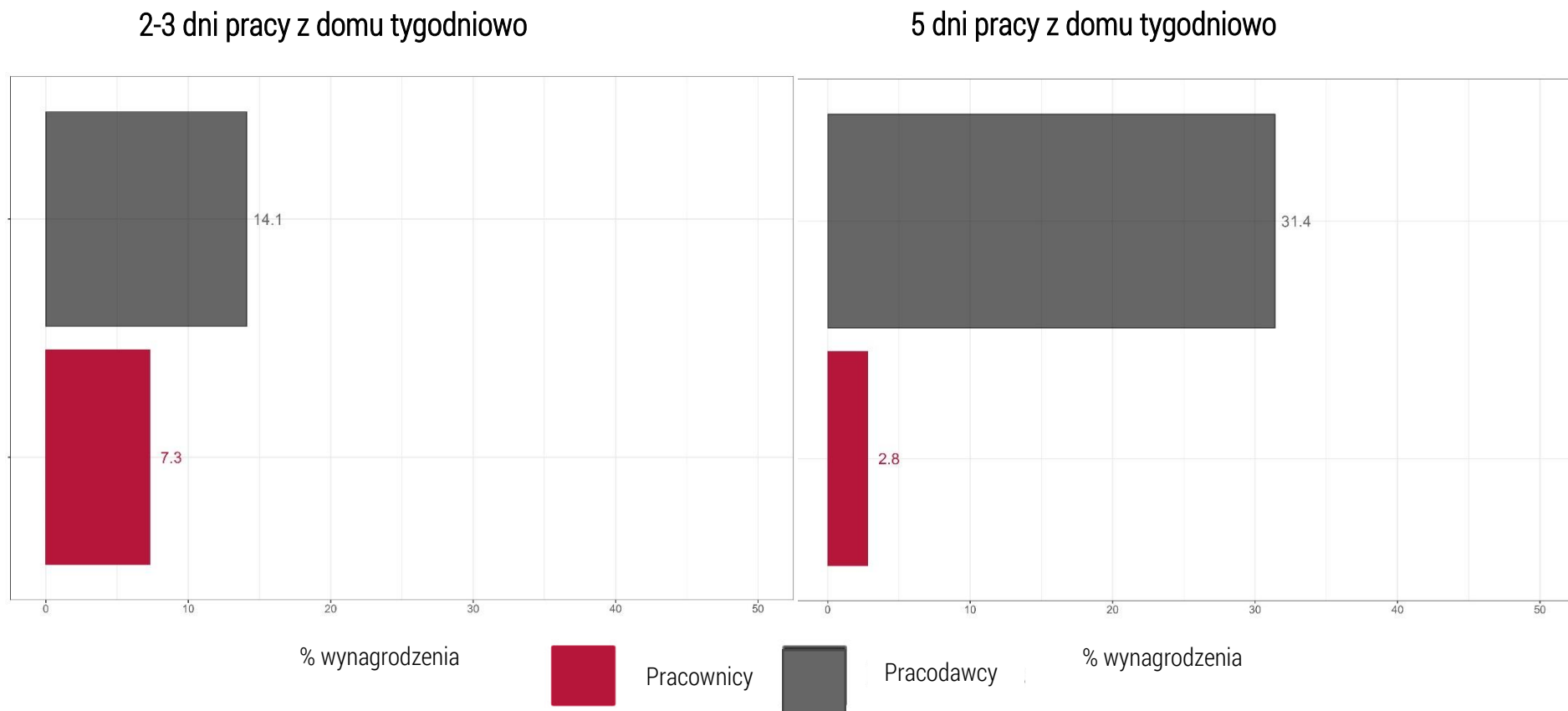
[Lewandowski P., Lipowska K., Smoter M., 2022, Mismatch in preferences for working from home – evidence from discrete choice experiments, IBS Working Paper 05/2022](#)

Wykres 1. Procent wynagrodzenia, który pracownicy są skłonni poświęcić lub którego pracodawcy oczekują w zamian za pracę z domu w zależności od liczby dni spędzonych na pracy z domu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania z wykorzystaniem metody wyboru warunkowego.

Wykres 2. Procent wynagrodzenia, który pracownicy są skłonni poświęcić lub którego pracodawcy oczekują w zamian za pracę z domu w zależności od liczby dni spędzonych na pracy z domu, wśród pracodawców oceniających pracę z domu jako produktywną



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania z wykorzystaniem metody wyboru warunkowego.