

## Niedopasowanie preferencji względem pracy z domu – wyniki badania wyboru warunkowego pracowników i pracodawców

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. Zarządzanie osobami pracującymi zdalnie także może stwarzać różne trudności przełożonym. 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.

Odkryliśmy duże różnice preferencji pracowników i pracodawców dotyczących pracy z domu. Pracownicy są w stanie poświęcić przeciętnie 2,9% 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 5,1% wynagrodzenia na rzecz pracy z domu w wymiarze 2-3 dni w tygodniu, ale tylko z 0,6% wynagrodzenia na rzecz pracy wyłącznie z domu. Równocześnie, większość pracodawców 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 21% wynagrodzenia (16,4% w przypadku 2-3 dni i 25,3% 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. Stanowią oni 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 pracownicy wybierali pomiędzy dwiema ofertami pracy różniącymi się poziomem wynagrodzenia i możliwością pracy z domu, a pracodawcy – między kandydatami/-tkami różniącymi mi się oczekiwaniami płacowymi i chęcią pracy z domu.

Pomiędzy oczekiwaniami pracowników i pracodawców co do wartości pracy z domu jest więc duża luka, sięgająca przeciętnie 18% wynagrodzenia. Nasze wyniki wskazują, że większość luki w wycenie pracy z domu (14 pkt. proc.) wynika z przekonania menedżerów, że praca zdalna jest mniej wydajna. Pozostała część luki (4 pkt. proc.) wynika 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. Jedynie menedżerowie przekonani o wydajności pracy z domu są bardziej skłonni do zatrudniania osób pracujących z domu. W przypadku pracy hybrydowej oczekiwana redukcja wynagrodzenia wynosi 2,6%, natomiast dla pracy całkowicie zdalnej 6,6%. W rezultacie luka pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników dla pracy hybrydowej znika, a w przypadku pracy całkowicie zdalnej zmniejsza się do ok. 6 pkt. proc. (Wykres 2).

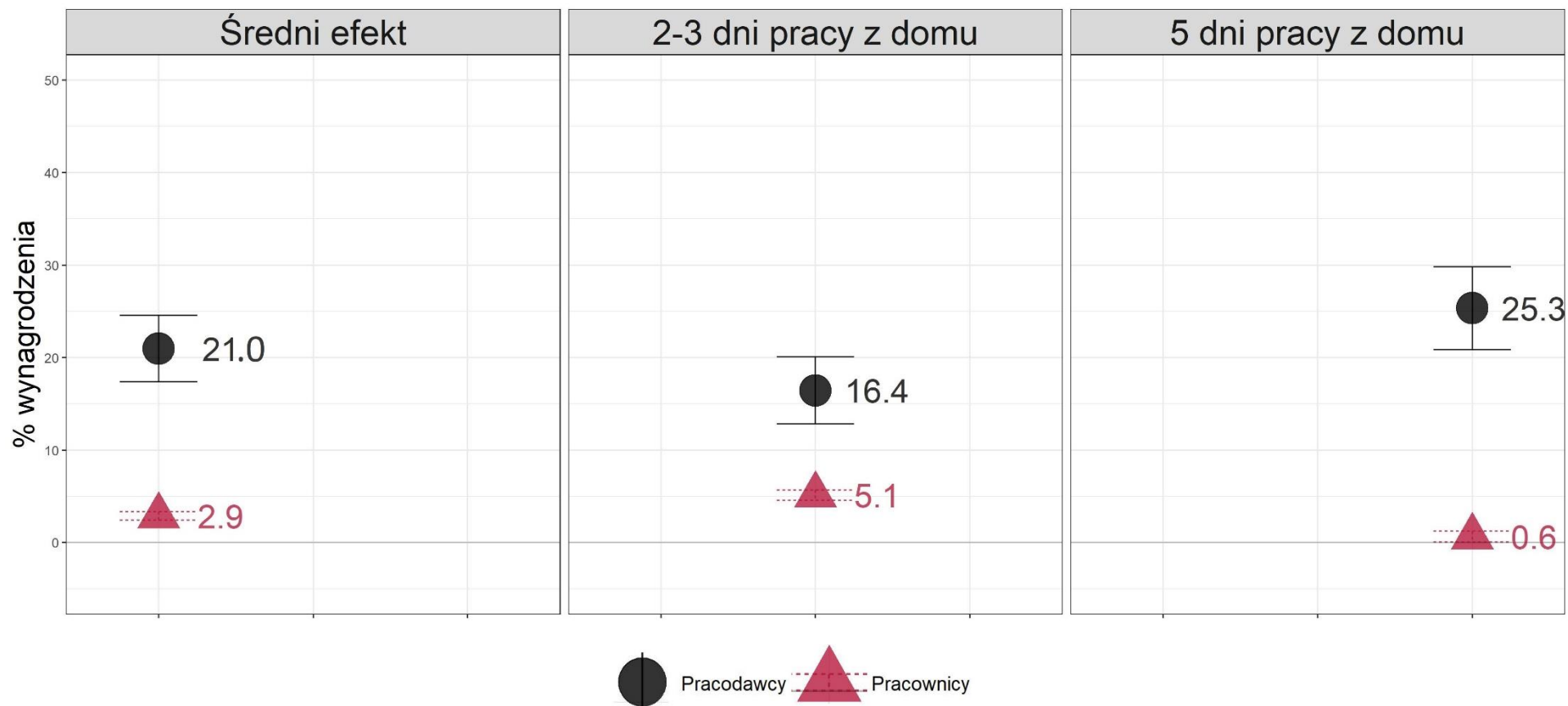
Zawód jest jedyną charakterystyką pracowników, która wpływa na skłonność pracodawców do zaakceptowania pracy z domu. Preferencje pracowników i pracodawców w tym względzie są nieco bardziej zbliżone w przypadku osób wykonujących zawody nierutynowe kognitywne, analityczne (np. programiści, profesjonaliści – luka 11 pp.) lub interpersonalne (np. menedżerowie – luka 14 pp.) niż w przypadku osób wykonujących zawody rutynowe (np. księgowi, pracownicy sprzedaży – luka 22 pp., Wykres 3). Do mniejszej rozpiętości luki pomiędzy preferencjami pracowników i pracodawców w zawodach nierutynowych przyczyniają się jednocześnie większa skłonność do zapłaty pracowników (ok. 4% i 5% wynagrodzenia) oraz ograniczenie oczekiwanej przez pracodawców redukcji wynagrodzenia (do ok. 15% i 19%).

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 (3,8% w por. do 2,1%; Wykres 4), a osoby opiekujące się dziećmi – większą niż osoby nieopiekujące się dziećmi (3,5% w por. do 2,3%). Osoby, które długo dojeżdżają do pracy (ponad 30 minut) mają z kolei wyższą skłonność do zapłaty niż osoby, które dojeżdżają krócej (5,2% w por. do 2,0%; Wykres 5). Te cechy nie wpływają jednak na skłonność pracodawców do wyboru kandydata/-tki oczekującej możliwości pracy z domu.

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 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. Niewielka 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.

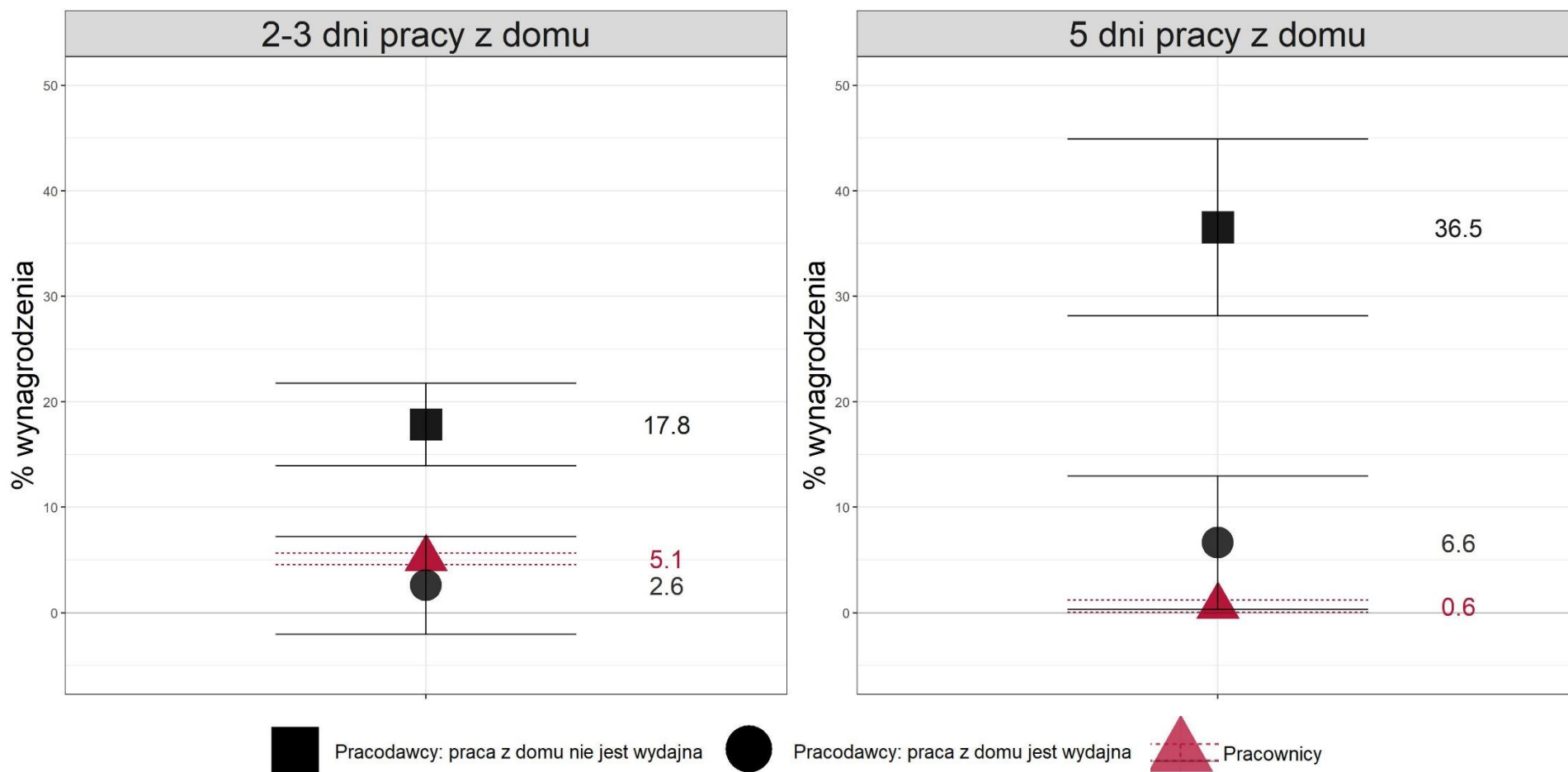
[Lewandowski P., Lipowska K., Smoter M., 2022, Mismatch in preferences for working from home – evidence from discrete choice experiments, IBS Working Paper 05/2022](#)

Wykres 1. Procent wynagrodzenia, który pracownicy i pracodawcy są skłonni wymienić na pracę z domu w zależności od liczby dni spędzonych na pracy z domu



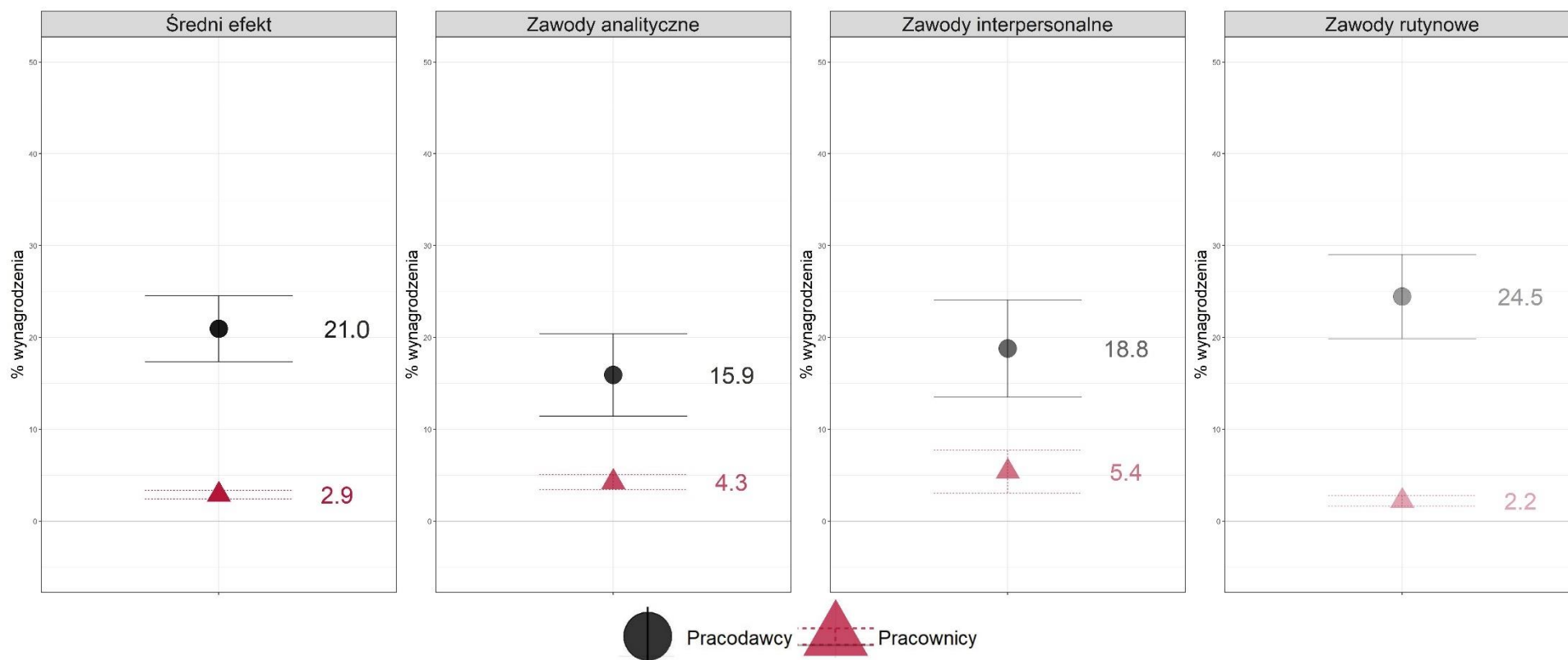
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania z wykorzystaniem metody wyboru warunkowego.

Wykres 2. Procent wynagrodzenia, który pracownicy i pracodawcy są skłonni wymienić na pracę z domu w zależności od przekonań pracodawców o wydajności pracy z domu i liczby dni spędzonych na pracy z domu



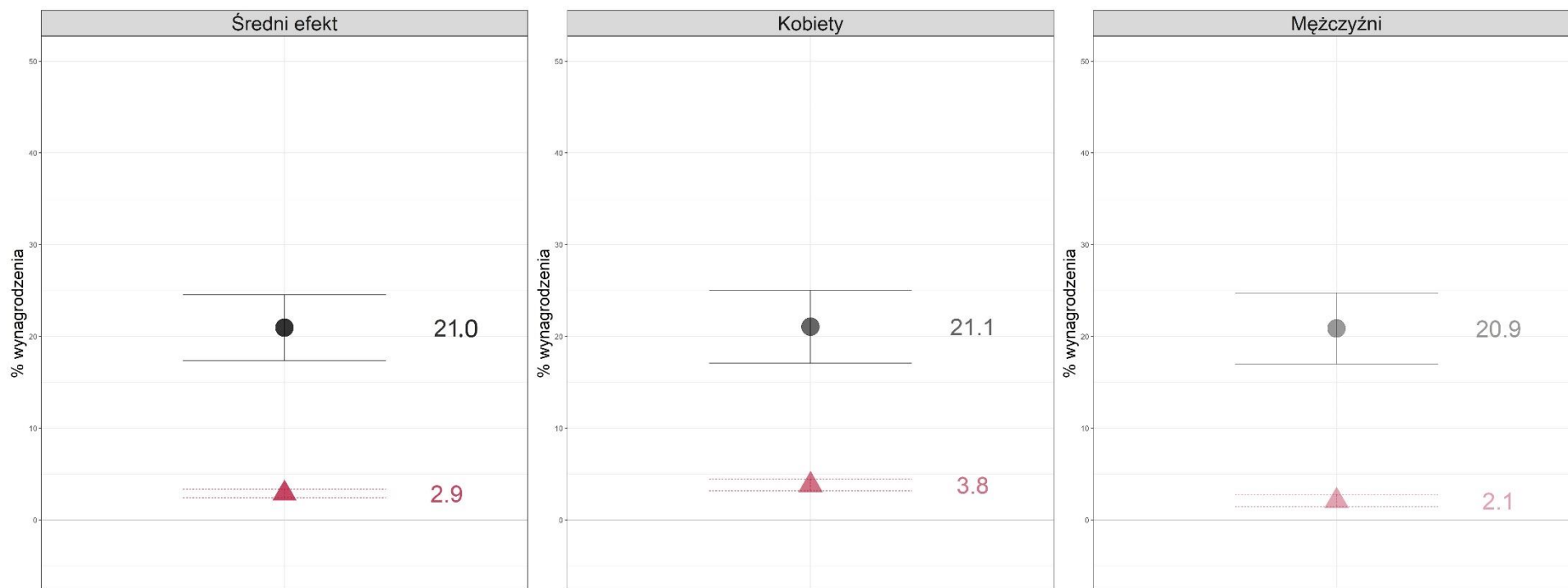
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania z wykorzystaniem metody wyboru warunkowego.

Wykres 3. Procent wynagrodzenia, który pracownicy są skłonni i pracodawcy są skłonni wymienić na pracę z domu w zależności od zawodu i liczby dni spędzonych na pracy z domu



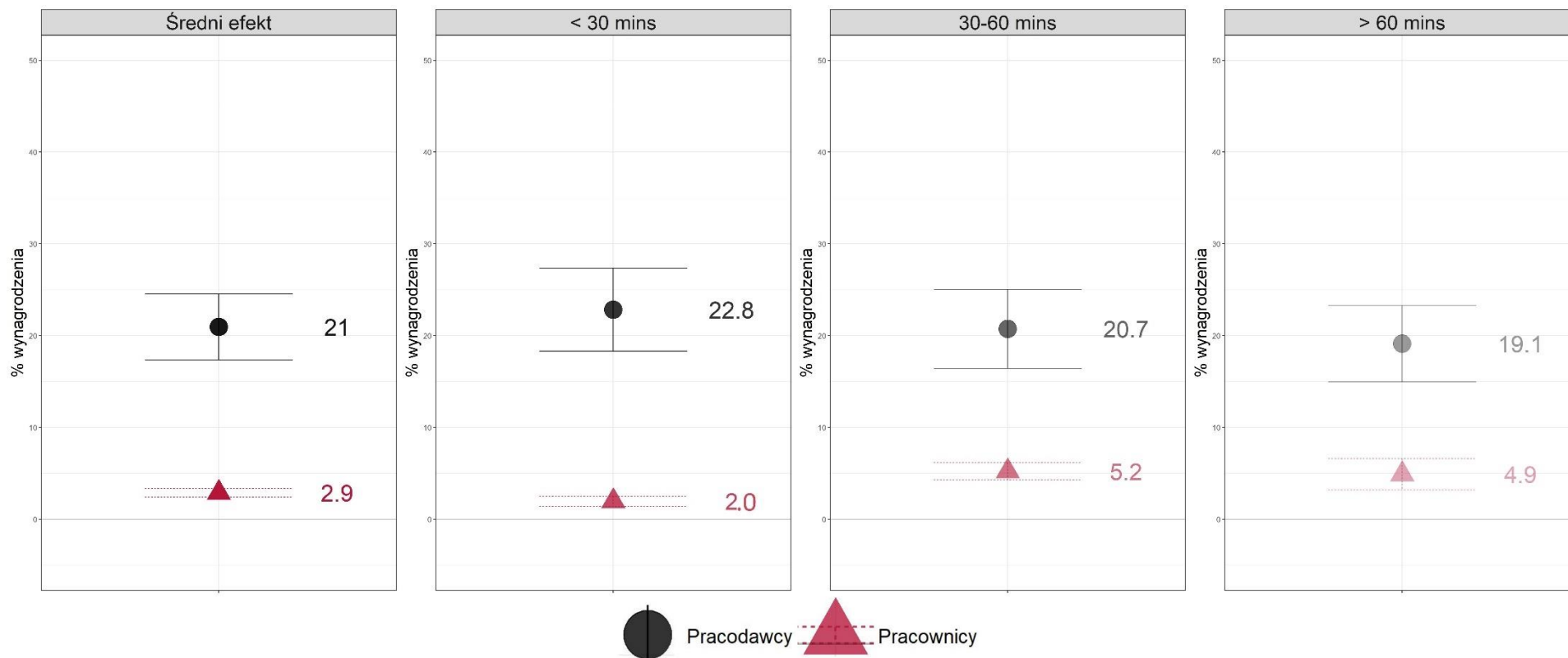
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania z wykorzystaniem metody wyboru warunkowego.

Wykres 4. Procent wynagrodzenia, który pracownicy są skłonni i pracodawcy są skłonni wymienić na pracę z domu w zależności od płci oraz liczby dni spędzonych na pracy z domu



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

Wykres 5. Procent wynagrodzenia, który pracownicy i pracodawcy są skłonni wymienić na pracę z domu w zależności od czasu dojazdu do pracy



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