



# Digi WorkWell

digital wellbeing in the workplace

## Uzasadnienie biznesowe dla cyfrowej równowagi w pracy

### 00 Spis treści

1. Wstęp	1
2. Streszczenie	2
3. Tło i kontekst	3
4. Jakie jest biznesowe uzasadnienie dla cyfrowej równowagi w pracy?	4
5. Czym jest telepraca?	6
6. Podejście DigiWorkWell	11
7. Zalecenia	13
8. Załącznik 1: Część oficjalnych wytycznych	15
9. Załącznik 2: Aktualne przepisy i ustawodawstwo	18
10. Załącznik 3: Modelowy wzór oceny ryzyka cyfrowego dla pracowników zdalnych/ hybrydowych.	19
11. Autorzy opracowania	24
12. Bibliografia	25

### 01 Wstęp

*DigiWorkWell Business Case jest profesjonalnym opracowaniem skierowanym głównie do menedżerów MŚP i edukatorów biznesowych. Dzięki niemu będą oni mogli dokonać analizy struktur swoich przedsiębiorstw w kontekście reorganizacji i ulepszenia procedur pracy zdalnej.*



**Cyfrowy dobrostan** w pracy jest stosunkowo nowym zagadnieniem na rynku pracy. Odnosi się do wielu aspektów, m.in. do kwestii obciążenia pracą, nadmiernego używania a nawet czasem uzależnienia od IT, ograniczonej interakcji społecznej. Wszystkie te kwestie mają znaczący wpływ na wydajność, styl i praktykę zarządzania a także zdrowie i samopoczucie pracowników. Cyfrowy dobrostan jest istotny dla wszystkich pracowników, którzy regularnie korzystają z urządzeń wyposażonych w monitory ekranowe, pandemia Covid-19 spowodowała znaczny wzrost cyfrowej pracy zdalnej, praktyki znanej wcześniej również jako telepraca.

**Telepraca** od wielu lat stanowi element środowiska pracy, przy czym w okresie poprzedzającym rok 2020 za telepracowników uznawało się ok. 5% pracowników w Unii Europejskiej. Pandemia wirusa Covid spowodowała wzrost ich liczby o prawie 250% i chociaż w perspektywie krótkoterminowej nastąpiło pewne zmniejszenie, ze względu na znaczne ustąpienie ryzyka związanego z wirusem COVID, postrzegane korzyści płynące z pracy zdalnej, udoskonalone technologie i zmieniający się rynek pracy oznaczają, że praca zdalna na znacznie większą skalę niż to miało miejsce wcześniej bez wątplenia się utrzyma.

Praca zdalna przynosi **wiele korzyści** zarówno pracownikom, pracodawcom a także całemu społeczeństwu. Ważne jest jednak, aby wszystkie zainteresowane strony podjęły proaktywne działania w celu maksymalizacji tych korzyści i minimalizacji potencjalnych zagrożeń. Niestety gwałtowny rozwój pracy zdalnej oznacza, że kultura i praktyki w miejscu pracy oraz zarządzania często nie nadążają za tym zjawiskiem. Istnieje wiele form pracy zdalnej - praca w pełnym wymiarze godzin w domu, praca w biurze, praca mobilna - wiele pracodawców stosuje kombinację tych form w sposób hybrydowy, pracownicy bardzo często spędzają część czasu w miejscu pracy, a część pracując zdalnie.

Te **nowe formy pracy** stanowią wyzwanie zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika w odniesieniu do szerokiego zakresu kwestii, w tym praktyki zarządzania, spełniania obowiązków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, zarządzania obciążeniem pracą oraz polityki i praktyki dotyczącej sposobu i czasu wykorzystania technologii ICT do wspierania procesu pracy. Z tych powodów istotne jest, aby środki dotyczące tych kwestii koncentrowały się na promowaniu zdrowia pracowników w szerszym kontekście, m.in. dobrego samopoczucia pracowników, promocji zdrowia w miejscu pracy oraz zdrowia i bezpieczeństwa.

Niniejszy przewodnik to podsumowanie sposobu aktualnego postrzegania dobrostanu cyfrowego, korzyści i zagrożeń związanych z pracą zdalną, jej zalet i zagrożeń oraz sposobów maksymalizacji tych korzyści i ograniczania ryzyka. Zaproponowano w nim szereg zaleceń, które mają pomóc w osiągnięciu tego celu, a także zilustrowano je studiami przypadków przedstawiającymi przykłady niektórych głównych problemów wpływających na równowagę cyfrową w miejscu pracy oraz aktualne dobre praktyki.





## 03 Tło i kontekst

**W** ostatnich dziesięcioleciach w całej Europie nastąpił gwałtowny wzrost ilości osób wykonującej pracę zdalną. Coraz to lepsza komunikacja umożliwiła wykonywanie pracy na odległość od miejsca pracy, zwiększył się poziom komunikacji poprzez e-maile, wideokonferencje i media społecznościowe. Rozwój technologiczny zmienił charakter pracy a także miejsca pracy, jej czas trwania oraz zarządzania zadaniami. Zwiększyło to możliwości bardziej produktywnej pracy, również z uwzględnieniem grup społecznych, które wcześniej były często wykluczone z rynku pracy, a które teraz dostały tę szansę również z szerokimi możliwościami podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych.

Jednocześnie wszystkie te zmiany wiążą się również z pewnymi negatywnymi skutkami dla pracodawców i pracowników takimi jak np. dostępność pracownika w pracy przez cały czas, elektroniczne monitorowanie pracy może być męczące a relacje z przełożonymi mogą się pogorszyć. Mogą one prowadzić do problemów ze zdrowiem i samopoczuciem, takich chociażby jak wypalenie zawodowe.

Oprócz tych długoterminowych trendów pandemia COVID-19 przyniosła wiele głębokich zmian we wszystkich aspektach życia społecznego. Najbardziej znaczącą zmianą w odniesieniu do pracy i zatrudnienia była eksplozja pracy cyfrowej. w której dziesiątki milionów pracowników otrzymały nowe i bardziej elastyczne możliwości wyboru sposobu pracy.

Rozumiemy już wiele korzyści, które technologia cyfrowa wnosi do naszego życia zawodowego, m.in. umożliwiając pracę zdalną na międzynarodową skalę, przy jednoczesnym wzroście wydajności, konkurencyjności i innowacyjności. Rozumiemy również zagrożenia, jakie niesie za sobą dla zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia pracowników - nieograniczone korzystanie z technologii poza tradycyjnym miejscem pracy zwiększa czynniki ryzyka, takie jak negatywne skutki wielozadaniowości, kultura "zawsze dostępny", długie godziny pracy oraz zwiększony czas korzystania z ekranu i urządzeń mobilnych.

**Telepraca** nie jest nowym zjawiskiem, wiele pracowników od lat pracuje w takim systemie pracy, przy odpowiednim zaangażowaniu pracowników oraz niezbędnym wsparciu technicznym i informatycznym system ten działa bardzo dobrze.

**Szybkie tempo i skala zmian**, które nastąpiły jako następstwo COVID-19, były zupełnie inne. Podczas gdy niektórzy pracodawcy posiadali już doświadczenie, z którego mogli skorzystać i przystosowanie się do nowej rzeczywistości nie było dla nich trudne, to część z nich musiała bardzo szybko zareagować na zmiany i często na podstawie ogólnych wytycznych musieli przetrwać.

Badania wykazały, że podczas gdy 23% dużych firm zatrudniających ponad 5 000 pracowników zwiększyło liczbę inicjatyw dotyczących poprawy zdrowia psychicznego, to zaledwie co dziesiąte MŚP to zrobiło.

Zmiany te były szczególnym wyzwaniem dla **MŚP**, z których zdecydowana większość nie posiada dedykowanego wsparcia w zakresie BHP i zasobów ludzkich, z którego korzystają większe organizacje. Co więcej, brak takiego wsparcia sprawił, że podobnie jak w przypadku ogólnych zagrożeń dla zdrowia w miejscu pracy, zagrożenia dla zdrowia związane z telepracą często nie były odpowiednio uwzględniane



Pojawiły się również obawy o "cyfrową równowagę", zjawisko, którym należy odpowiednio zarządzać i promować wśród pracowników, aby można było w pełni zrealizować możliwości pracy opartej na technologii cyfrowej zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika.

## 04 Jakie jest biznesowe uzasadnienie dla cyfrowej równowagi w pracy?

Argumenty biznesowe przemawiające za inwestowaniem w zdrowie i dobre samopoczucie w pracy są dobrze udokumentowane i przekonujące. Zaczynając od szacowanych kosztów związanych z chorobami i urazami związanymi z pracą, skala problemu wciąż szokuje. Nowe szacunki pokazują, że wypadki i choroby związane z pracą kosztują UE co roku co najmniej 476 mld EUR, a koszty leczenia samych tylko nowotworów związanych z pracą wynoszą 119,5 mld EUR.[1].

Prezenteizm, który najprościej można opisać jako problem polegający na tym, że pracownicy są w pracy, ale z powodu choroby lub innych schorzeń nie są w pełni sprawni, może obniżyć indywidualną produktywność o jedną trzecią lub więcej i szacuje się, że jego koszty znacznie przewyższają koszty chorób i urazów związanych z pracą.[2].<sup>3</sup>

Wnioski z szeroko zakrojonego przeglądu dostępnej literatury i odpowiednich studiów przypadków, przeprowadzonego w 2008 r. przez Price Waterhouse Cooper (PWC)[3], wspierają ideę, że **programy wellness mają pozytywny wpływ na zdrowie** a co za tym idzie, koszty programu mogą szybko przełożyć się na korzyści finansowe, poprzez oszczędności kosztów lub generowanie dodatkowych przychodów.

W wyniku analizy stwierdzono, że współczynniki korzyści i kosztów, które mierzą zwrot finansowy za każdą jednostkę poniesionych kosztów, wahają się od 2,3 do 10,1, przy czym interwencje dotyczące MSD (zaburzenia mięśniowo-szkieletowe, ang. musculoskeletal disorders – MSD) przynoszą największe korzyści kosztowe. Niektóre opublikowane i poddane wzajemnej weryfikacji indywidualne studia przypadków wskazywały na jeszcze wyższe pozytywne wyniki programów wellness, wynoszące od 5,5 do 84,9.

5

W nowszym przeglądzie 60 metaanaliz potwierdzono te wcześniejsze ustalenia i stwierdzono, że istnieją silne dowody na korzystny wpływ programów promocji zdrowia w miejscu pracy (WHP) na aktywność fizyczną i zaprzestanie palenia, wagę i BMI oraz stres, lęk, depresję i ogólny dobrostan psychiczny oraz na wyniki organizacyjne w zakresie zdolności do pracy i absencji chorobowej. Najnowsze badania kosztów i korzyści są również korzystne dla programów promocji zdrowia w miejscu pracy.

Ze względu na stosunkowo niedawne pojawienie się tej praktyki na dużą skalę, ilość badań i opracowań dot. korzyści finansowych i wpływu cyfrowej równowagi w pracy jest wciąż stosunkowo niewielka, stąd istnieje potrzeba przeprowadzenia szerszych badań w tej dziedzinie. Można jednak założyć, uwzględniając kładziony duży nacisk na MSD i korzyści psychologiczne wynikające z literatury przedmiotu w kontekście szerszej rozumianej promocji zdrowia w miejscu pracy, że inwestycje w dobrostan cyfrowy przyniosą co najmniej podobny efekt.





## Promocja zdrowia w MŚP

MŚP stanowią bardzo korzystny obszar dla promocji zdrowia ze względu na ich wyjątkowe atrybuty społeczne, organizacyjne i środowiskowe, co w dużej mierze wynika z ich wielkości i bliższych relacji między pracownikami a pracodawcą[4]. Korzyści płynące z promocji zdrowia w miejscu pracy dla MŚP i ogólnie dla pracodawców są już dobrze udokumentowane, a ich podsumowanie przedstawia niemieckie Federalne Ministerstwo Zdrowia[5].

- Chronione jest zdrowie i wydajność pracowników,
- Zwiększa się motywacja pracowników,
- Pracownicy pozostają zaangażowani w działalność firmy,
- Zmniejsza się absencja chorobowa, co obniża koszty produkcji,
- Zwiększa się produktywność i jakość,
- Wzmocnienie wizerunku firmy,
- Wzmacnia się konkurencyjność i atrakcyjność jako pracodawcy.

## 05 Czym jest telepraca?

Artykuł 2 europejskiego porozumienia ramowego w sprawie telepracy<sup>8</sup> stanowi, że:



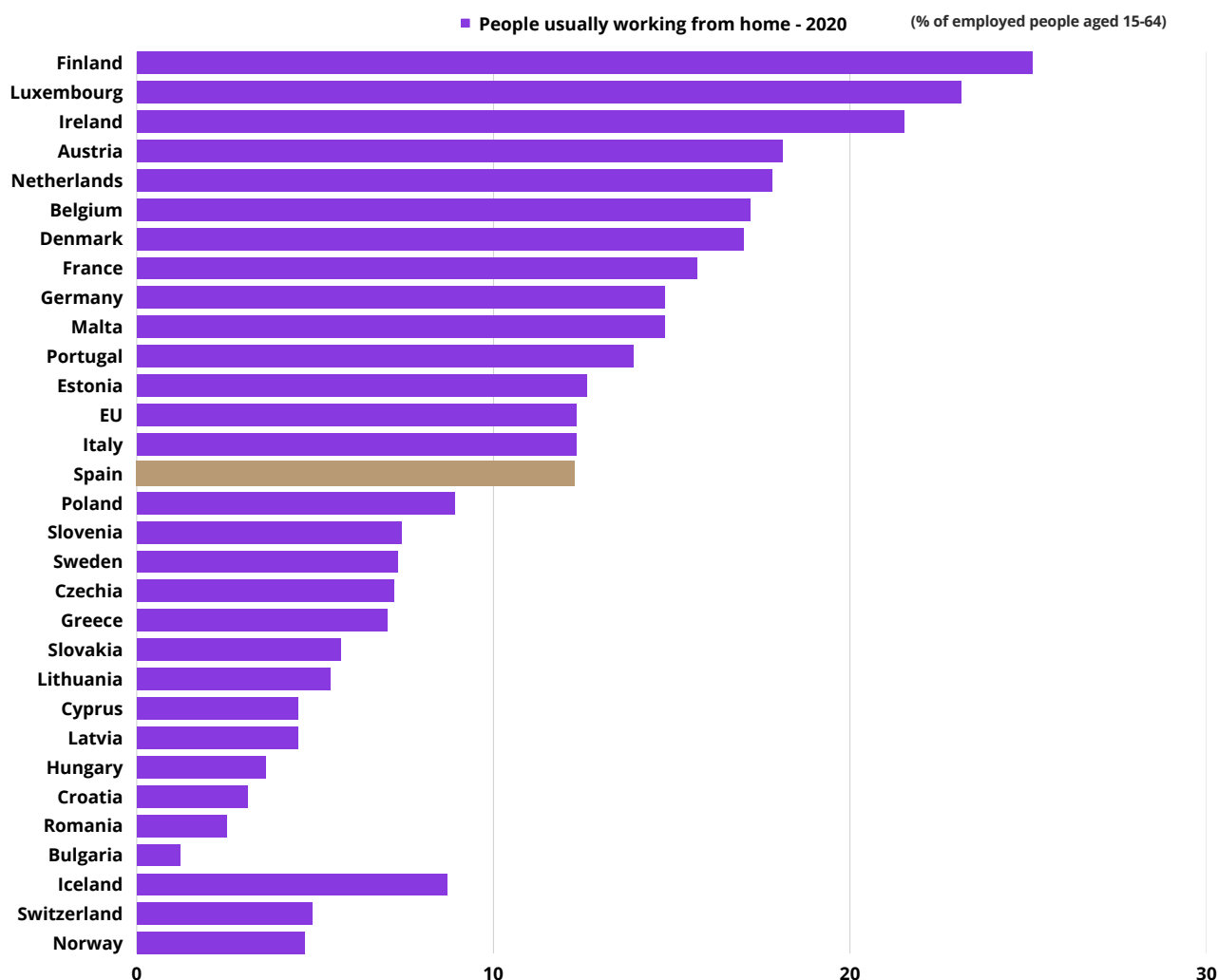
*"Telepraca jest formą organizowania i/lub wykonywania pracy, z wykorzystaniem technologii informatycznych, w ramach umowy/stosunku pracy, która mogłaby być wykonywana również w siedzibie pracodawcy, a jest regularnie wykonywana poza tą siedzibą."*

Ta definicja telepracy obejmuje pracowników, którzy wykonują pracę hybrydową. W odniesieniu do cyfrowej równowagi istnieją konkretne kwestie, które mają wpływ na wszystkich pracowników, niezależnie od tego, czy pracują zdalnie czy z biura. Choć wpływ tych kwestii będzie prawdopodobnie większy w przypadku osób pracujących przez największą część czasu poza siedzibą pracodawcy.

## Jak powszechna jest telepraca?

Pandemia Covid-19 oraz nagły obowiązek pozostania we własnych domach doprowadził do gwałtownej ekspansji telepracy. Według EUROSTATU odsetek pracowników w Unii Europejskiej zaliczanych do telepracowników utrzymywał się w dekadzie poprzedzającej pandemię na stosunkowo stałym poziomie około 5%, wzrósł nagle do 12.3% w maju 2020r. a następnie osiągnął poziom 40% podczas pandemii.[9] Nawet ta liczba może być zaniżona, biorąc pod uwagę, że 60% pracowników wskazało, że chciałoby pracować z domu (codziennie lub kilka razy w tygodniu) po wybuchu pandemii.[10] W tym ogólnym obrazie należy zwrócić uwagę na dwie kwestie: Istnieje znaczne zróżnicowanie poziomów telepracy w UE, co widać na poniższej grafice. W każdym kraju podejście do pandemii było różne, spotkaliśmy się z różnymi podejściami co do charakteru pracy, każdy kraj i przedsiębiorstwo miało różne warunki stąd te różnice.

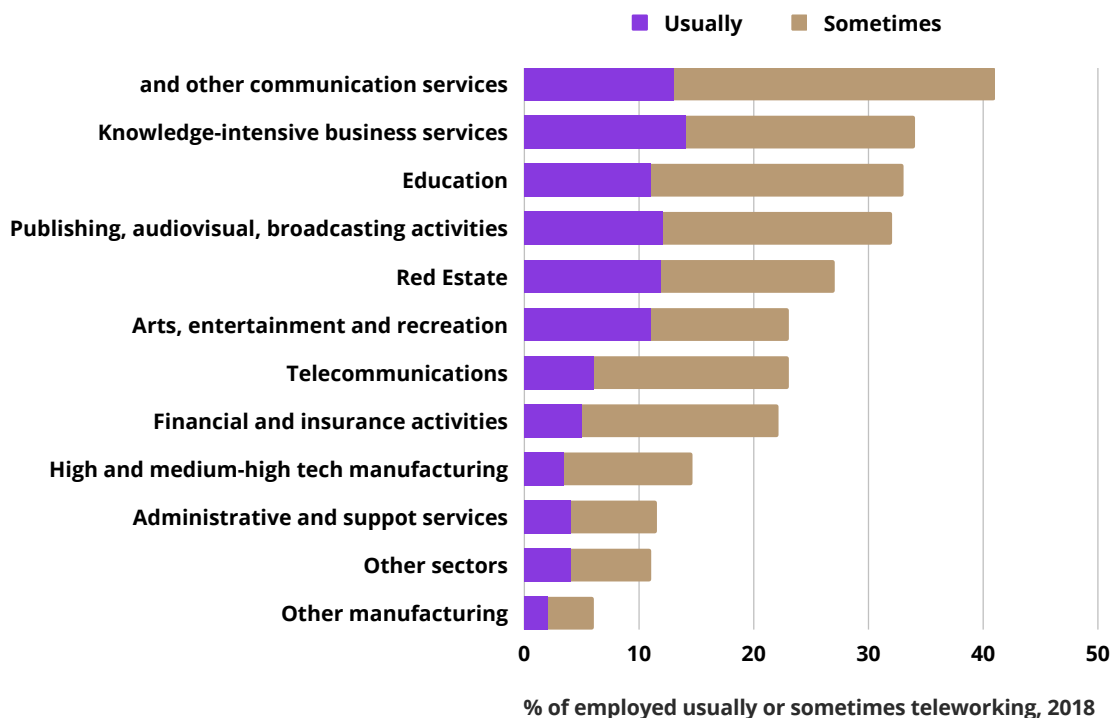
## Wykres 1. Osoby pracujące zdalnie w EU/EEA



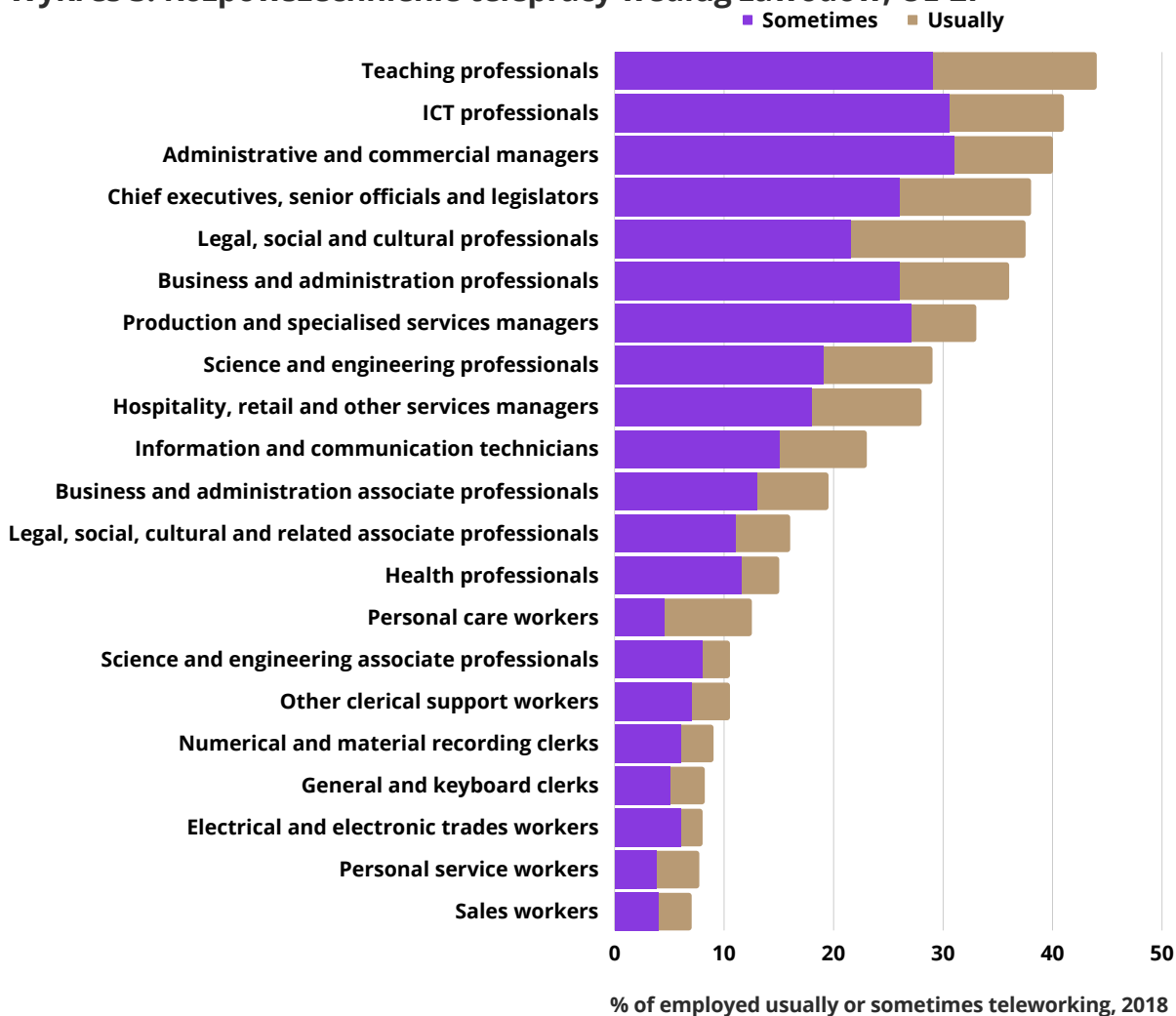
Pomimo silnych nakazów pracy z domu lub pozostania w domu, znaczna część pracowników nie była w stanie tego zrobić, przede wszystkim osoby pracujące w służbie zdrowia, opiece społecznej, służbach ratowniczych, logistyce i sektorze żywnościowym, nie były w stanie tego zrobić i jest mało prawdopodobne, że będą w stanie to zrobić w najbliższej przyszłości. Bardziej prawdopodobny jest dalszy wzrost telepracy w branżach i grupach zawodowych o najwyższym poziomie telepracy przed pandemią, w tym (patrz wykresy 2 i 3):

- Przemysły wysoce zdigitalizowane, takie jak usługi informacyjne i komunikacyjne, usługi profesjonalne, naukowe i techniczne oraz usługi finansowe.
- Pracownicy w większych firmach.
- Osoby lepiej zarabiające – w 2018 r. około 25% pracowników w górnym przedziale zarobków w UE-27 pracowało zdalnie – przy mniej niż 10% pracowników w dolnej połowie.<sup>10</sup>

Wykres 2. Odsetek zatrudnionych w formie telepracy według branż, 2018 r.



Wykres 3. Rozpowszechnienie telepracy według zawodów, UE-27





## Jakie są zdrowotne korzyści telepracy?

Telepraca przynosi szereg korzyści dla pracowników, pracodawców i całego społeczeństwa:

- W przypadku pracodawców telepraca może prowadzić do **zwiększenia wydajności i obniżenia kosztów operacyjnych**. Jednak w niektórych przypadkach może to wynikać z wydłużenia czasu pracy, a nie z telepracy.
- Dla pracowników korzyści mogą obejmować poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, możliwości bardziej niezawodnych i przyjaznych dla rodziny godzin pracy, więcej czasu na aktywność fizyczną, gdy mniej czasu zajmuje dojazd do pracy, oraz poprawę higieny snu.
- Może to pomóc w poprawie zdrowia fizycznego i psychicznego oraz dobrostanu społecznego. Zmniejszone koszty dojazdu do pracy również przyniosą korzyści telepracownikom, choć mogą one zostać z nawiązką zrównoważone przez dodatkowe koszty eksploatacji sprzętu ICT i ogrzewania domów, zwłaszcza w chłodniejsze dni.
- Dla społeczeństwa redukcja emisji dwutlenku węgla oraz poziomu zanieczyszczeń komunikacyjnych i pyłowych przynosi bezpośrednie korzyści zdrowotne dla jednostek, jak również korzyści pośrednie poprzez łagodzenie wpływu zmian klimatu.

## Jakie są zagrożenia dla zdrowia związane z

Bez odpowiedniego zarządzania, wsparcia pracowników oraz kultury i praktyk promujących zdrowie i bezpieczeństwo, telepraca może negatywnie wpływać na zdrowie i samopoczucie na wiele sposobów:

- **Problemy mięśniowo-szkieletowe i problemy ze wzrokiem** wynikające z niewłaściwego środowiska pracy, nieodpowiedniego sprzętu i słabego przestrzegania wytycznych dotyczących VDU.
- Warunki związane ze zdrowiem psychicznym, takie jak stres, wypalenie zawodowe, lęk i depresja.
- Siedzący tryb życia ma wpływ na niekontrolowany przyrost masy ciała, szczególnie w przypadku, gdy codzienne dojazdy do pracy zawierały wcześniej element chodzenia lub jazdy na rowerze, lub gdy pracodawcy promowali aktywność fizyczną w pracy poprzez promowanie korzystania ze schodów lub spotkań podczas spacerów, spędzanie większej ilości czasu w domu prowadzi do zwiększonego ryzyka sercowo-naczyniowego i problemów z układem mięśniowo-szkieletowym.
- Zwiększone spożycie alkoholu, szczególnie w przypadku pracowników pracujących w nietradycyjnych godzinach.

Znaczący wpływ na wiele z tych kwestii miały również psychologiczne skutki pandemii Covid, i należy zdać sobie sprawę, że zagrożenia te zostały zidentyfikowane jeszcze przed pandemią. Dlatego utrzymują się one niezależnie od Covid. Interwencje mające na celu złagodzenie zagrożeń dla zdrowia związanych z telepracą będą miały również wpływ na zagrożenia dla zdrowia związane z Covidem i odwrotnie.



### Case study: potencjalne minusy telepracy

Miejsce pracy Rity znajduje się daleko od domu, a ona sama bierze nadgodziny. W swojej firmie zajmuje się projektowaniem graficznym i jest bardzo dobra w swoim fachu. Kiedy pracodawca zaproponował jej pracę zdalną, Rita była zadowolona. Cały niezbędny sprzęt do pracy zapewni jej firma, a ona sama czuje, że nareszcie będzie miała możliwość zorganizowania sobie czasu pracy tak, by odpowiadał jej potrzebom.

Jednak stopniowo zauważa, że warunki pracy nie są optymalne. Nie ma wystarczająco dużo miejsca, a jej przestrzeń robocza nie jest ergonomicznie zorganizowana. Ma problemy ze skupieniem uwagi na swojej pracy z powodu aktywności innych osób w domu. Jej sąsiedzi są głośni. Ma problemy techniczne z odbiorem telefonów komórkowych, co czasem utrudnia jej kontakt z klientami i kolegami z pracy. Jej sprzęt roboczy jest niebezpieczny dla dzieci. Jedno z nich zaliczyło upadek, ponieważ jego stopy zaplątały się w przewody elektryczne. W pokoju, w którym pracuje Rita, nie ma zamka. W końcu Rita zaczyna pracować późno w nocy, ponieważ tylko w ten sposób może uzyskać wystarczający spokój. Zaczyna się zastanawiać nad sensem telepracą w domu.

### Znaczenie cyfrowego przywództwa w promocji zdrowia

Skuteczne przywództwo dla sukcesu organizacyjnego w biznesie jest niezbędne w biznesie. Badania wskazują, że firmy z najwyższego kwartyła przywództwa przewyższają inne organizacje prawie dwukrotnie. Co więcej, firmy, które inwestują w rozwój liderów podczas znaczących transformacji, mają 2,4 razy większe szanse na osiągnięcie swoich celów w zakresie wydajności [7]. W ostatnich latach rozumienie to rozwinęło się również w zakresie przywództwa cyfrowego oraz **przywództwa opartego na promocji zdrowia**, choć nie w ramach jednolitej konstrukcji.

**Cyfrowe przywództwo** zajmuje się strategicznym wykorzystaniem zasobów cyfrowych firmy do realizacji celów biznesowych. Wyraźnie koncentruje się na kulturze, systemach komunikacji i wsparciu wymaganym przez pracowników, programy studiów podyplomowych w tej tematyce znajdują się w ofercie w całej Europie, Ameryce Północnej, Azji Wschodniej i Australii.

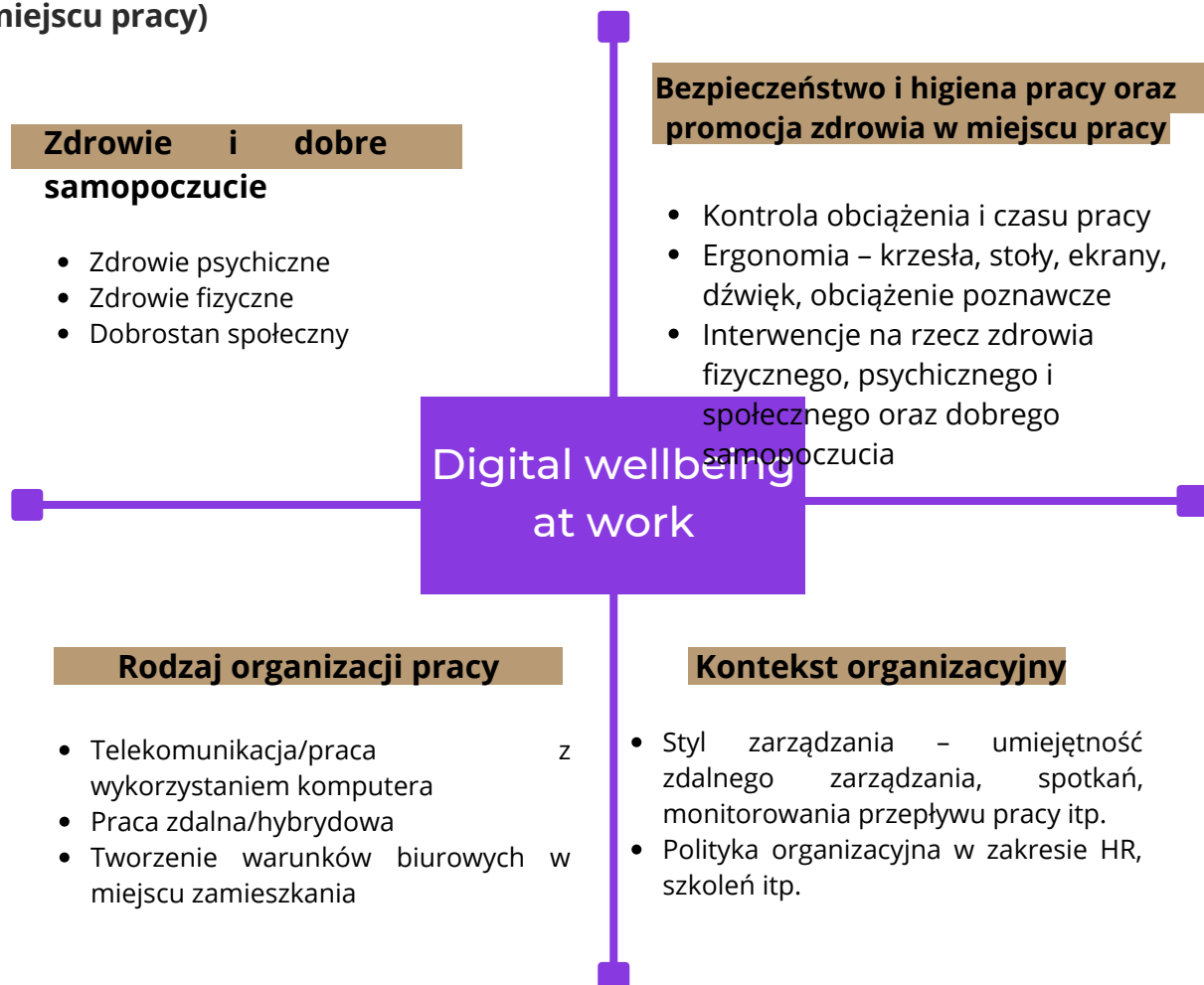
**Przywództwo oparte na promocji zdrowia** jest wyraźnie dostosowane do roli pracodawcy określonej w deklaracji luksembuńskiej [8]. Niedawny przegląd systematyczny szczególnie podkreślił znaczenie przywództwa w kultywowaniu kultury i klimatu promującego zdrowie, skupiając się na zdrowiu i dobrym samopoczuciu w praktyce zarządzania, modelowaniu zachowań i podnoszeniu zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników jako wyniku korporacyjnego[9].<sup>13</sup>

Przywództwo oparte na promocji zdrowia łączy koncepcje cyfrowego lidera skupiającego się na wspieraniu zdrowia i dobrego samopoczucia wszystkich pracowników, w tym telepracowników w ramach czterech sfer cyfrowego bezpiecznego samopoczucia w pracy. Bez tego wysiłki mające na celu poprawę cyfrowego dobrostanu w pracy raczej się nie powiodą.

## 06 Podejście DigiWorkWell

Cyfrowe samopoczucie w pracy jest pojęciem złożonym i zawiera elementy związane z "tradycyjną" pracą biurową opartą na ICT, samopoczuciem fizycznym, psychicznym i społecznym oraz metodami, które mogą być stosowane w celu jego utrzymania i promowania. Obejmuje ona również coraz powszechniejszą praktykę telepracy. Wykres 4 przedstawia cztery główne elementy, które składają się na holistyczny model Digital Wellbeing at Work.

**Wykres 4. The Digital Wellbeing at Work Model (Model cyfrowej równowagi w miejscu pracy)**



HZdrowie i dobre samopoczucie jest kluczowe dla cyfrowej równowagi, nie tylko ze względu na jego fundamentalne znaczenie w miejscu pracy, ale dlatego, że obejmuje wszystkie istotne wymiary dobrostanu. Stanowi również podstawę dobrze ugruntowanych i ocenionych metod interwencji, które można dostosować do specyficznych wymagań pracy opartej na technologii cyfrowej i/lub pracy zdalnej. Światowa Organizacja Zdrowia zdefiniowała zdrowie jako:[10]:

14



*Stan pełnego dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie jedynie brak chorób i niepełnosprawności.”*

Definicja ta obejmuje **3 elementy zdrowia i dobrostanu w ramach cyfrowego modelu dobrostanu**. Utrzymanie i poprawa zdrowia oraz dobrego samopoczucia są to ogólne cele promocji zdrowia a promocja zdrowia w miejscu pracy w szczególności. Zgodnie z ustawodawstwem państw członkowskich pracodawcy mają obowiązek eliminowania i ograniczania zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, przy czym identyfikacja zagrożeń, ocena ryzyka i eliminacja lub ograniczenie ryzyka, a także ochrona, która jest niezbędna, aby spełnić wymagania wynikające z prawa.

Wreszcie, model zdrowia cyfrowego obejmuje dwa elementy miejsca pracy niezwiązane ze zdrowiem:

- Rodzaj wykonywanej pracy i jej organizacja, przy czym pracodawcy powinni być wyczuleni na szczególne zagrożenia i możliwości, jakie niesie ze sobą rozwój cyfrowego miejsca pracy i telepracy, takie jak lokalizacja pracy, projektowanie środowiska fizycznego oraz wymagania poznawcze pracy (liczba przepracowanych godzin, intensywność i złożoność pracy, praca zmianowa).
- Kontekst organizacyjny, który obejmuje politykę i praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), umiejętności przywódcze, szkolenia dla wszystkich zaangażowanych pracowników oraz opracowanie nowych polityk i praktyk uwzględniających specyficzne wymagania pracy cyfrowej i na odległość.

### ENWHP: the Luxembourg Declaration

Promocja zdrowia w miejscu pracy to połączone wspólnej pracy pracodawców, pracowników i społeczeństwa w celu poprawy zdrowia i samopoczucia ludzi w miejscu pracy. Można to osiągnąć poprzez połączenie:

- poprawę organizacji pracy i środowiska pracy
- promocję aktywnego działania
- zachęcanie do rozwoju osobistego

## Ocena ryzyka wprowadzenia równowagi

Ocena ryzyka i podejmowanie działań w oparciu o jej wyniki są kluczowe dla maksymalizacji dobrego samopoczucia pracowników i korzyści dla pracodawców wynikających z nowej organizacji pracy. W oparciu o instrument oceny ryzyka EU-OSHA, należy ocenić następujące kluczowe obszary ryzyka i podjąć odpowiednie działania:

- Sposób organizacji pracy,
- Aspekty socjalne w pracy,
- Relacja praca - rodzina,
- Bezpieczeństwo i zdrowie oraz zagrożenia ergonomiczne,
- Kwestie techniczne,
- Fizyczne środowisko pracy,
- Zdrowie zawodowe.

Ocena ryzyka jest niezbędna dla wszystkich pracowników, niezależnie od tego, czy wykonują telepracę, czy nie. Zapewnia zgodność z przepisami, jak również maksymalizuje korzyści dla pracowników i pracodawców.

## 07

### Zalecenia

Szczegóły dotyczące realizacji zaleceń znajdują się w załączniku.

1. Wybranie lidera, który zapewni przywództwo w zakresie cyfrowej promocji zdrowia w organizacji.
2. Zapewnienie efektywnej współpracy pomiędzy pracodawcą, pracownikami i partnerami społecznymi na poziomie strategii Digital Health, a także pomiędzy pracownikami i ich menedżerami liniowymi w zakresie uzgadniania i wdrażania konkretnych działań z zakresu Digital Health.
3. Przestrzeganie odpowiednich zaleceń BHP w samodzielnej pracy, stanowisk pracy i oceny ergonomicznej dla pracowników pracujących zdalnie.
4. Specjalne szkolenia dla kierownictwa w zakresie organizacji spotkań on-line, wyznaczania celów, dyskusji o wynikach i planowaniu rozwoju osobistego.
5. Pracodawcy powinni zachęcać do organizowania sesji wideo bez udziału kierownictwa, takich jak luźnych rozmów przy automacie z wodą, przy kawie (ang. - water cooler breaks) czy "wirtualne lunch'e", aby pomóc w utrzymaniu interakcji społecznych między współpracownikami i zapobiegać poczuciu izolacji.
6. Pracodawcy powinni opracować jasne wytyczne dla pracowników pracujących zdalnie, przy czym kierownicy powinni wziąć wyraźną odpowiedzialność za omówienie kwestii z pracownikami, w tym konieczności robienia regularnych przerw, zarządzanie wymiarem czasu pracy i włączaniem aktywności fizycznej do dnia pracy
7. Zapewnienie przeprowadzenia oceny ryzyka związanego z równowagą cyfrową dla wszystkich pracowników cyfrowych/hybrydowych oraz zapewnienie odpowiedniego przeszkolenia kierowników i personelu w zakresie przeprowadzania tej oceny.

## Case study - Wykorzystanie technologii cyfrowych do promowania dobrego samopoczucia pracowników:

Firma SAP opracowała kilka technologii HR, które mogą sprzyjać dobremu samopoczuciu pracowników i pozwalają im lepiej pracować. Inteligentne, oparte na danych rozwiązania umożliwiają zespołom HR identyfikację i rozwiązywanie problemów fizycznych pracowników, takich jak dyskomfort ergonomiczny czy zmęczenie, oraz problemów psychiczno-emocjonalnych, takich jak poczucie przepracowania czy niepokój.

## Dobrostan cyfrowy - podejście zintegrowane

Marski Data Oy (Finlandia) specjalizuje się w rozwijaniu cyfrowego dobrostanu różnego rodzaju wśród pracowników poprzez usługi Modern Work. Firma wierzy, że cyfrowy dobrobyt bierze się z efektywnej współpracy. Jej celem jest wykorzystanie rozwiązań technologicznych do wspierania osobistych atutów każdego człowieka i budowania miejsc pracy, w których efektywna współpraca umożliwia zrównoważony rozwój zarówno jednostek, jak i firm. W praktyce Marski Data pomaga społecznościom zawodowym przejść do ery cyfrowej i hybrydowej poprzez budowanie środowisk komunikacyjnych, które wspierają cele rozwoju biznesu i kultury. Marski Data szkoli również ludzi do współpracy w tych środowiskach według wspólnych zasad. Ponadto firma szkoli osoby i zespoły w zakresie wykorzystania technologii w projektowaniu pracy: tj. jak sprawić, aby ich praca była bardziej wydajna.

## Case study: Dobre praktyki w zakresie BHP dla telepracowników

Silne przywództwo i udział pracowników w projektowaniu programów uznano za fundamentalne dla sukcesu. Kluczowe działania obejmowały:

- Praktyczne wskazówki dotyczące bezpiecznego i komfortowego środowiska pracy w domu, w tym warsztaty online z kinezylogiem.
- Analizowanie zwolnień lekarskich, ocena ryzyka zawodowego oraz planowanie działań prewencyjnych, np. ergonomii i edukacji.
- Zapewnienie dodatkowego sprzętu i akcesoriów do pracy oraz dostosowanie miejsc pracy, na podstawie indywidualnej oceny np. plecaki na kółkach, specjalna ergonomiczna mysz, specjalne siedziska i biurka typu sit-stand.
- Doradztwo i instruktaż dla pracowników w zakresie ergonomicznych rozwiązań miejsca pracy,
- Wydawanie ulotek dla nowych pracowników i zapewnienie szkoleń co trzy lata,
- Plakaty dotyczące prawidłowej pozycji siedzącej,
- Zapewnienie 15-minutowych masaży pleców w miejscu pracy organizowanych raz w miesiącu,
- Zapewnienie programu dofinansowanych dni zdrowia dostosowanych do młodzieży i osób starszych,
- Sesja ćwiczeń prowadzona przez nauczycieli wychowania fizycznego dwa razy w tygodniu online,
- Szkolenia dla pracowników promujące aktywny styl życia, warsztaty zdrowego kręgosłupa i ruchu, budowanie odporności na stres i wypalenie zawodowe.

## 08

**Załącznik 1: Część oficjalnych wytycznych**

Choć pewne oficjalne wytyczne dotyczące zdrowia i samopoczucia telepracowników istniały już przed Covidem, to wzrost liczby telepracowników z powodu pandemii spowodował większe zainteresowanie tym obszarem. Prawdopodobnie powstawać będą kolejne wytyczne, bardziej dostosowane do konkretnych branż i wielkości pracodawcy.

Istnieją ogólne wytyczne, jednak aby je wdrożyć potrzebne jest wsparcie nie tylko kierownictwa ale niektóre z nich wymagają również doradztwa np. z dziedziny BHP i zasobów ludzkich, czego często brakuje w MŚP, zwłaszcza tych zatrudniających poniżej 100 pracowników. Ponadto brak specjalnego wsparcia w MŚP oznacza, że podobnie jak w przypadku ogólnych zagrożeń dla zdrowia i dobrego samopoczucia w miejscu pracy, zagrożenia dla zdrowia i dobrego samopoczucia związane z telepracą często nie były odpowiednio uwzględniane.

Poniższe wskazówki to przykład tego, co jest obecnie dostępne:

**Zdrowa i bezpieczna praca zdalna: Informacje techniczne:****Międzynarodowa Organizacja Pracy i Światowa Organizacja**

Niniejszy przegląd techniczny<sup>15</sup>[i] zawiera kilka kluczowych informacji:

- Telepraca - praktyka pracy zdalnej z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych odgrywa ważną i rosnącą rolę w miejscu pracy i ma potencjalny wpływ na zdrowie, bezpieczeństwo i samopoczucie pracowników.
- Jeśli telepraca jest odpowiednio zorganizowana i wykonywana, może być korzystna dla zdrowia fizycznego i psychicznego oraz dobrostanu społecznego. Może poprawić równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, ograniczyć ruch uliczny i czas dojazdu do pracy oraz zmniejszyć zanieczyszczenie powietrza, co pośrednio może poprawić zdrowie fizyczne i psychiczne. Telepraca może mieć również korzyści dla zdrowia publicznego.
- Miejsca telepracy mogą nie spełniać standardów bezpieczeństwa i higieny pracy dostępnych w tradycyjnych miejscach pracy.
- Nieodpowiednie środowisko fizyczne i nieodpowiednio zaprojektowane miejsca pracy oraz złe wyposażenie może powodować zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego, przemęczenie oczu i urazy.
- Praca w środowisku cyfrowym w fizycznej izolacji od współpracowników, w połączeniu z potencjalnymi trudnościami w zarządzaniu równowagą między pracą a życiem prywatnym w pomieszczeniach znajdujących się poza bezpośrednią kontrolą pracodawcy, może skutkować problemami ze zdrowiem psychicznym i niezdrowymi nawykami.

- Ochrona i promocja zdrowia oraz dobrego samopoczucia pracy zdalnej wymaga kompleksowego zestawu środków mających na celu zapewnienie zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy, w tym odpowiedniej organizacji pracy.
- Rządy, pracodawcy i pracownicy odgrywają wspólnie znaczącą rolę w ochronie i promowaniu zdrowia i bezpieczeństwa podczas pracy zdalnej, w tym ergonomii, zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia, jak określono w Konwencji MOP o bezpieczeństwie i zdrowiu w pracy z 1981 r. oraz Konwencji ramowej dotyczącej promocji bezpieczeństwa i zdrowia w pracy z 2006 r.
- Podmioty zatrudniające telepracowników powinny opracować programy promujące zdrową i bezpieczną telepracę. Programy takie powinny zapewniać pomoc w zakresie oceny i zarządzania czynnikami ryzyka dla zdrowia i bezpieczeństwa; stanowiska pracy, komputera i urządzeń peryferyjnych oraz zdalnego wsparcia ICT.
- Służby medycyny pracy mogą zaoferować wsparcie ergonomiczne, w zakresie zdrowia psychicznego i psychospołeczne.
- Pracownicy powinni współpracować z pracodawcami w zakresie wdrażania tych środków, współpracując z pracodawcą i wypełniając własne obowiązki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, aby zapewnić godne i bezpieczne warunki telepracy.

## Zapobieganie chorobom układu mięśniowo-szkieletowego - EU-OSHA

AW ramach ogólnoeuropejskiej kampanii 2020-2022 mającej na celu zwiększenie świadomości na temat chorób układu mięśniowo-szkieletowego związanych z pracą oraz znaczenia zapobiegania im, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) opublikowała praktyczną<sup>16</sup> ulotkę informacyjną[i]. Dotyczy ona głównie chorób układu mięśniowo-szkieletowego, lecz dotyczy również innych aspektów telepracy związanych ze zdrowiem i dobrym samopoczuciem.

**1.Przeprowadzenie wspólnej oceny ryzyka,** pracownika wraz z przełożonym. Oprócz dostarczania informacji niezbędnych do podjęcia kolejnych kroków w kierunku planu działania w celu zapobiegania zagrożeniom, takie spotkanie zbuduje świadomość wśród telepracowników i kierownictwa.

### **2.Optymalizacja ergonomii i otoczenia środowiska pracy.**

- Wysokość krzesła,
- Biurko – odpowiednia wielkość oraz wysokość,
- Ekran – wysokość oraz odległość, zasada 20-20-20 (skup się na obiekcie oddalonym o 20 stóp przez 20 sekund co 20 minut).
- Myszka i klawiatura,
- Oświetlenie - adekwatność, blask,
- Powietrze i temperatura,
- Hałas w tle - praca w oddzielnym pomieszczeniu, zestaw słuchawkowy z redukcją hałasu



### 3. Pozostanie aktywnym

- Krótki spacer, ćwiczenie
- Wstań co jakiś czas,
- Unikaj długiego siedzenia,
- Biurko o regulowanej wysokości,
- Przejdź się na lunch,
- Ruszaj się podczas gdy siedzisz,
- Regularne ćwiczenia,

### 4. Poprawa równowagi między życiem zawodowym a prywatnym

- Podczas pracy zdalnej postaraj się jeśli to możliwe pracować w oddzielnym pomieszczeniu,
- Zaplanuj sobie pracujący dzień,
- Przestrzegaj "normalnych" godzin pracy,
- Dbaj o rutynę,
- Zaplanuj czas po zakończonej pracy,
- Ustaw autoresponder podczas Twojej nieobecności w pracy,
- Rób przerwy,
- Poinformuj współpracowników o swojej nieobecności w pracy oraz o obecności,

### 5. Pozostań zdrowy i aktywny

- Zaplanuj regularne kontakty ze współpracownikami i przełożonymi

## Lista kontrolna pracy zdalnej dla pracodawców: na przykładzie wytycznych władz irlandzkich

17

Lista kontrolna pracy zdalnej obejmuje szczegółowo siedem obszarów tematycznych:

- Czy polityka w firmie odnosi się do wszystkich pracowników, niezależnie od formy zatrudnienia i formy pracy?
- **Organizacja czasu pracy i prawa pracownicze** - czy umowy określają warunki dla pracowników zdalnych, godziny pracy, przerwy na odpoczynek, odpoczynek dzienny i tygodniowy, systemy rejestracji godzin pracy, prywatność jakiegokolwiek oprogramowania monitorującego, wynagrodzenie za urlop roczny i święta państwowe, inne formy urlopu, ustalenia dotyczące wypłaty wynagrodzenia, czas reakcji na pocztę elektroniczną?
- **Zdrowie i bezpieczeństwo** - świadomość pracowników, aktualne badania, aktualne szkolenia bhp, ubezpieczenie, zapewnienie sprzętu, ergonomicznie zaprojektowany sprzęt i meble, odpowiednie szkolenia. Dostępność wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia, metody swobodnej rozmowy, szkolenie dla pracowników w zakresie budowanie granic.
- **Kwestie równości** - czy polityka prowadzona w firmie jest zgodna z prawem, równość rozpatrywania wniosków, sposób rozpatrywania próśb i skarg, dostępność wszystkich polityk i praktyk, które mają pracownicy niebędący telepracownikami w miejscu pracy.
- **Szkolenia** - zdalny dostęp do szkoleń,

- **Ochrona danych** - aktualizacja polityki i praktyk w zakresie ochrony danych, bezpieczeństwo danych, odpowiednie wykorzystanie oprogramowania, oddzielenie danych osobistych od danych związanych z pracą na urządzeniach zdalnych,
- **Cyberbezpieczeństwo** - informacja i szkolenia, szyfrowanie, bezpieczeństwo infrastruktura oprogramowania

## 09

## Załącznik 2: Aktualne przepisy i ustawodawstwo

## EU-OSHA – Regulacja telepracy w Europie po Covid 19

18

Typowe korzyści z telepracy obejmują elastyczność, autonomię, wydajność i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Typowe negatywne aspekty obejmują zagrożenia psychospołeczne związane z wszechobecnością ICT (zwiększona dostępność i zwiększone obciążenie pracą pracowników), zacieranie się granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Istnieją również zagrożenia ergonomiczne wynikające z trudności w ocenie ryzyka i egzekwowaniu przepisów.

Na poziomie UE nie ma bezpośrednich regulacji "twardych" dotyczących telepracy (nie ma dyrektyw). Istnieją jednak dwie najnowsze dyrektywy, które dotyczą poruszanych kwestii:

- Dyrektywa w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy (dyrektywa (UE) 2019/1152) wymaga, aby umowy o pracę obejmowały kwestie miejsca pracy i określały wzorce pracy.
- Dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (dyrektywa (UE) 2019/1158) uprawnia pracujących rodziców i opiekunów do korzystania z telepracy.

Ponadto Parlament Europejski przygotowuje projekty aktów prawnych dotyczących "prawa do bycia disconnect", minimalnych wymogów dotyczących pracy zdalnej oraz warunków pracy, godzin i czasu odpoczynku.

Istnieje również Umowa ramowa UE w sprawie telepracy (2002), która jest autonomiczną umową pomiędzy partnerami, zobowiązującą sygnatariuszy do pracy na rzecz wdrożenia jej postanowień na szczeblu krajowym. Niniejsza umowa dotyczy kwestii związanych z dobrowolnością; odwracalnością; warunkami zatrudnienia; szkoleniami i prawami zbiorowymi; ochroną danych; prywatnością; wyposażeniem; bezpieczeństwem i zdrowiem; organizacją pracy.

Przed Covid 19, 20 państw członkowskich posiadało pewne regulacje krajowe w postaci definicji ustawowych i przepisów szczegółowych - Belgia, Bułgaria, Czechy, Hiszpania, Niemcy, Estonia, Francja, Grecja, Węgry, Chorwacja, Włochy, Litwa, Luksemburg, Malta, Niderlandy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowenia i Słowacja. W innych krajach albo nie ma takich przepisów, albo są one regulowane różnymi przepisami (Austria, Cypr, Dania, Finlandia, Irlandia, Łotwa i Szwecja).

Od czasu Covid 19 wiele państw dokonało przeglądu przepisów prawnych (Belgia, Niemcy, Węgry, Chorwacja, Malta, Holandia, Polska, Portugalia, Słowenia, Austria, Cypr, Irlandia), natomiast 5 państw przyjęło nowe przepisy (Hiszpania, Włochy, Luksemburg, Słowacja, Łotwa).

## 10 Wzór oceny ryzyka cyfrowego dla pracowników zdalnych/ hybrydowych

### Czym jest ocena ryzyka w zakresie dobrostanu cyfrowego?

Ocena ryzyka w zakresie równowagi cyfrowej to proces systematycznej oceny ryzyka dla zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia pracowników pracujących na stanowiskach cyfrowych.

Proste, pięciostopniowe podejście jest proporcjonalne do małych i średnich przedsiębiorstw, a przedstawiony poniżej model oceny ryzyka koncentruje się w szczególności na pracownikach zdalnych/hybrydowych.

**Krok 1. Identyfikacja zagrożeń i osób zagrożonych** - Szukanie tych rzeczy w pracy, które mogą potencjalnie zaszkodzić i identyfikowanie pracowników, którzy mogą być na nie narażeni.

**Krok 2. Ocena i ustalanie priorytetów ryzyka** - Oszacowanie istniejących zagrożeń pod względem ich dotkliwości i prawdopodobieństwa oraz uszeregowanie ich w kolejności ważności.

**Krok 3. Podejmowanie decyzji o działaniach zapobiegawczych** - Określenie odpowiednich działań mających na celu zarządzanie ryzykiem lub jego eliminację.

**Krok 4. Podejmowanie działań** - Wdrożenie niezbędnych środków zapobiegawczych i ochronnych za pomocą priorytetowego planu.

**Krok 5. Monitorowanie i przegląd** - Ocena ryzyka powinna być poddawana przeglądowi w regularnych, uzgodnionych odstępach czasu, aby zapewnić jej aktualność.

### [Risk Assessment Document - PDF](#)

### Czym jest lista kontrolna oceny ryzyka?

Lista kontrolna może pomóc w identyfikacji zagrożeń i potencjalnych środków zapobiegawczych. Poniższa, ogólna lista kontrolna, która opiera się na wcześniejszych pracach Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy została zaprojektowana wokół Digital Wellbeing Model, stanowi dobry punkt wyjścia dla większości MŚP, choć zaleca się dostosowanie jej do konkretnego miejsca pracy i sektora.

A to tylko pierwszy krok w przeprowadzaniu oceny ryzyka. Ryzyko, należy rozważyć bardziej szczegółowo i wprowadzić środki zarządzania ryzykiem. Do oceny bardziej złożonych zagrożeń, a także do zapewnienia, że środki zarządzania ryzykiem nie prowadzą do niezamierzonych negatywnych konsekwencji, mogą być potrzebne dalsze informacje, a w niektórych okolicznościach konieczne może być skorzystanie z pomocy ekspertów.

Istotne jest również, aby proces oceny ryzyka, w tym uzgodnienie wszelkich środków, które należy podjąć, był wspólnym przedsięwzięciem kierownictwa oraz pracownika. W związku z tym nie może być ona postrzegana jedynie jako ćwiczenie polegające na zaznaczaniu pól wyboru, ale jako ciągły proces, który jest korzystny dla obu stron - pracodawcy i pracownika.

N°	Lista kontrolna oceny zdrowia i równowagi cyfrowej Jak zorganizowana jest praca?	YES	NO
1	Czy pracownik ma dostęp do przerw na aktywność fizyczną?		
2	Czy pracownik czuje się przez cały czas odpowiednio nawodniony?		
3	Czy pracownik ma możliwość robienia przerw na odpoczynek w zależności od potrzeb?		
4	Czy telepracownik może regulować godziny pracy w domu?		
5	Czy istnieje równowaga pomiędzy czasem spędzonym w biurze (min. jeden dzień/tydzień) a czasem pracy w domu?		
6	Czy zadania i obowiązki są jasno określone pomiędzy telepracownikiem a współpracownikami w biurze?		
7	Czy umowa o pracy zdalnej jest zrozumiała dla pracownika?		
8	Czy praca jest zorganizowana w taki sposób, że telepracownik ma regularne przerwy?		
9	Czy pracownik ma wystarczające informacje o wszelkich zmianach w jego organizacji pracy?		
10	W jaki sposób telepracownik jest informowany o zmianach lub problemach w firmie?		
11	Czy są określone okresy w ciągu dnia, kiedy telepracownik jest w pracy?		
12	Czy pracownik na pracy zdalnej może być "poza zasięgiem"?		

N°	Social aspects of work	YES	NO
13	Czy pracownik na pracy zdalnej ma dobre kontakty ze współpracownikami?		
14	Czy pracownik czuje się odizolowany?		
15	Czy pracownik ma regularny kontakt z innymi osobami w pracy?		
16	Czy pracownik otrzymuje bezpośredni feedback na temat pracy od swojego przełożonego i kolegów z pracy?		
17	Czy telepracownik ma poczucie, że jego koledzy akceptują jego ustalenia dotyczące telepracy?		
18	Czy pracownik ma dostęp do nieformalnego czasu ze współpracownikami, który nie jest moderowany przez kierownictwo, jak np. wirtualne przerwy na lunch czy pogawędki przy kawie?		
19	Czy pracownik czuje się zaangażowany w decyzje, które mają wpływ na jego pracę?		
20	Czy odbywają się regularne spotkania zespołu?		
N°	Relacja rodzina-praca	YES	NO
21	Czy pracownik potrafi oddzielić życie zawodowe od prywatnego?		
22	Czy rodzina pracownika jest zadowolona z jego pracy w domu?		
N°	Bezpieczeństwo i zdrowie/ergonomia	YES	NO
23	Czy w domu telepracownika regularnie sprawdza się meble (fotele, stół) i inne podstawowe wyposażenie?		
24	Czy krzesła pracowników są stabilne i zapewniają swobodę ruchów oraz wygodną postawę ciała?		
25	Czy wysokość biurka pracownika zapewnia mobilność nóg?		
26	Czy przestrzeń przed klawiaturą i myszką jest wystarczająca do podparcia nadgarstków pracownika?		
27	Czy okablowanie elektryczne jest bezpieczne i w dobrym stanie technicznym?		

N°	Bezpieczeństwo i zdrowie/ergonomia	YES	NO
28	Czy wszystkie urządzenia są prawidłowo zainstalowane i odpowiednio okablowane?		
29	Czy są jakieś uszkodzone wtyczki lub gniazdka?		
30	Czy zminimalizowano zagrożenia pożarowe?		
31	Czy monitor jest prawidłowo zainstalowany i nie powoduje odbłasków powodujących zmęczenie wzroku?		
32	Czy obrazy na monitorach VDU są wolne od wibracji?		
33	Czy pracownikowi zapewniono szkolenie BHP?		
34	Czy pracodawca ma dostęp do miejsca pracy telepracownika, w ramach przepisów krajowych? Czy telepracownik wie, że taki dostęp jest uzależniony od wcześniejszego zgłoszenia i zgody?		
35	Czy pracownik odpowiednio zarządza swoim czasem pracy?		
36	Czy pracownik przeszedł odpowiednie szkolenia?		
37	Czy sprawdzana jest prawidłowa realizacja procedur roboczych?		
N°	Kwestie techniczne	YES	NO
38	Czy błędy techniczne i oprogramowania stanowią problem dla pracownika?		
39	Czy oprogramowanie spełnia wymagania pracowników?		
40	Czy zapewniono pracownikowi wsparcie w przypadku problemów z oprogramowaniem i sprzętem?		
N°	Kwestie techniczne	YES	NO
41	Czy mikroklimat w biurze jest odpowiedni (temperatura, wilgotność) zgodny z przepisami?		
42	Czy w pomieszczeniach biurowych jest naturalne światło?		
43	Czy oświetlenie (i światło dzienne) w miejscu pracy jest wystarczające do efektywnego i dokładnego wykonywania zadań?		

N°	Fizyczne środowisko pracy	YES	NO
44	Czy telepracownik posiada osobny pokój, aby mógł odizolować się od innych podczas pracy?		
45	Czy telepracownik może zamknąć drzwi biura na koniec dnia pracy i zachować poufność informacji służbowych, gdy jest to konieczne?		
46	Czy hałas rozprasza uwagę telepracownika? Czy telepracownik może doznać szoku akustycznego podczas korzystania z zestawu słuchawkowego podczas rozmów telefonicznych?		
47	Czy jest wystarczająco dużo miejsca do pracy? Czy dostępne jest miejsce do przechowywania?		
48	Czy miejsce do pracy jest czyste i odpowiednio utrzymane?		
N°	Zdrowie zawodowe	YES	NO
49	Czy telepracownik otrzymuje wskazówki, jak utrzymać zdrowy styl życia podczas telepracy?		
50	Czy telepracownik ma dostęp do regularnych badań zdrowia psychicznego?		
51	Czy pracownik wykazuje prezenteizm?		
52	Czy są ustalenia na wypadek choroby, urlopu itp.?		



**Steve Bell**

Steve Bell pracował w sektorze zdrowia przez ponad 25 lat, zajmując wysoką pozycję w kraju, pracował m.in. jako dyrektor ds. Zdrowia oraz w NHS Health Scotland. Prowadził przegląd strategii rządu szkockiego dotyczącej zdrowia i pracy: Strategia Zdrowia i Pracy Sprawiedliwej i Zdrowej Pracy dla Wszystkich, która została opublikowana w 2019 roku. Steve związany jest z ENWHP od 2005 roku i obecnie pełni funkcję dyrektora ENWHP (European Network For Workplace Health Promotion), gdzie jest odpowiedzialny za pion akredytacji.

**Richard Wynne**

Richard Wynne, pochodzi z Irlandii, jest dyrektorem Work Research Centre<sup>1</sup> z siedzibą w Dublinie. Jest członkiem założycielem ENWHP, która powstała w 1996 roku. Ma 30-letnie doświadczenie w obszarze promocji zdrowia w miejscu pracy, w ramach współpracy odpowiada za pion badawczy. Jest również wykładowcą na University College Dublin.

**BIC Euronova**

Centrum Innowacji Biznesu, z Hiszpanii. Jest to firma stworzona z kapitału publicznego i prywatnego, założona w 1991 roku z inicjatywy Komisji Wspólnoty Europejskiej, w celu wspierania tworzenia innowacyjnych MŚP oraz promowania inicjowania działań innowacyjnych istniejących MŚP i administracji publicznej.

**Northern Chamber of Commerce, Szczecin, Poland**

Jest to niezależna organizacja powołana do ochrony i reprezentowania interesów lokalnych firm. Powstała w 1997 roku, a obecnie reprezentuje blisko 1200 firm i jest największą Izbą Gospodarczą w Polsce.

**European E-learning Institute (EUEI)**

EUEI jest instytucją edukacyjną, która oferuje szereg innowacyjnych programów szkoleniowych, które skierowane są do uczniów z różnych sektorów i środowisk społeczno-ekonomicznych. EUEI promuje spójność społeczną, integrację i zrównoważony rozwój w całej Europie. Specjalizuje się w dostarczaniu wysokiej jakości, elastycznych i innowacyjnych projektów dla nauczycieli i uczniów w zakresie podejścia pedagogicznego, kompetencji przedsiębiorczych, umiejętności cyfrowych, integracji i zrównoważonego rozwoju.

**European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP)**

ENWHP to europejska sieć organizacji zainteresowanych promowaniem zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników. Z siedzibą we Włoszech, podejmuje projekty i zapewnia doradztwo dla decydentów, zakładów pracy i innych interesariuszy miejsca pracy w zakresie pojawiających się trendów w miejscu pracy przy użyciu narzędzi promocji zdrowia oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.



## XAMK

XAMK - Uniwersytet techniczny w południowo-wschodniej Finlandii. Uniwersytet posiada 4 kampusy. Podejmuje szeroki zakres badań i rozwoju oraz zapewnia szeroki zakres kursów edukacyjnych w dziedzinach takich jak biznes i bezpieczeństwo, turystyka i gastronomia, żegluga i logistyka, projektowanie i renowacja, sektor społeczny i edukacja młodzieży, inżynieria i leśnictwo oraz zdrowie, rehabilitacja i ćwiczenia.

## Momentum Consulting

Od 20 lat Momentum kształci i wprowadza innowacje w Irlandii i całej Europie. Momentum jest najbardziej znane ze swojej pracy na poziomie europejskim. Tworzymy wpływ poprzez unijne programy edukacyjne i innowacyjne, rozwijając innowacyjne programy nauczania i strategie edukacyjne dla wielu najlepszych irlandzkich uczelni i instytucji VET.

# 12 Bibliografia

1. Eurostat (2001) How unusual is it to work from home? <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>
2. EU-OHSA (2017) <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/eu-osha-work-related-accidents-and-injuries-cost-eu-eu476-billion-a-year-according-to-new-global>
3. Hemp, P. (2004) Presenteeism: At Work—But Out of It, Harvard Business Review <https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it>
4. PWC (2008) Building the Case for Wellness. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/209547/hwwb-dwp-wellness-report-public.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209547/hwwb-dwp-wellness-report-public.pdf)
5. Murphy, R. et al (2018). An umbrella review of the effectiveness and cost-effectiveness of workplace wellbeing programmes. Department of Health, Dublin. <https://assets.gov.ie/7975/3958857ca9a9403bb8ea90ef471a62d0.pdf>
6. Lus Laboris (2021) Is Mental Health Stressing Out Small and Medium Sized Employers <https://iuslaboris.com/insights/is-mental-health-stressing-out-small-and-medium-size-enterprises/>
7. <https://gesund.bund.de/en/workplace-health-promotion-whp>
8. (ETUC, UNICE-UEAPME and CEEP, Framework Agreement on Telework, Brussels, 16 July 2002). [https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002\\_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf](https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf)
9. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf)
10. Eurofound (2021) Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>

11. Economics Conditions snapshot, McKinsey Global Survey June 2009
12. European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) (1997, updated 2018) The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion [https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg\\_declaration.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf)
13. Yao Li and Wildy, Health Promoting Leadership, Concept Measurement and Research Framework, Frontiers in Psychology 26 Feb 2021.
14. World Health Organisation Constitution (1948) [https://apps.who.int/gb/bd/pdf\\_files/BD\\_49th-en.pdf#page=6](https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-en.pdf#page=6)
15. ILO and WHO (2021) Healthy and Safe Telework: Technical Brief: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977>
16. EU-OSHA (2022) Preventing MSDs when teleworking (available in a variety of languages). <https://osha.europa.eu/en/publications/preventing-musculoskeletal-disorders-when-teleworking>
17. Government of Ireland. Remote Working Checklist for Employers: <https://enterprise.gov.ie/en/publications/publication-files/remote-working-checklist-for-employers.pdf>. See also: <https://enterprise.gov.ie/en/what-we-do/workplace-and-skills/remote-working/>
18. EU-OSHA (2021) Regulating telework in a post Covid 19 Europe <https://osha.europa.eu/en/publications-priority-area/remote-and-virtual-work>
19. EU-OSHA (2008) E-Fact-33 Risk Assessment for Teleworkers <https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-33-risk-assessment-teleworkers>



Co-funded by  
the European Union

The DigiWorkWell Business Case by  
[Digiworkell Consortium](#) is licensed under a  
[Creative Commons Reconocimiento-  
NoComercial 4.0 Internacional License](#).

# RISK ASSESSMENT



## 01. **Identifying hazards and those at risk**

**Looking for** those things at work that have the **potential to cause harm, and identifying workers who may be exposed to the hazards**

## 02. **Evaluating and prioritising risks**

**Estimating** the existing **risks in terms of severity and probability** of possible harm **and prioritising** them in order of importance

## 03. **Deciding on preventive action**

Identifying the **appropriate measures** to eliminate **or control the risks**

## 04. **Taking action**

Putting in place the **preventive and protective measures through a prioritisation plan**

## 05. **Monitoring and reviewing**

The **assessment should be reviewed at regular intervals** to ensure that **it remains up to date**

# RECOMMENDATIONS

Identify a senior leader at **Director** or senior leader **who will provide Digital Health Promotion leadership within the organisation.**



Ensure effective collaboration between the employer, employees and **social partners** **Digital Health strategy level**, and also between employees and **their line managers** in agreeing and implementing specific digital health measures.

Follow relevant **OHS advice** on lone-working, workstation and DSE assessments **for employees engaged in teleworking.**



Specific training for line managers in facilitating on-line meetings, **objective setting and performance discussions and personal development planning.**

Employers should have **non-management facilitated V/C sessions**, such as 'water cooler breaks' and 'virtual lunches,' **to help maintain social interaction between colleagues and prevent feelings of isolation.**



Employers should **develop clear guidance for teleworking employees**, with line managers taking explicit responsibility **for discussing issues with their reports** including the need to take regular breaks, manage boundaries around working hours, and building physical activity into the working day.

Ensure a **Digital Wellbeing Risk Assessment is undertaken for all Digital/Hybrid Workers**, and that staff is **appropriately trained to undertake this.**

