

# Zdalne zarządzanie efektywnością

Za sprawą wirusa SARS-CoV-2 i wywołanej nim globalnej pandemii w Polsce w połowie marca 2020 r. praca zdalna, z rzadkiego i niedostępnego dla zdecydowanej większości pracowników benefitu, stała się koniecznością. Wraz z nią pojawiła się zasadnicza kwestia zarządzania zespołami pracującymi w trybie zdalnym lub hybrydowo.

**Karina Popieluch**

**P**oczątkowy paraliż związany z brakiem przygotowania odpowiednich procedur i sprzętu zapewniającego ciągłość biznesu w podobnych okolicznościach zastąpił niemal entuzjazm spowodowany możliwością kontynuowania pracy oraz połączenia życia prywatnego z zawodowym. Dużym i pozytywnym zaskoczeniem dla wielu menedżerów były realizowane na bieżąco zadania, a także ogromne zaangażowanie niekontrolowanych już bezpośrednio pracowników.

Już po miesiącu okazało się jednak, że rzeczywistość jest mniej różowa, niż zakładaliśmy. Kiedy minęły następujące po sobie fale szoku, paniki i entuzjazmu, a kurz wrzawy związanej z ewakuacją biur i organizacją pracy w domu opadł, mogliśmy zobaczyć pełniejszy obraz sytuacji.

## Lepsze wyniki?

Jako pierwszy runął mit zwiększonej efektywności. Żeby dobrze zrozumieć to zagadnienie, warto wyjaśnić sobie, czym tak naprawdę ona jest. Efektywność to rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Jest ważnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania. Warto też uświadomić sobie, że na obecnym rynku koszt/nakładem nie jest już tylko pieniądź. Szacując podejmowane działania, musimy uwzględnić również czas, który nierzadko warunkuje utrzymanie pozycji rynkowej, oraz tzw. koszty społeczne. Sposób i środowisko, w jakich

wypracowujemy wyniki, zyskują na znaczeniu wraz z rosnącą świadomością i oczekiwaniami rynku. Wpływają one zarówno na satysfakcję i zaangażowanie pracowników, jak i na lojalność, która jest efektem postrzegania marki przez klientów. Podobnie rzecz się ma z zyskiem, który przestał być wyrażany wyłącznie kwotą. Liderzy tzw. turkusowych organizacji jako część osobistego zysku traktują korzyść, jaką jest tworzenie i bycie częścią pewnej społeczności i kultywowanie określonych wartości. Krótko mówiąc: obecnie efektywność to ustalona relacja między nakładami na podejmowane działania a korzyściami z nich wynikającymi<sup>1</sup>.

Z sondażu NEXERY, przeprowadzonego pod koniec marca 2020 r. przez InsightOut Lab, wynikało, że ponad połowa respondentów uważa, iż pracuje tak samo lub bardziej efektywnie niż w miejscu pracy – 37 proc. nie odnotowało różnicy, a 18 proc. uznało, że ich efektywność wzrosła<sup>2</sup>. Badanie pokazało również, że Polacy zdają sobie sprawę z tego, iż praca w domu wymaga od nich większej samodyscypliny – potwierdziło to prawie ¾ pytanych pracowników. Blisko 60 proc. respondentów deklarowało, że wie, jak efektywnie pracować z domu, i że ich praca faktycznie przynosi efekty. I byłoby to niesłychanie optymistyczne, gdyby nie fakt, że były to wyłącznie opinie, a nie zmierzone koszty i wyniki. Większość pomyliła skuteczność w realizowaniu powierzonych zadań z efektywnością, a więc nakładami i realnymi efektami podejmowanych działań. Co godne uwagi: niemal co trzecia spytana

<sup>1</sup> K. Popieluch, *HR Business Partner. Rola, filary, perspektywy*, Warszawa 2018.

<sup>2</sup> Patrz: <https://insightoutlab.com/sondaz-nexery-63-badanych-potwierdzilo-ze-ze-względu-na-epidemie-koronawirusa-może-pracować-zdalnie/> (dostęp: 27.10.2020 r.).

osoba odczuła spadek efektywności związanej z home office'em. Dodatkowo opinie te mogły zostać zniekształcone przez fakt, że blisko ⅓ respondentów miało do czynienia z pracą w trybie online po raz pierwszy w życiu.

## Wiele wyzwań

Późniejsze badanie przeprowadzone zostało przez Kaję Prystupę-Rządęcą z Akademii Leona Koźmińskiego, Polski Instytut Środowiska Pracy oraz firmy Kinnarps i ProProgressio<sup>3</sup>. Wyniki drugiego badania wykazały szereg obszarów problemowych:

- brak odpowiedniego fotela biurowego do wielogodzinnej pracy – 69 proc.,
- brak odpowiedniego sprzętu (monitor, drukarka itd.) – 57 proc.,
- obecność innych członków rodziny, którzy odrywają od pracy – 45 proc.,
- zbyt wielu domowników musi równocześnie pracować lub uczyć się zdalnie – 35 proc.,
- dzieci wymagające stałej opieki – 32 proc.,
- brak odpowiednio stabilnego i/lub przepustowego łącza internetowego – 29 proc.

To same dystraktory techniczne. Warto jednak pamiętać, że pracownicy zaczynają odczuwać również kosztowe skutki pracy zdalnej. Pierwszą sprawą, o której w przestrzeni publicznej niewiele się mówi, jest kwestia używania własnego sprzętu i kosztów z tym związanych. To nie obniża kosztów pracy po stronie pracodawcy, a istotnie obniża finalny dochód pracownika.

W percepcji pracowników zmienia się również nakład pracy. Ponieważ często w ciągu dnia i stałych godzin pracy zajmują się czynnościami domowymi, takimi jak opieka nad dziećmi, prace domowe czy przygotowanie posiłków, zlecone zadania kończą późnym wieczorem i mają poczucie znacznie dłuższych godzin pracy, co powoduje nie tylko zmęczenie fizyczne, ale i niższą jakość wykonanej pracy, a na koniec dnia – rozczczenia o szczególne docenienie poniesionych nakładów czasowych i finansowych.

Dla firm i menedżerów pojawił się formalny i operacyjny problem czasu pracy. Sprawdzić go jest trudno, i chociaż art. 3 ust. 6 ustawy z 2.03.2020 r. o szczególnych rozwiązaniach

związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. 2020 poz. 374) mówi o ewidencjonowaniu zadań i czasu poświęconego na ich wykonanie, nie do końca wiadomo jednak, kto i jak miałyby to robić rzetelnie i bez nadmiernej inwigilacji. Generuje to też oczywiście dodatkowe nakłady technologiczne i czasowe, obciążając budżet firmy i czas pracy menedżerów, i na koniec obniża jeszcze zaangażowanie pracowników.

Na to wszystko nakładają się błędy zarządzania, nieprecyzyjne lub mało realistyczne cele zdezorientowanych rynkowo firm oraz dylematy menedżerów – okazać pracownikom oczekiwane zaufanie i dać autonomię, czy jednak dyscyplinować i kontrolować? Jak pracowników, którzy są zestresowani dużą ilością bodźców i mnogością oczekiwań równoległych, związanych z pełnionymi przez nich rolami społecznymi, dyscyplinować, kiedy przeciążeni gubią się już w tym wszystkim? Jak wypracować teraz, zdalnie, dobre nawyki w zakresie praktyk menedżerskich, zarządzania czasem oraz samodyscypliny? Co zrobić, żeby utrzymać tzw. team spirit i identyfikację z firmą?

Na koniec, w przytoczonym powyżej badaniu na poziomie kultury pracy i współpracy, blisko połowa respondentów wykazuje problemy związane z zarządzaniem, komunikacją i współpracą w zespole rozproszonym.

Dotychczasowy schemat pracy menedżerów w wielu firmach skupiał się wokół delegowania zadań, nadzoru nad wykonywaną pracą i oceny wyników. Choć od kilku lat mówi się już głośno, że należy rozwijać i upoważniać zespół do podejmowania decyzji, nie jest to jeszcze na rynku powszechne. Rosną świadomość i oczekiwania pracowników wobec ich pracodawców w zakresie uznania podmiotowości, rozwoju i zaufania. W połączeniu z rewolucją online, która sprawiła, że przestaliśmy mieć fizyczną możliwość sprawdzenia czasu pracy i faktycznie wykonywanych czynności, wyzwaniem jest nie tylko stworzenie efektywnego środowiska pracy i przygotowanie kompetencyjne pracowników, ale przede wszystkim pomoc w transformacji postaw i kompetencji menedżerów oraz nauczenie ich zarządzania przy znacznie mniejszej kontroli, zwinnych ►

<sup>3</sup> Kinnarps Polska, Akademia Leona Koźmińskiego, Polski Instytut Środowiska Pracy, Pro Progressio, przekrojowe ogólnopolskie badanie *Home office. Przywilej z konieczności?*. Wgląd do wyników badania dzięki uprzejmości instytucji zaangażowanych w projekt.

## Elementy efektywnej pracy zdalnej

## Środowisko

## Intuicyjna i funkcjonalna technologia:

- wykorzystanie istniejących systemów i narzędzi
- jak najprostsze i przyjazne środowisko pracy
- prosta architektura danych ułatwiająca szybki dostęp
- zapewnienie helpdesku dla mniej doświadczonych użytkowników

## Minimalna liczba narzędzi i kanałów komunikacji:

- jeden komunikator
- jedna platforma wideo- i telekonferencji
- jedna platforma do pracy kreatywnej (typu trello, mural, padlet itp.)

## Klarowne i użyteczne procedury, standardy i zasady:

- spójność i celowość tworzonych standardów
- wizualizacja i przedstawienie graficzne standardów i procedur
- cykliczna rewizja przyjętych rozwiązań
- balans między ogólnofirmowymi standardami a indywidualnym stylem pracy

## Kompetencje

## Szkolenia wstępne z narzędzi i procedur:

- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie i utrzymanie standardów
- przygotowanie wszystkich do pracy w nowych standardach
- ogólnodostępne manuale i listy FAQ

## Samozarządzanie:

- przygotowanie funkcjonalnego i ergonomicznego miejsca pracy
- eliminacja rozpraszaczy
- planowanie pracy z uwzględnieniem grafiku domowników
- stosowanie technik zarządzania sobą w czasie i automotywacji

## Pigułki wiedzy dostępne w formule vod:

- kompetencje stanowiskowe i techniczne
- kompetencje miękkie
- kompetencje zarządcze

## Zarządzanie

## Dobrze sprecyzowane cele:

- stosowanie reguły SMART
- dialog dotyczący sposobu realizacji celu
- weryfikacja potencjalnych zagrożeń

## Zarządzanie wynikami, nie czasem pracy:

- koncentracja na celach i zadaniach, a nie na czasie wykonywanej pracy
- dotrzymanie krytycznych terminów (np. ze względu na kolejne etapy prac)
- ustalenie sztywnych slotów czasowych, w których wszyscy są dostępni na wideo- lub telekonferencję

## Bieżący monitoring wyników i informacja zwrotna:

- ustalenie cyklicznych spotkań monitorujących
- wykorzystanie wyników do diagnozy problemów i ustalenia najlepszych praktyk
- konstruktywna informacja zwrotna i wyrazy uznania
- dbałość o jasne intencje i przyjętą formę monitorowania

## Zaangażowanie

## Regularny kontakt z przełożonym:

- spotkania operacyjne
- spotkania indywidualne
- życzliwość, szacunek i wsparcie

## Możliwość wpływu:

- analiza problemów
- projektowanie rozwiązań
- testowanie i identyfikacja ryzyka

## Użycie technologii do tworzenia społeczności:

- planowanie czasu na small talk i wymianę doświadczeń podczas wideo- lub telekonferencji (rekomendowane wideo)
- wzajemne docenianie (np. sesje uznania, specjalne platformy, np. StarMeUp czy Briq)
- świadome wplatanie humoru i/lub elementów gamifikacyjnych
- wspólna kawa/lunch lub oglądanie filmów, firmowe e-party

## Wellbeing

## Sprawność fizyczna i komfort pracy:

- wyznaczone godziny i pory pracy
- regularna aktywność fizyczna
- kontakt z naturą
- domowe bhp

## Pozytywne emocje i osobiste sukcesy:

- wskazywanie kierunku i nadawanie sensu pracy
- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa
- wyznaczanie krótkoterminowych celów i uznanie za osiągnięte wyniki
- docenianie zgłaszanych uwag i proponowanych rozwiązań

## Dobre relacje z otoczeniem:

- możliwość elastycznego dostosowania czasu pracy
- wyrozumiałość w sytuacjach niespodziewanych (remont u sąsiada, awaria Internetu, dzieci)
- rozwój kompetencji miękkich (komunikacja, rozwiązywanie problemów, asertywność)

metodyk wyznaczania celów i koncentracji na zakontraktowanych wynikach.

## Pięć filarów efektywnej pracy zdalnej

Jak zatem zaprojektować środowisko dla efektywnej pracy hybrydowej? Z mojego doświadczenia wynika, że kluczowe będzie uwzględnienie pewnej liczby zasad (patrz ramka: „Elementy efektywnej pracy zdalnej”).

## Bezpieczeństwo nade wszystko

Na koniec warto też pamiętać, że ustawowym obowiązkiem pracodawcy jest chronić zdrowie i życie pracowników, zapewniając im bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Pojawienie się COVID-19 nie tylko nie zawiesza tego obowiązku, ale wręcz nasila oczekiwania i nakłady w tym obszarze. Pracodawca musi ocenić ryzyko i temu zapobiec, dobierając odpowiednie działania i środki, które to bezpieczeństwo zapewnią. Do jego obowiązków należą zatem:

- rzetelna ocena ryzyka,
- zaplanowanie adekwatnych środków zaradczych (badania, pomiary, środki ochrony),
- utrzymanie dyscypliny w zakresie stosowania się do regulacji i ewentualnych obostrzeń,
- zdecydowanie, kto, kiedy, jak i gdzie pracuje z klientem – w domu bądź w siedzibie firmy.

Kwestią jeszcze nieuregulowaną jest stosowanie zasad bhp w domu. Na razie nie sposób wyegzekwować realizacji dotychczasowych wytycznych dotyczących np. oświetlenia, ergonomii pracy, przerw czy bezpieczeństwa ogólnego. W gestii pracodawcy pozostaje zatem budowanie świadomości i wsparcie pracowników w kształtowaniu zapewniającego ogólny dobrostan i sprzyjającego efektywności domowego środowiska pracy.■



## Karina Popieluch

jest konsultantem, trenerem biznesu, założycielką KaiZen HR i KaiZen IT. Kierownik studiów HR Business Partner i Senior HR Business Partner oraz wykładowca MBA w Akademii Leona Koźmińskiego. Autorka książki „HR Business Partner – rola, filary, perspektywy”. W 2018 r. uhonorowana nagrodą Polish Businesswomen Awards w kategorii „Lider w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi”.