**Jak zorganizować pracę zdalną w firmie?**

**Wielu pracowników z dnia na dzień rozpoczęło pracę zdalną. W nietypowej sytuacji znaleźli się również menedżerowie, którzy muszą zarządzać w sposób zdecydowanie odmienny od dotychczasowego. Jak sobie poradzić z tymi wyzwaniami?**

Najłatwiej jest firmom, które już wcześniej uwzględniły w swojej kulturze organizacyjnej opcję pracy zdalnej. Pod tym względem przodują takie branże jak IT czy marketing.

Najtrudniej będzie natomiast w tych przedsiębiorstwach, w których nie tylko nie dopuszczano pracy zdalnej, ale jeszcze dodatkowo blokowano wprowadzanie oczekiwanych przez pracowników rozwiązań – takich jak elastyczny lub rozliczany zadaniowo czas pracy. Tymczasem trudno mówić o skutecznym i zdalnym delegowaniu pracy tam, gdzie pomiędzy menedżerami a pracownikami brakuje zaufania.

**Potrzeba wsparcia i szkoleń**

Jeśli zarządzający organizacją obdarzali swoich pracowników wiarą w ich możliwości, a ponadto oczekiwali samodzielności i decyzyjności, to obecnie jest im o wiele łatwiej przestawić się na nową rzeczywistość. Ale nawet w większości takich firm, w których pracownicy są rozliczani „za efekty”, a nie „za czas pracy”, nigdy wcześniej tak wiele osób nie pracowało jednocześnie zdalnie. Niemal wszyscy muszą więc dopiero nauczyć się sprawnego działania w trybie „na odległość”.

- Największe wyzwanie dotyczy pomocy menedżerom w „ustawieniu” pracy zdalnej. To oni są odpowiedzialni za wdrożenie, to oni będą musieli intensywnie komunikować się z pracownikami, tak aby zapewnić utrzymanie efektywności pracy. Pomoc tę powinny zapewnić działy HR m.in. poprzez szkolenia – mówi Jarosław Marciniak, prawnik, ekspert HR w firmie Effect Group, która oferuje szkolenia on-line oraz konsultacje związane z zarządzaniem w kryzysie oraz z organizacją pracy zdalnej.

Pomimo, iż istnieje mnóstwo aplikacji mobilnych ułatwiających pracę na odległość, w tym momencie nie one są najważniejsze. Zacząć warto od kwestii podstawowych, takich jak sprawny komputer, podstawowe programy umożliwiające pracę, czy szybkie łącze internetowe. Liczy się jednak nie tylko technika! Kluczowe jest ustalenie sensownych zasad komunikacji, przesyłania informacji i raportowania.

Oczywiście, warto testować różne rozwiązania i sprawdzać, co w naszej organizacji sprawdzi się najlepiej. Być może znajdziemy program, który niezwykle ułatwi nam i naszym współpracownikom wykonywanie zadań. Jednak, jak podkreśla ekspert Effect Group, z nowymi technologiami jest trochę jak ze lekami na koronawirusa.

- Są jakieś znane leki, które mogą być skuteczne, ale jeszcze nie zostały wystarczająco pozytywnie zweryfikowane w masowej praktyce. Analogicznie, trudno polecić teraz jakiś konkretny program czy aplikację, która w czasie kryzysu zadziała u wszystkich i w każdej branży. Lepiej skoncentrować się na ludziach i do nich dobierać rozwiązania – proponuje Jarosław Marciniak.

**Liczy się dobra komunikacja**

Dobry plan i odpowiednia komunikacja to dwa najważniejsze aspekty wdrażania systemu pracy zdalnej na tak dużą skalę. Plagą w wielu organizacjach jest brak sensownego planowania pracy albo w ogóle brak przekonania, że już na samym początku warto się zatrzymać i pomyśleć, co jest ważne, co chcemy osiągnąć i jakie w związku z tym wyznaczymy cele. Takie podejście będzie jednak skutkowało chaosem.

Warto zmienić taką postawę i właśnie od tego powinny zacząć osoby odpowiedzialne za zarządzanie. Najpierw trzeba opracować koncepcję tego, jak zorganizowana zostanie zdalna praca przedsiębiorstwa, następnie zasady te dostosować do specyfiki poszczególnych działów, uzgodnić plan pomiędzy menedżerami, i w końcu jasno zakomunikować go pracownikom. Warto doprecyzowywać szczegóły – zadania, sposób ich przekazywania, rodzaje dokumentów, terminy, sposoby raportowania i oceny.

- Tylko formalne i komunikacyjnie potwierdzone kryteria, mierniki i parametry umożliwią nam rozliczanie wykonywanych przez pracowników zadań. Zaangażowanie będzie można badać np. przez ilość wymaganych aktywności pracownika w czasie, poprzez zbieranie informacji od współpracowników, a także poprzez ankiety – przekonuje Jarosław Marciniak.

Następnie pracownik powinien sam dla siebie ustalić plan – tzn. sprecyzować, co zrobić, jak wyznaczyć przerwy, dbając jednocześnie o higienę psychiczną, a więc – w miarę możliwości – rozdzielić pracę od życia osobistego. Warto zresztą omówić ten temat z bezpośrednim przełożonym i ustalić np. preferowane godziny oraz formy kontaktu.

Nie zapominajmy, że sytuacja pracowników jest bardzo zróżnicowana. Zakładając, że ktoś ma dzieci, których naukę musi nadzorować, można przyjąć, że jego grafik nie będzie kopią czasu pracy z „ery stacjonarnej”. Jeszcze trudniejsza będzie sytuacja rodziców dzieci kilkuletnich, które nie są w stanie zorganizować sobie czasu samodzielnie. Łatwiej będzie natomiast osobom bezdzietnym oraz takim, których dzieci są już w wieku licealnym lub są dorosłe.

Menedżerowie też mają życie prywatne, warto więc szukać rozwiązań, które będą możliwe do zaakceptowania przez wszystkich. Wykazując się empatią i dbając o dobrą komunikację, jesteśmy w stanie osiągnąć znacznie więcej.

- Jestem przekonany, że kierownicy, którzy nie lubili rozmów telefonicznych z podwładnymi będą je musieli z dnia na dzień polubić. Komunikacja, nadzór i informacja zwrotna w wersji wyłącznie „via mail” to zdecydowanie za mało – podkreśla trener Effect Group. - Bardzo ważne jest także, aby utrzymywać wysoki poziom motywacji pracowników, a nawet dać im wskazówki, jak sami mogą o nią dbać. W tej trudnej, nowej sytuacji istotne jest wsparcie ze strony kierownictwa, przekonanie, że osoby zarządzające wiedzą, co robią – dodaje.

Uczenie się nowej, innej formy pracy jest bardzo ważne, ale nauka to też błędy. Dlatego trzeba przyglądać się temu, jak działa nasz plan, jak pracujemy, badać, co się sprawdza, a co nie i wdrażać zmiany. Musimy nauczyć się wyciągać wnioski. Nie wszystko zadziała od razu i trzeba mieć tego świadomość.

**Praca zdalna to także zagrożenia**

W zupełnie nowej i nieprzewidzianej sytuacji znaleźli się też menedżerowie, którzy teraz muszą zadbać zarówno o organizację pracy własnej, jak i zdalnego funkcjonowania pracowników, wykazując się niezłym zmysłem przewidywania i to nie tylko stricte biznesowego.

Pamiętajmy, że w tak niezwykłej sytuacji pojawiają się liczne zagrożenia związane z poczuciem odseparowania, izolacji – do tego dochodzą też czynniki takie jak zwiększenie intensywności pracy, wydłużanie czasu pracy, uczucie ciężaru związanego ze zwiększeniem odpowiedzialności pracownika (i menedżera).

Problemem jest też sama zmiana nawyków – życie zawodowe zaczyna przeplatać się z życiem prywatnym rodzinny. Postawy pracownika funkcjonującego w świecie domowym, niekoniecznie są postawami pożądanymi w pracy.

- Tylko intensywne, powtarzalne wsparcie udzielane przez przełożonych może być środkiem zapobiegania negatywnym konsekwencjom powyższych zagrożeń – podkreśla Jarosław Marciniak.

**Świat nie będzie już taki sam**

Choć dziś jakiekolwiek przewidywanie przyszłości obarczone jest dużym ryzykiem, da się już wyodrębnić pewne trendy, które mogą okazać się długotrwałe. Z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że epidemia COVID-19 i związana z nią reorganizacja rytmu codziennego życia odbije się w sposób zauważalny na zasadach pracy w niedalekiej przyszłości.

- Praca zdalna już z nami zostanie. Ludzie wrócą do fizycznych miejsc pracy, ale zasady, regulaminy pracy zdalnej będą już normalnymi dokumentami w firmach – uważa trener Effect Group. – Dlatego ważne jest, aby na obecnym etapie wypracowane rozwiązania i wdrożone procedury działały dobrze. Pomóc mogą w tym konsultacje z ekspertami wyspecjalizowanymi w tematyce radzenia sobie z kryzysami w HR, a jednocześnie doświadczonymi w pracy zdalnej – podkreśla.

Do pracy zdalnej warto podejść więc zupełnie poważnie i długofalowo, traktując ją nie tylko jako tymczasowe rozwiązanie w sytuacji awaryjnej. Trwająca obecnie pandemia z pewnością kiedyś minie, ale pracownicy oraz całe firmy, które przekonają się, że praca zdalna może być efektywna, mogą na stałe zmienić swoje zasady funkcjonowania. I być może będzie to stanowiło jedną z nielicznych korzyści, jakie odczujemy w wyniku pandemii.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)