**Praca hybrydowa – jak ją zorganizować?**

**Pracownicy wracają do biur, ale to nie znaczy, że wszystko będzie jak dawniej. Wiele osób przekonało się do zalet pracy z domu, a korzyści dostrzegają także menedżerowie. Stąd pomysł na pracę hybrydową, która pozwala łączyć zalety wynikające z dwóch trybów pracy.**

Pracownicy nie chcą wracać do biur! Z międzynarodowego badania *EY 2021* *Work Reimagined Employee Survey* wynika, że jedynie 22% ankietowanych pracowników dużych firm (zatrudniających powyżej 500 osób) chciałoby pracować po pandemii wyłącznie w biurze. Duża część badanych (54%) bierze pod uwagę nawet zmianę pracy, jeśli w dotychczasowym miejscu nie będą mogli pracować w sposób elastyczny w zakresie wyboru dni lub godzin pracy biurowej.

**Pracownicy chcą pracy hybrydowej**

Po doświadczeniach związanych z „lockdownem” zdecydowana większość pracowników wolałaby przynajmniej część czasu pracy spędzać w domu (najlepiej 2-3 dni w tygodniu), niż pracować przez 5 dni w biurze. Prowadzi to do wniosku, że najbardziej pożądanym modelem byłaby praca hybrydowa.

64% pracowników ankietowanych w przytaczanym badaniu uznało, że wykonywanie pracy zarówno z biura, jak i zdalnie, zwiększy produktywność firmy. Większość badanych uznała również, że praca hybrydowa sprzyja lepszemu rozwiązaniu problemów oraz większej kreatywności. Oznaczałoby to, że dzięki pracy zdalnej firmy mogłyby osiągać więcej korzyści.

Docenia to także wielu menedżerów. Do najbardziej oczywistych plusów sytuacji, w której pracowników nie ma w firmie, należą choćby mniejsze potrzeby dotyczące rozmiarów biur. Jeśli część pracowników wykonuje swoje obowiązki zdalnie, powierzchnia biurowa (często wynajmowana) może być mniejsza, a to bezpośrednio przekłada się na koszty. Dlaczego więc, pomimo tak ewidentnej korzyści, wiele firm powstrzymuje się przed wdrożeniem pracy zdalnej lub hybrydowej?

Często wynika to z obaw, że brak bezpośrednich relacji pomiędzy ludźmi doprowadzi do spadku motywacji. Jednocześnie próby kontrolowania pracy, gdy jest ona wykonywana na odległość, mogą okazać się mniej skuteczne. W konsekwencji, niektórzy menedżerowie przypuszczają, że praca zdalna źle wpłynie na kulturę organizacyjną, a dalej być może na profesjonalizm firmy i w końcu, na jej pozycję rynkową. Z drugiej strony, z przywołanego wyżej badania wynika, że rzeczywistość nie potwierdza tych wątpliwości.

Według prawie połowy badanych okres pandemii pozytywnie wpłynął na poziom kultury organizacyjnej. Prawdopodobnie w wielu firmach pandemia niejako wymusiła usprawnienie organizacji, w tym przepływu informacji na wielu płaszczyznach. I być może to jest właśnie najlepsza odpowiedź na wątpliwości związane z pracą hybrydową: taki tryb pracy może mieć mnóstwo zalet, ale pod warunkiem, że firma dobrze się do niego przygotuje.

**Zarządzanie poprzez cele**

Problemem w wielu firmach jest brak właściwego planowania pracy, a czasem nawet brak przekonania, że trzeba wyznaczyć konkretne cele, sposoby ich realizacji, a następnie ustalić mierniki sukcesu. Jeśli w firmie, która nigdy nie wypracowała jednoznacznych procedur i w której funkcjonowało „mikrozarządzanie” (decydowanie przez szefa o każdej, nawet najdrobniejszej sprawie) zostanie wprowadzona praca zdalna lub hybrydowa, skutkiem może być przede wszystkim chaos.

Druga ważna kwestia dotyczy zaufania. Jeśli zarządzający firmą obdarzali swoich pracowników wiarą w ich możliwości, a ponadto oczekiwali samodzielności i decyzyjności, to przejście na częściowo zdalny system pracy będzie dla nich łatwiejszy.

- 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 oraz konsultacje związane z organizacją pracy zdalnej.

Receptą na sukces może być połączenie sporej dozy zaufania, jednoznacznych, zrozumiałych dla wszystkich procedur oraz sprawnej komunikacji. Ważne jest także zarządzanie poprzez cele, a więc rozliczanie pracowników nie tyle z czasu pracy, co przede wszystkim z wykonanych zadań lub uzyskanych efektów. Konieczne jest więc ustalenie kryteriów, które będą podlegały ocenie.

Warto podkreślić, że w przypadku pracy zdalnej pracownik nie musi być „zdalnie sterowany” – on sam powinien wykazywać się dużą dozą samodzielności. Ustalenie planu dnia, wyznaczenie przerw, czy też oddzielenie czasu pracy od czasu przeznaczonego na sprawy rodzinne to zadania, z którymi każdy pracownik powinien sobie poradzić.

Najlepiej jednak omówić ten temat z bezpośrednim przełożonym i ustalić np. preferowane godziny oraz formy kontaktu. Chodzi o uniknięcie sytuacji, w których telefony na linii menedżer-pracownik wykonywane są o każdej porze dnia i nocy właśnie ze względu na źle interpretowane przekonanie, że w pracy zdalnej nie ma sztywnych godzin pracy. Często podobne problemy wynikają z niezawinionego niezrozumienia, przy czym nie zawsze stroną inicjującą kontakt o zaskakujących porach musi być menedżer.

**Hybrydowo na wiele sposobów**

Gdy praca jest wykonywana wyłącznie zdalnie, istnieje duże ryzyko, że pracownik będzie czuł się odizolowany, a brak kontaktów społecznych będzie źle wpływał na jego samopoczucie. Problemem może być też zwiększenie intensywności pracy, wydłużanie czasu pracy, uczucie ciężaru związanego ze zwiększeniem odpowiedzialności. W uniknięciu tego typu trudności pomóc może właśnie praca hybrydowa, a więc podział tygodnia pracy na czas spędzany w domu oraz w biurze.

Jeśli praca hybrydowa ma zostać na stałe wpisana w organizację firmy, kwestia ta może zostać rozwiązana na wiele sposobów. Jedną z możliwych opcji jest wprowadzenie „zmianowości” w zakresie tego, które osoby pracują danego dnia w biurze, a które w domu. Inny model zakłada pełną dowolność, ale w praktyce może to spowodować, że pracownicy jedynie sporadycznie (w razie doraźnej potrzeby), będą pojawiali się w firmie. Jeszcze innym rozwiązaniem będzie jednoznaczne określenie, ile czasu pracownik ma spędzać tygodniowo w biurze, ale bez narzucania mu konkretnych dni czy godzin. Wybór najlepszego rozwiązania powinien zależeć od stylu pracy konkretnej organizacji – np. trudno byłoby wprowadzić pełną dowolność tam, gdzie pracownicy muszą być fizycznie dostępni dla klientów w konkretnym miejscu i czasie.

Można też dokonać odpowiedniego podziału zadań – na te, które lepiej jest wykonywać w biurze, ponieważ wymagają rozmów, ustaleń, czy wzajemnej wymiany pomysłów oraz na te, które łatwiej realizować w domu (np. wymagające większego skupienia). W takiej sytuacji pracownik mógłby przygotować raport bez wychodzenia do biura, ale już na planowane spotkanie musiałby się wybrać np. do siedziby firmy. Oczywiście, są też takie spotkania, które z powodzeniem mogą odbywać się zdalnie.

**Szkolenia? Także on-line**

Jeszcze do niedawna za wydarzenie wymagające bezwzględnej obecności w jednym miejscu uznawano szkolenia. Jednak w czasie pandemii bardzo popularne okazały się szkolenia on-line, czyli realizowane na żywo, ale przez internet. Trener oraz uczestnicy spotykają się w jednym czasie, ale w różnych miejscach, a komunikować mogą się ze sobą z wykorzystaniem kamer i mikrofonów. To wygodny sposób na zdobywanie wiedzy, który pozwala oszczędzić koszty związane chociażby z dojazdem czy cateringiem.

Jeśli pracownicy mają odpowiednie warunki, mogą uczestniczyć w szkoleniu nie wychodząc ze swoich domów. W trakcie takiego szkolenia trener może pokazywać prezentację, udostępniać podgląd omawianych programów ze swojego komputera lub wyświetlać filmy, a także angażować uczestników w interaktywne ćwiczenia. Internetowe narzędzia dają pod tym względem duży wybór.

- Trener ma rozbudowane możliwości projektowania i sprawdzenia efektów szkolenia. Przez internet można przeprowadzać kompletny proces szkoleniowy, włącznie z badaniem potrzeb, ewaluacją, testami, ankietami lub zadaniami wdrożeniami. Zdalna forma szkolenia nie jest pod tym względem żadnym ograniczeniem – mówi Agata Rajchel, która w firmie Effect Group prowadzi szkolenie pt. „Jak przygotować i prowadzić efektywne szkolenia online”.

I choć szkolenia stacjonarne ponownie są już dostępne w ofercie większości firm, to jednak zajęcia internetowe z pewnością nadal będą cieszyły się dużą popularnością. Wielu uczestników przekonało się, że są one równie skuteczne jak kursy stacjonarne.

**To dopiero początek**

Wszystko wskazuje na to, że praca zdalna nie zakończy się wraz z końcem pandemii, choć prawdopodobnie w wielu firmach ustąpi ona miejsca pracy hybrydowej. Do pracy tego typu warto więc podejść zupełnie poważnie i długofalowo, traktując ją nie tylko jako tymczasowy element naszej rzeczywistości.

- Praca zdalna już z nami zostanie. Ludzie wracają do fizycznych miejsc pracy, ale zasady, regulaminy pracy zdalnej będą już normalnymi dokumentami w firmach – uważa Jarosław Marciniak. – Dlatego ważne jest, aby jak najszybciej wypracować rozwiązania i procedury, które będą usprawniały pracę na odległość. Pomóc mogą w tym konsultacje z ekspertami wyspecjalizowanymi w tematyce HR, a jednocześnie doświadczonymi w pracy zdalnej – podkreśla.

Elastyczność w zakresie miejsca i czasu pracy coraz częściej będzie kartą przetargową w procesie przyciągania do firmy talentów. Obecnie możliwość choćby częściowego wykonania obowiązków z domu staje się coraz ważniejszym argumentem dla kandydatów ubiegających się o pracę. Wygląda więc na to, że na dłuższą metę firmy nie mają wyboru – będą musiały stać się bardziej elastyczne i w wielu przypadkach pozwolić na pracę hybrydową.

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