

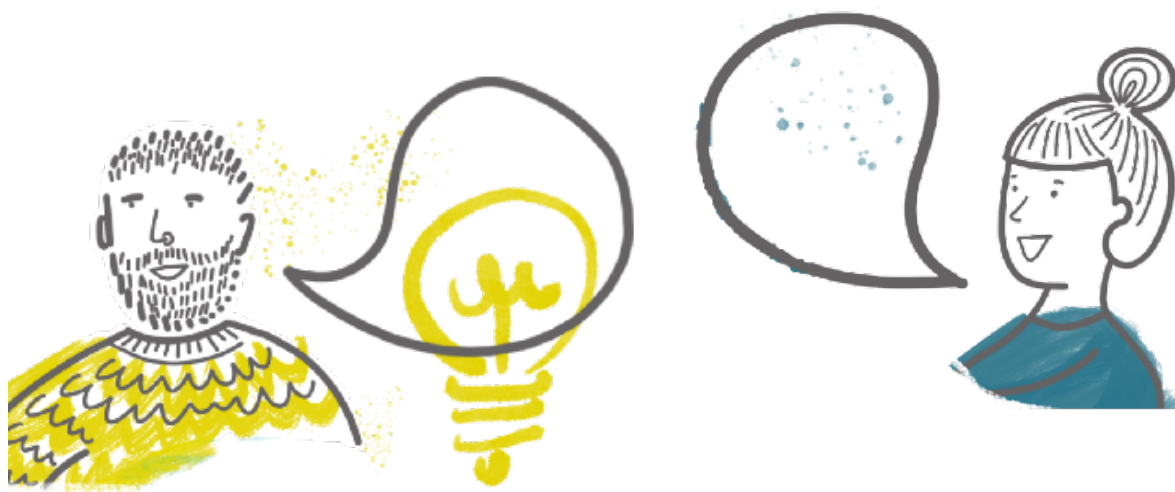


Biuro
Inicjatyw
Społecznych

PRACA ZDALNA W NGO

Publikacja stanowi część cyklu materiałów

HR W NGO



Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021 - 2030

Autorka publikacji

Joanna Czarnik

(Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych)

Członkini zarządu Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych.
Trenerka, mentorka, ekspertka ds. NGO, specjalistka w zakresie edukacji nieformalnej, menadżerka społeczna, psycholog. Od kilkunastu lat zarządza organizacjami.

Wspiera liderów w inicjowaniu działań i radzeniu sobie z wyzwaniami w przewodzeniu innym. Prowadzi szkolenia i mentoring z zakresu zarządzania organizacją pozarządową, m.in. zarządzanie zespołem, zarządzanie finansami, rozwój organizacji.

Opracowanie graficzne

Paula Kuczyńska

Wydawca

Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych

Kraków 2023

Ekspertki i Eksperci

Agnieszka Majeran

(People & Communities Country
Consultant w Cisco Systems Poland)

Członkini zarządu Fundacji Biuro
Inicjatyw Społecznych. Trenerka,
mentorka, ekspertka ds. NGO,
specjalistka w zakresie edukacji
nieformalnej młodzieży i dorosłych,
menadżerka społeczna, psycholog.

Od kilkunastu lat zarządza projektami
edukacyjnymi
i animacyjnymi.

Łukasz Adach

(Stowarzyszenie Wiosna)

Dyrektor HR i Wiceprezes
Stowarzyszenia Wiosna.
Pełnił rolę HR Business Partnera
dla poszczególnych zespołów,
wspierając Dyrektorów i Menadżerów
w realizacji procesów HR-owych
oraz w zarządzaniu zespołami.

Jednym z jego obszarów
zainteresowań jest również coaching
kariery i doradztwo zawodowe.

Patrycja Tobiasz

(Rakoczy i Wroński Spółka Prawnicza)

SPIS TREŚCI

Kim jesteśmy i co robimy?	5
Dlaczego HR w NGO?	6
I Wstęp	
Praca zdalna w NGO	7
II Czy praca zdalna to pomysł dla naszej NGO?	
2.1. Dlaczego warto?	8
2.2. Kiedy i jaka praca zdalna w NGO?	11
2.2.1. Czy nasza organizacja jest gotowa, aby pracować zdalnie?	13
2.2.2. Czy pracownik ma warunki, żeby pracować zdalnie?	15
III Wyzwania pracy zdalnej	
3.1. Zasady organizacji pracy zdalnej	20
3.2. Relacje i zaangażowanie	24
3.3. Dobrostan pracowników	31
3.4. Zarządzanie pracą zdalną	34
3.5. Narzędzia techniczne i organizacyjne	41
3.5.1. Sprzęt komputerowy i oprogramowanie	41
3.5.2. Organizacja pracy w biurze dostosowana do łączenia z pracą zdalną	44
3.6. Kompetencje pracowników i menadżerów	47
3.7. Aspekty formalne	49
3.7.1. Nowe rozwiązania z kodeksu pracy	49
3.7.2. Roszczenie o pracę zdalną dla niektórych grup pracowników	53
3.7.3. Czas pracy - formalne aspekty związane z elastycznością	54
3.7.4. Wzory dokumentów dla NGO	55
IV Literatura	56

KIM JESTEŚMY? JAK DZIAŁAMY?

FUNDACJA BIURO INICJATYW SPOŁECZNYCH TO MY

▶▶▶▶ Jesteśmy niezależną organizacją pozarządową, powołaną w kwietniu 2008. Wspieramy ludzi, którzy działają społecznie. Uczymy, jak zmieniać marzenia w działania.

▶▶▶▶ Stanowimy zespół ekspertów, doświadczonych w tematyce rozwoju organizacji, ekonomii społecznej, partycypacji i współpracy lokalnej. Chcemy, żeby mieszkańcy w dialogu i współpracy decydowali o sprawach, które ich dotyczą. Zależy nam, aby organizacje pozarządowe, poprzez zaangażowanie ludzi, skutecznie realizowały swoją misję. Aktywnie uczestniczymy w dialogu na rzecz tworzenia lepszego prawa, sprzyjającego aktywności społecznej i obywatelskiej.

▶▶▶▶ Wierzymy w sens działania na rzecz dobra wspólnego. Pomagamy ludziom zaangażowanym w działalność społeczną w działaniach na rzecz wspólnego dobra. Wspieramy samorządy terytorialne w praktycznej współpracy z organizacjami społecznymi, a ludzi biznesu zachęcamy do aktywności w lokalne przedsięwzięcia. Wiemy, jak zmieniać marzenia w działania i naszą wiedzą oraz doświadczeniem chcemy wspierać innych.

▶▶▶▶ Należymy do ogólnopolskiej Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych „SPLOT”, która działa na rzecz wzmocnienia sektora pozarządowego w kraju.

▶▶▶▶ Otrzymaliśmy nagrodę Kryształ Soli od Marszałka Województwa Małopolskiego „za niezwykle zaangażowanie na rzecz wzmocnienia potencjału sektora pozarządowego, integrację oraz profesjonalizację III sektora oraz budowanie mostów pomiędzy mieszkańcami, organizacjami i samorządami.

ZNAJDZIESZ NAS W SIECI



DLACZEGO HR W NGO?

HR w NGO to temat, który niezwykle nas pasjonuje.

Na przestrzeni lat zespół Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych mocno się rozrósł. Wraz z nim zwiększył się zarówno potencjał naszej organizacji (możemy realizować więcej ciekawych projektów, korzystając z wiedzy i doświadczenia większej liczby ekspertów), jak i pomnożyły wyzwania, przed którymi (chcąc, nie chcąc) stanęliśmy.

Testując różne rozwiązania i korzystając z nieocenionej pomocy specjalistów, wypracowaliśmy swoje HR-owe standardy, które bardzo ułatwiły nam życie. Dziś mamy ogromną przyjemność podzielić się z Tobą naszą wiedzą i doświadczeniem.

Projekt HR w NGO odpowiada na bieżące potrzeby organizacji pozarządowych zatrudniających pracowników (37% organizacji w Polsce). Stanowi nowatorskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w NGO. Ponadto jest próbą znalezienia i przetestowania rozwiązań problemów w obszarze HR, z którymi borykają się NGO i ich pracownicy w Polsce.

Mamy nadzieję, że lektura wypracowanych przez nas standardów rekrutacji pomoże Ci zadbać o HR w Twojej organizacji a przede wszystkim zaoszczędzić sporo czasu i nerwów.

Chcesz wiedzieć więcej? Zajrzyj tutaj:

[Grupa HR w NGO na Facebooku](#)

[Mapa HR w NGO do pobrania](#)

[Podcast WAŻNE NIEPILNE](#)

[Bieżące wydarzenia Fundacji BIS](#)



PRACA ZDALNA W NGO?

CZY PRACA ZDALNA SPRAWDZI SIĘ W NASZEJ ORGANIZACJI?

CZY PORADZIMY SOBIE Z ZARZĄDZANIEM ZESPOŁEM I EFEKTYWNAJĄ REALIZACJĄ ZADAŃ PRZY PRACY ZDALNEJ?

CZY PRACA ZDALNA TO NADAL JESZCZE PRZYWILEJ I BONUS DLA PRACOWNIKÓW, CZY JUŻ STANDARD, KTÓREGO OCZEKUJĄ ZESPOŁY?

To tylko przykładowe pytania o pracę zdalną, które zadają sobie dziś organizacje pozarządowe. Różnorodne dylematy i wątpliwości słyszymy w rozmowach indywidualnych oraz podczas spotkań konsultacyjnych związanych z zarządzaniem zespołami. W związku z tym, wraz z ekspertkami i ekspertami, zdecydowaliśmy pochylić się nad zagadnieniem pracy zdalnej w NGO i zebrać odpowiedzi na najważniejsze pytania i wyzwania.

Publikacja, do lektury której zapraszamy, składa się z dwóch części. Pierwsza z nich skupia się na korzyściach i możliwościach jakie daje praca zdalna. Odpowiadamy na pytanie dlaczego warto wprowadzić ją w organizacji pozarządowej i jak się do tego procesu przygotować. Naszym celem nie jest jednak przekonanie Was do pracy zdalnej, ale bardziej podpowiedzenie jak ją zorganizować, tak, żeby faktycznie przynosiła te korzyści, na których Wam zależy.

Druga część publikacji skupia się na najważniejszych wyzwaniach, które niesie ze sobą w praktyce praca zdalna. Ich świadomość i bieżące monitorowanie jest konieczne, aby kreować adekwatne rozwiązania i w odpowiednich momentach reagować na trudności. Do każdego wyzwania przedstawiamy zatem szereg praktycznych podpowiedzi i dobrych praktyk, spośród których możecie wybrać te najlepiej dopasowane do potrzeb Waszej organizacji i zespołu. Uzupełnieniem drugiej części publikacji są wzory dokumentów formalnych związanych z pracą zdalną, stanowiące załączniki do publikacji. Możecie w łatwy sposób je edytować i wykorzystać przy wprowadzaniu pracy zdalnej.

2. Czy praca zdalna to pomysł dla naszej NGO?

2.1. DLACZEGO WARTO?

Rozpoczynając nasze rozważania dotyczące włączenia pracy zdalnej w codzienne działania organizacji, zacznijmy od zadania sobie podstawowego pytania – po co naszej organizacji praca zdalna? Jakie efekty, a dokładniej jakie korzyści, ma nam przynieść?

Dostępna literatura, doświadczenia ekspertów i NGO podpowiadają, że **praca zdalna może w organizacji przełożyć się na:**

lepsze wykorzystanie czasu pracy:

- Przede wszystkim realizacja części działań w trybie zdalnym pozwala zoptymalizować sposób wykorzystania czasu pracy pracowników. Od czasu pandemii standardem stało się, że krótkie, robocze spotkania (niekiedy nawet całkiem oficjalne - z instytucjami, firmami, podwykonawcami) odbywają się w trybie zdalnym. Oczywiście wydaje się nam teraz, że czas przeznaczony na dojazd na spotkanie musi być proporcjonalny do wagi i długości tego spotkania. Koszt dojazdu na spotkanie (nie tylko samego transportu, ale także czasu wszystkich jego uczestników przeznaczanego na dojazd) stał się kosztem wyraźniej niż dotąd widocznym i nie zawsze koniecznym do poniesienia. Dotyczy to zarówno kwestii związanych ze sprawami organizacyjnymi i formalnymi, ale także bezpośrednim wsparciem dla odbiorców naszej organizacji. Oczywiście są takie rodzaje wsparcia udzielanego przez NGO, których nie da się (lub nie warto) świadczyć w formie zdalnej. Ale cały szereg aktywności, czy kontaktów (choćby organizacyjnych i formalnych) może być prowadzony w formie zdalnej. Tej formy nierzadko oczekują od nas także sami odbiorcy. Umożliwienie im kontaktu zdalnego jest bardzo realnym dostosowaniem się do ich potrzeb i pozwala na poprawę dostępności wsparcia. Tu jednak podkreślamy aspekt zadbania o efektywność wykorzystania czasu pracy naszego zespołu - **jeśli pracownicy przeznaczają mniej czasu na dojazdy, większą jego część mogą wykorzystać na realizację swoich kluczowych zadań.**
- Drugim ważnym aspektem efektywniejszego wykorzystania czasu pracy, który podkreśla wiele osób pracujących zdalnie jest łatwiejsze zapewnienie sobie warunków do pracy w skupieniu. Biura organizacji rzadko zapewniają tak zorganizowaną przestrzeń, aby pozwalała ona w ciszy i skupieniu pracować nad zadaniami wymagającymi dużej i długiej koncentracji. Odpowiedzią na to jest popularna wśród pracowników strategia, w której zadania wymagające pracy w skupieniu planują sobie na czas pracy zdalnej. W biurze natomiast wykonują zadania związane z bezpośrednimi kontaktami z innymi, czy mniejsze zadania, których przerwanie nie powoduje tak dużej straty czasu i efektywności. **Wykonywanie pracy wymagającej skupienia w odpowiednich, zaaranżowanych do indywidualnych potrzeb warunkach, przekłada się na sprawniejsze wykonanie pracy i wyższą jej jakość.**

zwiększenie elastyczności pracy i decyzyjności zespołów i pracowników:

- Poszerzenie sposobów organizacji pracy w NGO o pracę zdalną w bezpośredni sposób przekłada się na większą elastyczność jej organizacji. W efekcie zarówno liderzy i menadżerowie oraz sami pracownicy mają większą dowolność w organizacji pracy i współpracy. Praktyka okresu intensywnej pracy zdalnej pokazuje, że w ramach tej samej organizacji, zespoły zyskiwały przy okazji przejścia na pracę zdalną większą swobodę w samodzielnym decydowaniu jakie formy współpracy i organizacji pracy są dla nich najwygodniejsze. Samodzielność decydowania dotyczyć może np. proporcji pracy zdalnej i pracy stacjonarnej, zasad bieżącej komunikacji (m.in. częstotliwość, forma), częstotliwości i formy spotkań. Eksperci podkreślają, że zarówno warunkiem, jak i korzyścią z elastyczności jest danie zespołom (liderom i pracownikom) przestrzeni do samodzielnego decydowania o sposobie pracy, który pozwoli im najlepiej realizować ich cele i zadania.
- Dzięki opcji pracy zdalnej znacząco zwiększa się też elastyczność i możliwość dostosowania sposobu pracy do indywidualnych potrzeb pracowników. Praca zdalna pozwala dostosować im rytm pracy do sytuacji osobistej, stylu pracy czy sposobów spędzania czasu prywatnego (np. opieka nad dziećmi, osobami starszymi, wymagające więcej elastyczności zainteresowania i pasje, preferencje indywidualne dotyczące godzin pracy). Ten aspekt elastyczności podnosi znacząco satysfakcję z pracy – pracownikom łatwiej o balans między różnymi sferami życia, a co za tym idzie wellbeing . Nie bez znaczenia jest też fakt, że taka elastyczność może być dla pracowników argumentem za wyborem właśnie naszej NGO jako miejsca pracy. Elastyczna organizacja pracy, w tym w formie pracy zdalnej, może być dużo łatwiejsza do wdrożenia w organizacjach pozarządowych niż np. w instytucjach publicznych, czy także w części firm i korporacji. Daje to organizacjom znaczący argument przemawiający za wyborem właśnie ich jako miejsca pracy (szczególnie ważny, że często nie możemy realnie konkurować z pracodawcami z innych branż poziomem wynagrodzenia).

Kolejne korzyści mogą być mniej oczywiste dla NGO i mniej uniwersalne, ale właśnie dlatego warto się im przyjrzeć i zastanowić się na ile w Waszej organizacji możecie te możliwości wykorzystać.

większy dostęp do specjalistów i łatwiejsza rekrutacja pracowników i współpracowników:

- Organizacje otwarte na pracę zdalną znacząco poszerzają krąg osób, wśród których mogą szukać pracowników. W zależności od proporcji pracy zdalnej i stacjonarnej możemy zaangażować do współpracy osoby mieszkające w dalszej okolicy od miejsca, gdzie prowadzimy działalność lub nawet w zupełnie innej części kraju. Dzięki temu znacząco rosną nasze szanse na zapewnienie organizacji kompetencji, których potrzebujemy. Szczególnie warto wykorzystać tę możliwość przy aktualnej specyfice rynku pracy, kiedy to nie jest łatwo znaleźć pracowników, a organizacje nie mają zbyt wielu kart przetargowych w konkurencji z sektorem biznesowym.

obniżenie kosztów lokalu, zwiększenie elastyczności sposobu jego użytkowania

- Przejście pracowników na pracę zdalną ma znaczący wpływ na sposób użytkowania i skalę zapotrzebowania na lokal i przestrzeń biurową. Mniejsza obecność zespołu w biurze wiąże się z możliwością przeorganizowania sposobu korzystania z biurek i poszczególnych pomieszczeń. Szczególnie w większych organizacjach może to dawać szansę na zmniejszenie powierzchni lokalu, a co za tym idzie kosztów jego użytkowania. Skala takich oszczędności będzie różnić się dla poszczególnych organizacji, ale daje możliwości na zastosowanie różnych rozwiązań obniżających koszty np. zmiana lokalu, podnajem części przestrzeni, czy współdzielenie z inną NGO. Co ważne, inny sposób korzystania z biura pozwala wprowadzić rozwiązania, które ułatwiają naprzemienne korzystanie z pomieszczeń do różnych funkcji np. w ciągu dnia pomieszczenie służy do pracy coworkingowej i prowadzeni spotkań pracowników, popołudniu do prowadzenia szkoleń i konsultacji dla odbiorców. To także poprawia efektywność finansową. Dodatkową korzyścią z choć częściowej pracy zdalnej jest łatwiejsza organizacja pracy w zespołach, które okresowo rozrastają się lub zmniejsza się ich liczebność. Dostosowując częstotliwość pracy zdalnej i sprawnie organizując pracę stacjonarną NGO nie musi wraz z zaangażowaniem nowych osób zmieniać lokalu na większy, a następnie po zakończeniu części projektów znów radzić sobie z kolejną przeprowadzką, czy pustymi przestrzeniami i wysokimi kosztami ich utrzymania.

Wszystkie wymienione wyżej korzyści, bardzo wprost lub pośrednio, będą wspierać organizację w lepszym wykorzystywaniu jej zasobów (m.in. czasu, energii pracowników, przestrzeni). Budują także większą łatwość w dostosowywaniu się organizacji, zespołów i pracowników do zmieniających się warunków (np. nowe projekty, nowe sposoby pracy z odbiorcami, nowe obszary działania organizacji). Zatem dobrze wprowadzona praca zdalna pomoże nam nie tylko w sprawnej organizacji pracy zespołu, ale będzie wzmacniać kulturę organizacyjną opartą na elastyczności i otwartości na zmianę.

Spójrzmy także na korzyści, które praca zdalna przynosi pracownikom. Kilka z nich pojawiło się już przy okazji przyglądania się perspektywie organizacji. Warto jednak zaznaczyć wyraźnie, że wprowadzenie pracy zdalnej dla wielu pracowników będzie wyraźnym wyjściem naprzeciw ich potrzebom i oczekiwaniom. Przełoży się w efekcie na poprawę postrzegania naszej organizacji jako pracodawcy dbającego o dobrostan pracowników i tworzącego przyjazne warunki pracy. Dzięki temu możemy liczyć zarówno na podniesienie satysfakcji, jak i zaangażowania aktualnych członków i członkiń zespołu. Może to też ułatwić poszukiwanie pracowników podczas procesów rekrutacyjnych.

Na koniec wylistujemy te aspekty pracy zdalnej, które postrzegane są przez pracowników jako jej główne korzyści:

- oszczędność czasu, związana z brakiem konieczności dojazdów do pracy,
- oszczędności finansowe – głównie na kosztach związanych z dojazdem, ale także z wydatkami ponoszonymi na posiłki poza domem,
- elastyczność organizacji czasu pracy oraz poszczególnych zadań, a w efekcie łatwiejsze radzenie sobie z codziennymi zadaniami i godzenie życia zawodowego z prywatnym,
- większa łatwość pracy w skupieniu, a co za tym idzie efektywność realizacji zadań,
- możliwość aranżacji własnego miejsca pracy w sposób bardziej dostosowany do indywidualnych potrzeb.

2.2. KIEDY I JAKA PRACA ZDALNA W NGO?

Wraz z naszymi ekspertami jesteśmy zgodni – nie ma jednej odpowiedzi na pytanie czy praca zdalna jest dobrym rozwiązaniem. Zawsze powinna to być odpowiedź udzielana w odniesieniu do danej organizacji – jej charakteru, przedmiotu działalności, stylu działania, etapu rozwoju, potrzeb zespołu i konkretnych pracowników. W kontekście konkretnej organizacji należy też rozważyć jaka forma pracy zdalnej sprawdzi się w niej najlepiej.

Na początek przyjrzymy się temu, jakie mamy możliwości, jeśli chodzi o formy organizacji pracy. Będzie to punkt odniesienia dla dalszych, bardziej szczegółowych rozważań.

▪ Praca w pełni stacjonarna

Praca w pełni stacjonarna może być konieczna, gdy charakter zadań wymaga bezpośredniej pracy na narzędziach dostępnych u pracodawcy (np. maszyny, materiały) lub bezpośredniego świadczenia usług dla odbiorców (np. prowadzenie rehabilitacji, prowadzenie kawiarni, pielęgnacja zieleni). Będziemy o niej mówić także wtedy, jeśli usługi organizacji świadczone są częściowo w terenie lub u odbiorcy (np. opieka nad osobą starszą w jej miejscu zamieszkania).

▪ Praca stacjonarna z możliwością okazjonalnej pracy zdalnej

To forma połączenia pracy stacjonarnej z maksymalnie 24 dniami pracy zdalnej rocznie (zgodnie z nowymi zasadami Kodeksu Pracy – więcej w rozdziale 3.7). Ten typ organizacji pracy będziemy wykorzystywać wtedy, gdy – podobnie jak w pierwszym przypadku – większość pracy wymaga bezpośredniego działania z narzędziami dostępnymi u pracodawcy, bezpośredniego świadczenia usług dla odbiorców lub pracy w terenie. Jeśli równocześnie część zadań możliwa jest do wykonywania zdalnie (np. praca nad dokumentacją, przygotowanie się do wykonywania usługi, poszukiwanie informacji i rozwój) i jest to niewielka skala, można skorzystać z okazjonalnej pracy zdalnej. Co ważne, jeśli pozostaniemy w granicy 24 dni rocznie, jej wprowadzenie w organizacji jest dość proste i wymaga bardzo niewielu formalności ze strony pracodawcy.

▪ Praca hybrydowa z różną proporcją między pracą stacjonarną i zdalną

Ten tryb połączenia pracy w biurze i pracy zdalnej może być bardzo zróżnicowany. Ilość dostępnej pracy zdalnej dla pracownika może wahać się od 25 dni w roku (wtedy już nie mieścimy się w kategorii okazjonalnej pracy zdalnej) do prawie 100 % czasu pracy. W praktyce w jednej organizacji będzie to oznaczało np. przewagę pracy w biurze i tylko 1 dzień w tygodniu pracy zdalnej, a w innej dokładnie odwrotne proporcje, większość tygodnia pracy w domu i obecność w biurze organizacji raz w tygodniu. Oczywiście z perspektywy zarządzania zespołem i organizacji pracy sytuacje te mocno się od siebie różnią. Ale z perspektywy formalnej – jest to ta sama formuła prawna i podobne obowiązki pracodawcy (więcej szczegółów także w rozdziale 3.7.).

▪ Praca w pełni zdalna

Czyli sytuacja, gdy miejsce zamieszkania pracownika jest w pełni jego miejscem pracy. Organizacja może w ogóle nie posiadać swojego biura lub na przykład ze względu na dużą odległość miejsca zamieszkania pracownik nie jest zobowiązany do pojawiania się w nim. Pracownik uczestniczy w spotkaniach w biurze bardzo rzadko lub mają one miejsce w innej lokalizacji (np. podczas działań realizowanych na rzecz odbiorców w terenie, czy wyjazdowych spotkań zespołu).

Jak widać, już same podstawowe rozwiązania dotyczące organizacji pracy zdalnej dają zróżnicowane możliwości. Dlatego przed jej wprowadzeniem w NGO warto dokładnie przeanalizować jakie mamy w tym zakresie potrzeby i możliwości, a następnie podjąć decyzję o formie i sposobie jej wprowadzenia.

Tę analizę zaczniemy od **CZTERECH GŁÓWNYCH PYTAŃ, NA KTÓRE MUSI SOBIE ODPOWIEDZIEĆ ORGANIZACJA PRZYGOTOWUJĄC SIĘ DO WPROWADZENIA PRACY ZDALNEJ** albo weryfikując jej działanie:

I. Dlaczego chcemy pracować zdalnie/hybrydowo?

Jaki cel ma to realizować dla naszej organizacji? Poprawiać satysfakcję pracy pracowników i być odpowiedzią na ich potrzeby? Podnosić efektywność pracy i realizacji misji? A może obniżyć koszty utrzymania lokalu lub ograniczać dojazdy? Które cele są dla nas priorytetowe i w jakim stopniu są ważne?

II. Czy i w jakim stopniu praca zdalna jest możliwa w naszej organizacji,

ze względu na specyfikę naszych działań misyjnych – branżę, w której działamy, sposób realizacji wsparcia dla odbiorców? Innej odpowiedzi udzieli sobie organizacja świadcząca usługi rehabilitacyjne dla dzieci z niepełnosprawnościami, innej wydawnictwo publikacji historycznych.

III. Czy i w jakim stopniu praca zdalna jest możliwa w przypadku konkretnego stanowiska pracy

Które zadania na danym stanowisku można wykonywać w formie zdalnej, a które wymagają bezpośredniego spotkania lub pracy z biura ze względu na dokumenty, czy dostępne

w nim narzędzia i maszyny? Czy mamy w organizacji określone standardy, np. wsparcia świadczonego dla odbiorców, które wyznaczają odpowiedzi na te pytania? A może mamy wypracowane standardy dotyczące pracy zespołu, które są tu wskazówką (np. spotkania zespołu co do zasady na żywo)? W tym aspekcie bardzo ważne będzie oddzielenie specyfiki stanowiska od osoby na nim pracującej (czyli zastanawiamy się czy koordynacja w naszej organizacji umożliwia pracę zdalną, a nie czy np. konkretna koordynatorka może pracować zdalnie). Żeby ułatwić sobie rzetelne dokonanie takiej oceny, warto zrobić ją na poziomie opisu stanowiska pracy, już na etapie zatrudniania osoby na dane stanowisko.

IV. Na ile jesteśmy organizacyjnie przygotowani do pracy zdalnej?

Czy pracownicy mają odpowiednie warunki do pracy zdalnej w swoim miejscu zamieszkania? Czy jako organizacja jesteśmy do tego przygotowani technicznie, organizacyjnie i formalnie? Co się musi wydarzyć abyśmy byli lepiej przygotowani? Jakie zmiany są konieczne i warunkują rozpoczęcie pracy zdalnej (bez tego praca zdalna nie jest możliwa), a co jest obszarem do poprawy?

Pierwsze trzy zagadnienia wymagają indywidualnej analizy, której musi dokonać każda z organizacji samodzielnie. Warto w tę część pracy włączyć zespół lub jego przedstawicieli. Wspólna rozmowa o celach i możliwościach pracy zdalnej pomoże pracownikom w przyjęciu perspektywy całej organizacji (nie tylko indywidualnych potrzeb) i a osobom zarządzającym NGO, czy poszczególnymi zespołami od samego początku poznać potrzeby i ryzyka widziane przez pracowników.

Jeśli te rozważania doprowadzą do decyzji o wprowadzeniu pracy zdalnej (lub jej kontynuowaniu po zakończeniu pandemii) wtedy czas na wnikliwą analizę ostatniego aspektu, czyli stopnia przygotowania NGO i indywidualnych pracowników do pracy zdalnej. W kolejnych częściach publikacji podpowiadamy na co warto szczególnie zwrócić uwagę w tym aspekcie. Zaczynamy od checklist, które będą wygodnym punktem wyjścia.

2.2.1. CZY NASZA ORGANIZACJA JEST GOTOWA, ABY PRACOWAĆ ZDALNIE?

Na początek proponujemy Wam szersze spojrzenie na kilka kluczowych aspektów przygotowania Waszej organizacji do pracy zdalnej. Wśród listy ważnych tematów znajdują się oczywiście zagadnienia formalne i techniczne. Ale chcemy zwrócić Waszą uwagę także na inne elementy, kluczowe dla dobrego funkcjonowania zespołu i skutecznej realizacji zadań.

Pracę z checkliście, którą poniżej prezentujemy, warto rozpocząć już na tym etapie zapoznawania się z publikacją. Da Wam to ogólny obraz sytuacji Waszej organizacji. Warto do niej wracać także po lekturze kolejnych rozdziałów i gromadzić inspiracje oraz rozwiązania, które odpowiadają potrzebom Waszej organizacji.

Zachęcamy, aby wykorzystać tę listę także jako pomoc w zweryfikowaniu stopnia uporządkowania pracy zdalnej, jeśli Wasza organizacja już ją wykorzystuje. Pomoże ona sprawdzić, czy wszystkie ważne zagadnienia zostały przez Was uwzględnione i określić, do których wątków szczególnie warto wrócić lub zaktualizować przyjęte rozwiązania.

Do wypełnienia [checklisty](#) możesz skorzystać z jej edytowalnej wersji.

Sprawdź, czy Twoja organizacja jest gotowa, aby pracować zdalnie?

narzędzie

Poniżej znajdziesz listę zagadnień (np. ustaleń, dokumentów, narzędzi, praktyk) niezbędnych do przygotowania w organizacji przed wprowadzeniem pracy zdalnej. Przeanalizuj, które z nich są już gotowym zasobem Twojej organizacji, które wymagają dopracowania, a które przygotowania od samego początku.

Zagadnienia do przygotowania przed wprowadzeniem pracy zdalnej w organizacji	Tak	Częściowo	Nie	Uwagi, potrzebne usprawnienia
Wewnętrzne zasady pracy zdalnej, organizacji pracy zespołów i pracy indywidualnej w formie zdalnej				
Regulamin pracy zdalnej i związana z nim dokumentacja pracownicza				
Sprzęt komputerowy dla każdego pracownika oraz oprogramowanie umożliwiające efektywną pracę zdalną				
Narzędzia i zasady monitorowania pracy (m.in. czasu pracy, zadań, jakości)				
Strategia i praktyki służące rozwijaniu relacji w zespole oraz budowaniu dobrych warunków współpracy				
Strategia i praktyki służące zapobieganiu i rozwiązywaniu niepożądanych zjawisk w zespole				
Kompetencje pracowników potrzebne do efektywnej organizacji pracy indywidualnej i współpracy w zespole				
Kompetencje przełożonych potrzebne do zarządzania zespołami rozproszonymi i pracującymi zdalnie				

Na bazie całej analizy dotyczącej czterech kluczowych pytań będziecie mogli zdecydować o wprowadzeniu pracy zdalnej i określić jaka proporcja do pracy stacjonarnej jest możliwa. Analiza stopnia przygotowania pomoże Wam także zaplanować sam proces wdrożenia zmiany. Jeśli wiele elementów wymaga wypracowania i poprawy, być może potrzebny będzie jakiś etap przejściowy lub stopniowe wprowadzanie zmian. Możecie na przykład rozpocząć od wprowadzenia pracy okazjonalnej, która wymaga niewielu formalności, a równocześnie pozwala zespołowi w małej skali przetestować zdalną współpracę.

Drugim pomysłem może być przejście na pracę zdalną części stanowisk lub zespołów, co daje szansę na równoczesne testowanie i weryfikować założeń dotyczących pracy zdalnej i przygotowanie reszty zespołu do nowej formuły. Jak widzicie, rozwiązania są naprawdę różnorodne i warto nie traktować ich zero-jedynkowo, a raczej dopasowywać je jak najbardziej do Waszych potrzeb.

2.2.2. CZY PRACOWNIK MA WARUNKI, ŻEBY PRACOWAĆ ZDALNIE?

Ostatnim elementem weryfikacji gotowości do pracy zdalnej jest spojrzenie na sytuację poszczególnych pracowników. Mocno rekomendujemy taką kolejność w procesie podejmowania decyzji, tak, aby np. kompetencje czy warunki lokalowe konkretnych osób nie decydowały o losie pracy zdalnej w całej organizacji. Również dlatego w pierwszej kolejności weryfikujemy czy praca zdalna na danym stanowisku jest w ogóle możliwa i w jakiej proporcji do pracy stacjonarnej. Tę analizę potrzebujemy wykonać w oderwaniu od konkretnego pracownika i jego osobistej sytuacji, skupiając się na specyfice zadań i sposobie organizacji pracy w naszej NGO.

Jeśli na danym stanowisku jest to możliwe i mamy już określone ogólne ramy, kolejny krok to ustalenie czy konkretny pracownik, pracowniczka ma możliwość pracować zdalnie. Sprawdzamy, czy posiada do tego warunki w swoim miejscu zamieszkania lub innymi miejscu, które chce wskazać do pracy zdalnej.

W ramach nowych wymogów formalnych, wprowadzonych do Kodeksu Pracy, konieczne jest, aby pracownik złożył pracodawcy pisemne oświadczenie, dotyczące tego, że posiada warunki odpowiednie do pracy zdalnej. Nasza rekomendacja jest jednak taka, aby najpierw wspólnie z pracownikiem zastanowić się nad tymi warunkami. Proponujemy ich weryfikację w ramach 4 grup: warunki techniczne, organizacyjne, związane z danym stanowiskiem oraz kompetencyjne. Poniżej przedstawiamy je w formie wygodnej checklisty. Listę tę warto oczywiście dostosować do specyfiki Waszej organizacji, stanowiska pracy oraz pracownika. Na jej podstawie pracownik będzie mógł złożyć oświadczenie posiadając pełną jasność o jakie konkretnie warunki chodzi. Będzie to ważne szczególnie ze względu na warunki BHP, nad którymi w przypadku pracy zdalnej pracodawca nie ma pełnej kontroli. Dzięki temu będzie Wam też łatwiej określić skalę pracy zdalnej dla danej osoby (np. ze względu na niezbyt dobre warunki w mniejszym wymiarze niż to możliwe na danym stanowisku) i ewentualne działania, które trzeba podjąć, aby poprawić te warunki (np. dodatkowy sprzęt, rozwój kompetencji).

Możesz skorzystać z edytowalnej wersji [checklisty](#) dla pracowników.

Sprawdź czy masz warunki, aby pracować zdalnie?

Poniżej znajdziesz listę warunków niezbędnych w Twoim miejscu zamieszkania, aby wykonywać efektywnie pracę zdalną dla /nazwa organizacji/ na stanowisku /nazwa stanowiska/. Przeanalizuj, które z nich aktualnie są w Twoim miejscu zamieszkania spełnione, a które wymagają usprawnień. Na tej podstawie zdecyduj, czy możesz oświadczyć pracodawcy, że posiadasz odpowiednie warunki do pracy zdalnej. Jeśli tak – możesz złożyć oświadczenie wg obowiązującego wzoru.

Warunki do pracy zdalnej w miejscu zamieszkania pracownika	Tak	Nie	Twoje uwagi, potrzebne usprawnienia
Warunki techniczne			
Wystarczająca przestrzeń w domu do organizacji pracy			
Sprzęt elektroniczny, m.in. komputer, dostęp do Internetu, słuchawki, kamera			
Ergonomiczne, zgodne z zasadami BHP wyposażenie stanowiska pracy, odpowiednie do pracy biurowej, m.in. biurko/stół, fotel, oświetlenie			
Warunki organizacyjne			
Możliwość pracy w skupieniu			
Możliwość niezakłóconego odbywania spotkań online w standardowych godzinach pracy			
Możliwość adekwatnego dla siebie rozdzielenia pracy od życia prywatnego			
Warunki specyficzne dla danego stanowiska pracy			
Specyficzny sprzęt, rodzaj przestrzeni (np. wyciszony pokój do nagrywania podcastów, specjalistyczny mikrofon)			
Kompetencje			
Kompetencje IT związane z użytkowaniem narzędzi niezbędnych do pracy zdalnej, m.in. obsługa programów do spotkań, wymiany plików, komunikacji, kalendarzy			
Kompetencje organizacji własnej pracy w trybie zdalnym, m.in. samodzielne planowanie i organizacja pracy, oddzielanie czasu pracy od prywatnego			

Na tym etapie ważne będzie też, abyście mieli w organizacji jasność odnośnie zasad udziału Was – jako pracodawcy – w zapewnieniu odpowiednich warunków pracy w miejscu zamieszkania pracowników. Będzie to na przykład deklaracja, że sprzęt zapewnia pracodawca (np. laptop lub konieczność korzystania z własnego komputera w domu), jaka jest możliwość doposażenia stanowiska pracy (np. fotel biurowy), czy wsparcia w problemach technicznych. Warto, aby zapisy dotyczące zasad korzystania ze sprzętu firmowego czy budżetu na doposażenie były jasno określone i łatwo dostępne dla pracowników – np. w regulaminie pracy zdalnej czy innych instrukcjach organizacyjnych. Może to być kluczowe dla pracowników przy podejmowaniu decyzji, czy i jakie warunki są w stanie samodzielnie zorganizować w miejscu zamieszkania, tak, aby było to dla nich komfortowe miejsce pracy.

Możliwości wyposażenia miejsca pracy zdalnej – Łukasz Adach, Stowarzyszenie WIOSNA

W Wiośnie każdy z pracowników na początku współpracy otrzymuje sprzęt służbowy niezbędny do pracy w postaci: telefonu, laptopa z dobrą kamerką oraz słuchawkami, aby umożliwić bezproblemowy udział w spotkaniach online. Oferujemy również możliwość skorzystania z dodatkowego monitora, który można wypożyczyć, aby ułatwić sobie pracę.

Każdy z pracowników w ramach procesu wdrożenia na początku współpracy przechodzi szkolenie z zespołem IT, które w praktyczny sposób pokazuje jak pracować na otrzymanym sprzęcie oraz wdraża w systemy i aplikacje wykorzystywane na co dzień w pracy. W sytuacjach problemowych, awarii sprzętu, pracownicy mogą zwrócić się do dedykowanego zespołu IT, który na bieżąco odpowiada na takie potrzeby.

Ciekawą akcją, którą zrealizowaliśmy w tym obszarze, było udostępnienie wolnych laptopów i sprzętu pracownikom, którzy są rodzicami. Miało to miejsce w trakcie trwania pandemii, w momencie, gdy zapadła decyzja o tym, że szkoły przechodzą na tryb nauki w formie zdalnej. Dla części naszych pracowników było to bardzo duże wsparcie.

Wypracowując z pracownikami zasady pracy zdalnej i wprowadzając nowe osoby do organizacji warto poświęcić uwagę aspektowi warunków do pracy w miejscu zamieszkania nie tylko ze względu na wymogi formalne, czy zapewnienie efektywności tej pracy. Patrząc na dotychczasowe doświadczenia organizacji i ekspertów może być to obszar, w którego wagi pracownicy mogą nie doceniać. Codzienna wygoda związana z mniejszymi rozproszeniami, czy oszczędzaniem czasu na dojazdy może przeważać nad racjonalną oceną ryzyka związanego z pracą z fotela wypoczynkowego czy kanapy. Długotrwałe skutki takich niedostosowanych do pracy warunków mogą być w efekcie niedoszacowane przez pracowników i zignorowane. Warto zatem, aby warunki pracy były tematem edukacji w zakresie BHP oraz wspólnej, okresowej ewaluacji.

Rozmowę na temat warunków do pracy zdalnej warto na pewno przeprowadzić z każdym pracownikiem na etapie jej podejmowania. W pierwszej kolejności zadanie to proponujemy przypisać osobie pełniącej rolę przełożonego/nej. Będzie to dobra okazja, żeby porozmawiać szczegółowo także o warunkach współpracy w nowej formule oraz wzajemnych oczekiwaniach z tym związanych. Również bieżące rozmowy dotyczące efektywności pracy zdalnej, w tym faktycznego posiadania do nich sprzyjających warunków, należeć będą w naturalny sposób do zadań osób bezpośrednio kierujących pracownikami. Wsparciem w takich rozmowach może być oczywiście specjalista ds. HR. Do zadań specjalistów można także przypisać całościowe monitorowanie w organizacji zagadnień związanych z efektywnością pracy zdalnej, w tym okresowe podejmowanie tematyki jej organizacji i dbałości przez pracowników o zasady BHP.



3. WYZWANIA PRACY ZDALNEJ

Mamy nadzieję, że z naszych dotychczasowych rozważań jasno wybrzmiewa, że jesteśmy orędownikami wykorzystania pracy zdalnej w NGO. Równocześnie jednak nie jest naszą intencją roztaczanie idealistycznej wizji pracy zdalnej, która przynosi same korzyści. Z jej wprowadzeniem wiąże się bowiem cała lista wyzwań, zagrożeń i kosztów. Opisuje je literatura poświęcona organizacji pracy, pokazując badania (zarówno sprzed czasów pandemii, jak i z jej okresu), widzą je nasi eksperci i same organizacje (spotkanie konsultacyjne 2022, Raport o stanie HR w NGO). Dla łatwiejszego uchwycenia najważniejszych wyzwań i zaplanowania pracy z nimi wybraliśmy siedem głównych zagadnień, którym przyjrzymy się w dalszej części publikacji.

▶▶ **Zasady organizacji pracy zdalnej**

▶▶ **Relacje i zaangażowanie**

▶▶ **Dobrostan pracowników**

▶▶ **Zarządzanie pracą zdalną**

▶▶ **Przestrzeń i narzędzia pracy**

▶▶ **Kompetencje pracowników i menadżerów**

▶▶ **Prawne aspekty pracy zdalnej**

Jak widać, nie są to wyzwania związane tylko i wyłącznie ze zjawiskiem pracy zdalnej. Część z nich była z nami obecna jeszcze przed pandemią i dużym upowszechnieniem się pracy zdalnej. Niektóre zjawiska nasiliły się po przejściu na pracę zdalną (np. rozluźnienie relacji między pracownikami, trudniejsze budowanie relacji z nowymi pracownikami, większa trudność w monitorowaniu pracy), często pokazując słabości już wcześniej istniejące w naszych zespołach i sposobie organizacji pracy. Inne aspekty powiązane są głównie z pracą zdalną i decydując się na nią dodatkowo musimy wziąć je pod uwagę. Zachęcamy Was do przyjrzenia się tym wyzwaniom, ocenie ich skali w Waszych NGO i oszacowaniu bilansu zysków i strat dla pracy zdalnej. Równocześnie przyjmujemy takie założenia:

- Większości wyzwań w wymienionych wyżej obszarach doświadczamy niezależnie od trybu pracy. Zatem niezależnie od tego czy pracujemy zadanie, czy nie i tak potrzebujemy poświęcać im uwagę. Uznanie, że skoro nie ma pracy zdalnej, to wszystko w tych obszarach świetnie u nas działa, jest jeszcze większym ryzykiem, a potraktowanie wprowadzania czy porządkowania pracy zdalnej jako pretekstu do zajęcia się zasadami, relacjami, zarządzaniem czasem czy usprawnieniami w narzędziach technicznych może być świetną okazją i impulsem do pozytywnych zmian.

- Większości z tych wyzwań i kosztów pracy zdalnej nie unikniemy – są one naturalne i wpisane w działanie organizacji i zespołów. Nie uda nam się zabezpieczyć przed trudnymi momentami i kryzysami w stu procentach. Chodzi nam o to, aby minimalizować ryzyko i szkody, tam, gdzie to możliwe stosować profilaktykę, a kiedy pojawia się kryzys – jak najłatwiej sobie z nim radzić. Nie dążymy do ideału organizacji pracy zdalnej, ale raczej podpowiadamy jak ułatwić sobie życie i minimalizować koszty.

Dlatego w każdym z kolejnych podrozdziałów:

- **określamy wyzwanie** – podpowiadając, dlaczego jest ono ważne, na jakie objawy zwrócić uwagę, kiedy mogą się one pojawić;
- **podpowiadamy rozwiązania** – określając ogólny kierunek i filozofię działania, listując pomysły i przydatne praktyki, dzieląc się konkretnymi narzędziami.

3.1. ZASADY ORGANIZACJI PRACY ZDALNEJ

Pierwsze z wyzwań bardzo wprost odnosi się do samej pracy zdalnej i sposobu jej organizacji. Jednak u jego podłoża leżą uniwersalne potrzeby: pracy w oparciu o jasne zasady i poczucie sprawiedliwości. Ich naruszenie w którymkolwiek z obszarów (np. wynagradzanie, awanse, podział zadań) będzie prowadziło w zespole do dezorganizacji, spadku motywacji czy konfliktów. W przypadku pracy zdalnej wyzwanie to polega na określeniu jasnych, sprawiedliwych zasad wykorzystania z niej przez pracowników oraz efektywnej organizacji pracy w tej formie.

Najczęstsze problemy jakich doświadczają organizacje i zespoły w tym obszarze to:

- **brak jasności jakie są zasady pracy zdalnej:** kto i kiedy może pracować zdalnie? Kto o tym decyduje i dlaczego? Niejasność dotyczyć może zróżnicowanych praktyk dla poszczególnych osób i zespołów, i rodzącego się w efekcie poczucia niesprawiedliwości i krzywdy.
- **proporcja** pracy zdalnej do pracy z biura oraz **sposób organizacji** samej pracy zdalnej **niedostosowany do zakresu zadań.** Część zadań ze względu na swój charakter powinna być wykonywana w biurze. Problem pojawia się wtedy, kiedy mimo to, praca wykonywana jest zdalnie. Odbija się to na efektywności (np. zadania nie są wykonywane na czas), a dodatkowo opóźnienia argumentowane są właśnie pracą zdalną.
- **sprzeczne** wzajemne **oczekiwania osób pracujących zdalnie i z biura**, nieprzystające do siebie **sposoby organizacji współpracy.** Niewypowiedziane i niezgodnione rodzajem trudności we współpracy, są podłożem do konfliktów i poczucia niesprawiedliwości.
- **praca zdalna zorganizowana w nieefektywny sposób**, rodząca chaos, wrażenie braku kontroli nad sytuacją i zadaniami, w efekcie przekładająca się na niskie efekty pracy i niewywiązywanie się z planów i założeń. Jeśli przyczyną tego jest brak sprawnej organizacji pracy – nie tylko tracimy poprzez problemy z realizacją zadań i rezultatów, ale tracimy też wszystkie korzyści, utrwalając negatywne postawy wobec samej formuły pracy zdalnej.

Główną praktyką, która pozwoli nam odpowiedzieć na wszystkie te wyzwania i ryzyka jest wypracowanie i wdrożenie w naszej organizacji **ZASAD PRACY ZDALNEJ**. Zachęcamy, aby te zasady były nie tylko odpowiedzią na wymogi formalne stawiane nam przez Kodeks Pracy (więcej w rozdziale 3.7.), ale **ŻYWYM NARZĘDZIEM POZWALAJĄCYM NAM NA UPORZĄDKOWANIE I UZGODNIENIE SPOSOBU ORGANIZACJI PRACY ZDALNEJ**.

Jak zatem podejść do określania zasad pracy zdalnej, aby pełniły one swoją funkcję jak najlepiej?

- **Wypracować je jako coś unikatowego dla naszej organizacji** – konkretne założenia powinny zależeć od specyfiki naszej NGO (np. branży, typów działań, potrzeb odbiorców, zespołu i preferencji jego członków). Warto inspirować się rozwiązaniami innych organizacji, skorzystać z pokazywanych przez naszą publikację wzorów i praktyk, ale nie przenosić ich jeden do jeden. Jeśli nie dostosujemy ich do potrzeb naszego zespołu istnieje duże ryzyko, że staną się fikcją lub uciążliwym zobowiązaniem.
- **Traktować jako coś zmiennego** – przyjęte na początku założenia mogą za jakiś czas przestać być aktualne. Zmiana w działaniach merytorycznych realizowanych przez naszą NGO, nowe wymogi projektowe, czy skład naszego zespołu i jego preferencje są czymś naturalnym. Sposób organizacji pracy powinien za nimi podążać, a nie blokować tych zmian. Przyjęcie założenia, że zasady pracy zdalnej w naszej NGO mogą ewoluować ułatwi nam nie tylko dostosowanie się do dużych zmian w zespole (np. zatrudnimy osobę spoza naszej miejscowości, która będzie pracować praktycznie tylko zdalnie), ale także pomoże budować otwartość na bieżące wprowadzanie modyfikacji, jeśli jakieś rozwiązanie się na nie sprawdza, albo po prostu przestało nam służyć. Nie będzie to oznaczało porażki, ale raczej zwyczajny aspekt funkcjonowania organizacji uczącej się. Aby sobie to ułatwić, warto zaplanować stały rytm, w którym będziemy dokonywać monitoringu efektywności i wprowadzać usprawnienia (np. w ramach planowania rocznego działań NGO, czy jako element wniosków z rozmów okresowych z pracownikami).
- **Wypracować wspólnie** – oprzeć na analizie potrzeb i możliwości organizacji, włączyć w diagnozę i zobaczyć perspektywę różnych osób m.in. poszczególnych pracowników, liderów, współpracowników, zarządu. Dzięki temu rozwiązania, które zaproponujemy będą adekwatne do naszych potrzeb. Ale też poszczególne osoby, których potrzeby i interesy mogą okazać się sprzeczne, będą miały okazję zobaczyć i zrozumieć te swoje perspektywy, uzgodnić je akceptowalne rozwiązania i z większą gotowością je przyjąć.

Konstruując same zasady warto:

- dokonać podziału na zasady **uniwersalne dla całej organizacji** oraz **przestrzeń dla poszczególnych zespołów na własne rozwiązania**. Ramy ogólne obowiązujące w całej NGO pozwalają zachować spójność, przewidywalność, poczucie sprawiedliwości i ułatwiają współpracę między zespołami. Mogą to być np. zasady dotyczące ogólnej organizacji pracy u pracodawcy (np. minimalna liczba dni pracy stacjonarnej), podstawowych narzędzi IT i sposobu ich użytkowania (np. za pośrednictwem jakiego oprogramowania odbywa się komunikacja), czy zasad wzajemnej dostępności i transparentności (np. godziny pracy wpisywane są do kalendarzy w konkretny sposób

umożliwiający widoczność dla innych). Natomiast zasady dotyczące poszczególnych zespołów będą dawały przestrzeń ich liderom i członkom do uwzględniania swojej specyfiki związanej z konkretnymi zadaniami (np. dużo pracy na dokumentach wymaga większej obecności w biurze, albo odwrotnie – dużo pracy w terenie ją utrudnia), czy preferencjami konkretnych osób (np. zespołowi służą kontakty bezpośrednie, więc umawia się na spotkania na żywo; kiedy w innym zespole, przez to, że jedna z osób zamieszkuje w dużej odległości od biura nawet integracja odbywa się zdalnie, żeby tej osoby nie wykluczać).

- jasno określić **kto o czym decyduje** – zasady powinny dawać klarowny obraz tego, co leży w kompetencjach zarządu, co wymaga zgody przełożonego, a o czym decyduje samodzielnie pracownik. Na przykład do decyzji zarządu pozostaje określenie zasad ogólnych (co nie znaczy, że nie podejmie tej decyzji w porozumieniu z zespołem), przełożony odpowiada za określenie zasad dla zespołu i ewentualnie decyduje o możliwości odstępstwa (np. w przypadku wybranych grup pracowników, dla których dodatkowe możliwości pracy zdalnej wprowadza najnowsza zmiana Kodeksu Pracy – patrz rozdział 3.7), pracownik samodzielnie decyduje o konkretnych dniach pracy zdalnej, godzinach swojej pracy (w granicach określonej w organizacji elastyczności). Zachęcamy, aby nie tylko określić zasady decydowania przez poszczególne osoby w organizacji, ale też przekazywać uprawnienie do decydowania do tych osób, które są najbliżej informacji o tym, jakie rozwiązanie będzie najkorzystniejsze (np. zespoły same najlepiej zdecydują, jaka częstość spotkań i forma spotkań przynosi im najlepsze efekty).

Podane przykłady podpowiadają już jakich aspektów mogą i warto, aby dotyczyły zasady ustalane przez nas w organizacji. Zbierzmy jednak jeszcze w całość **zakres zasad pracy zdalnej**, które wspólnie z ekspertami uznaliśmy za kluczowe do dookreślenia:

- **całościowy sposób organizacji pracy NGO**, który będzie wpływał na możliwość i zakres pracy zdalnej. Wynika on na przykład ze sposobu świadczenia wsparcia i usług dla odbiorców (np. godziny dostępności dla odbiorców, otwartość biura/lokalu, która nie wynika bezpośrednio z zadań do wykonania, ale z potrzeby obecności pracownika fizycznie w biurze), zmianowej organizacji pracy, konieczności obsługi urządzeń i maszyn. Aspektem, na który warto też zwrócić uwagę są kwestie związane z kulturą organizacyjną i zasadami współpracy w Waszej NGO. Jeśli dla organizacji ważne jest budowanie relacji i więzi między pracownikami i uznaje, że ważnym narzędziem do tego są spotkania bezpośrednie (np. spotkania zespołu, szkolenia), na tym etapie może uznać to za element koniecznego czasu pracy stacjonarnej. Bazując m.in. na tych specyficznych dla organizacji czynnikach, określa ona czy możliwa jest u niej – jako u pracodawcy – praca w pełni zdalna, praca hybrydowa (i w jakich proporcjach), praca zdalna okazjonalna, czy zupełny brak pracy zdalnej. Na koniec możliwe jest ustalenie obowiązkowego wymiaru pracy stacjonarnej lub zdalnej dla wszystkich pracowników lub poszczególnych grup stanowisk, bądź pozostawienie tego jako kwestia otwarta, oceniana na podstawie kryteriów indywidualnych.
- ocena **możliwości realizacji pracy zdalnej na danym stanowisku**, określenie jaki typ pracy jest możliwy w związku z charakterem zadań – tu przedmiotem zasady jest sposób dokonywania oceny tej specyfiki i uzgadniania szczegółowych warunków

z pracownikiem. Jak już wspominaliśmy we wcześniejszej części publikacji, warto, aby ten sposób oceny zapewniał oddzielenie oceny stanowiska od konkretnej osoby. W praktyce może to np. oznaczać, że elementem opisu stanowiska na etapie rekrutacji jest określenie możliwości pracy zdalnej i proporcji z pracą stacjonarną. Wtedy za bazową ocenę przy okazji rekrutacji odpowiada przełożony i HR, a na następnym etapie uzgodnienia dotyczące bieżącej organizacji pracy dokonuje przełożony z pracownikiem.

- Inne, specyficzne dla organizacji **kryteria możliwości korzystania z pracy zdalnej** np. poziom kompetencji/samodzielności pracownika, etap wdrożenia w przypadku nowego pracownika, okresowe powiązanie ze specyfiką zadań (np. zazwyczaj pracownik wykonuje pracę w biurze bo pracuje z dokumentami, ale aktualnie pracuje nad publikacją, więc efektywniej będzie działać w domu) lub sytuacją osobistą (np. gorsze samopoczucie umożliwiające pracę, potrzeba zapewnienia dostępu do mieszkania w czasie pracy dla fachowca, czy danego dnia praca w terenie i możliwość zaoszczędzenia czasu na dojeździe). Tu kluczowe będzie nie samo wypisanie szczególnych przypadków (w praktyce nie możliwe jest przecież stworzenie zamkniętej listy), ale określenie czy takie dodatkowe sytuacje mogą wystąpić i jak są uzgadniane (np. w ramach zespołu, między pracownikiem i przełożonym, albo zostawione do samodzielnej decyzji pracownika).
- **sposób i narzędzia komunikacji** – szczególnie w tym obszarze konieczne są nowe nawyki i rutyny w organizacji, które sprawią, że mimo braku, czy przy zmniejszeniu proporcji fizycznej obecności w biurze, wszyscy będą mieli równy i adekwatny do potrzeb dostęp do informacji i możliwość komunikowania się z zespołem i przełożonymi. Dlatego obszar ten powinien zostać ujęty w ramach zasad i norm obowiązujących w organizacji (choć niekoniecznie w szczegółach w formalnym Regulaminie Pracy Zdalnej). Zgodnie z wcześniejszą wskazówką w tym obszarze warto wyznaczyć pewien standard minimum zapewniający spójność w organizacji, który równocześnie daje możliwości dostosowywania go do potrzeb poszczególnych zespołów i osób.
- **zasady dostępności pracowników dla zespołu i odbiorców**, zapewniające przejrzystość i przewidywalność współpracy. Mogą one zostać określone jako np. wspólne godziny, kiedy wszyscy pracownicy są dostępni, przyjęta forma dostępności np. Teamsy i telefon, widoczność dla innych i transparentność (np. wpisywanie godzin pracy do kalendarza).
- **zasady elastyczności organizacji pracy**, która może dotyczyć samej jej formy, ale także godzin pracy, sposobu dostępności. Na poziomie zasad warto określić granice elastyczności, sposoby decydowania o zmianach, sposoby informowania o nich (np. czy, kiedy i komu pracownik zgłasza, że danego dnia pracuje zdalnie).
- **zasady monitorowania czasu pracy i zadań**, które będą dotyczyć zarówno aspektów formalnych związanych z relacją pracowniczą (np. forma potwierdzania obecności pracy, konieczna do określenia także w przypadku pracy zdalnej – więcej w rozdziale 3.7) ale także obowiązujących w organizacji narzędzi do zarządzania zadaniami, raportowania itp. (np. programy do zarządzania zadaniami typu Asana, Trello, Planer, czy wewnętrzne systemy kart czasu pracy, raportów, spotkań 1:1 z przełożonym).

Do decyzji organizacji pozostaje, które elementy z powyższego zakresu wymagają określenia w formie konkretnych zasad spisanych w Regulaminie Pracy Zdalnej

(więcej o tym dokumencie i koniecznych elementach w rozdziale 3.7) a co pozostaje w organizacji zwyczajem, pewnym domyślnym sposobem pracy. Ta druga kategoria także powinna być nazwana i jasna dla wszystkich, ale może przybrać formę mniej formalną np. instrukcji dla pracowników, zbioru wskazówek, wewnętrznego FAQ. Będzie dzięki temu łatwiejsza do poddawania ewaluacji i modyfikowania wraz ze zmieniającymi się potrzebami zespołu i organizacji.

Elastyczność w jasnych ramach – Agnieszka Majeran, CISCO

Pracownicy Cisco zakontraktowani są na zadaniowy czas pracy, co pozwala im na elastyczne podejście do czasu i miejsca pracy. Mogą w porozumieniu z managerem ustalić, o której rozpoczynają pracę, czy danego dnia pracują z biura czy z innej lokalizacji. Ważne jest, aby taka informacja słownie czy pisemnie udzielili pracodawcy.

Jeśli potrzebne są nadgodziny – za każdym razem pracownik informuje i prosi o zgodę swojego przełożonego.

Natomiast kwestia przerw w ciągu dnia jest w gestii pracownika, to on rozporządza swoim dniem pracy. Oczywiście wymagana jest obecność na spotkaniach, natomiast w pełni elastycznie podchodzimy do organizacji czasu pracy przez pracownika.

Manager może ingerować w sposób organizacji pracy przez pracownika, jeśli widzi, że pracownik nie wypełnia swoich obowiązków.

W firmie korzystamy z narzędzia Team Space, który ułatwia dialog między pracownikiem a managerem. Narzędzie pokazuje nad czym obecnie dana osoba pracuje i co jest jej priorytetem. Podczas rozmów indywidualnych (zazwyczaj odbywają się w regularnych, dwutygodniowych odstępach) ustala się priorytety, ewentualne dodatkowe zadania i czas jaki ma być na nie przeznaczony. Uzgodnienia takie mają formę dialogu i uwzględniają perspektywę pracownika i menagera.

3.2. RELACJE I ZAANGAŻOWANIE

Obszarem funkcjonowania organizacji, na który wielki wpływ ma zmiana sposobu organizacji pracy na zdalny lub hybrydowy są relacje i zaangażowanie pracowników. Aspekt relacyjny rozumiemy tutaj głównie jako więzi i współpracę między pracownikami. Natomiast zaangażowanie będzie widoczne z perspektywy realizacji zadań (np. gotowość do podejmowania wysiłku, podejmowanie inicjatywy) oraz wkładu pracowników w funkcjonowanie zespołu i całej organizacji. W tym zakresie największymi bolączkami, które towarzyszą pracy zdalnej są:

- słabsza integracja zespołu, słabsze relacje między pracownikami.

Znaczące zmniejszenie naturalnych okazji do budowania osobistych więzi między pracownikami (np. przerwy na kawę i wspólne posiłki, praca w jednym pokoju, współpraca wokół spraw związanych z codziennym funkcjonowaniem w biurze) przekłada się bardzo wyraźnie na mniejszy poziom wzajemnej znajomości i słabsze relacje. W mniejszym stopniu może to dotyczyć zespołów, które były mocno zintegrowane przed przejściem na pracę zdalną (najczęściej przed pandemią), ale również w takich zespołach ten efekt jest widoczny. Natomiast w przypadku nowych osób dołączających do zespołów pracujących w trybie zdalnym czy hybrydowym zintegrowanie z zespołem i nawiązanie bezpośrednich relacji z jego członkami i członkiniami jest dużym wyzwaniem.

- **trudność we włączeniu nowych osób do organizacji i większa rotacja pracowników.** W przypadku pracy zdalnej nowi pracownicy potrzebują więcej czasu na poznanie organizacji zarówno na formalnym, jak i nieformalnym poziomie. Ta trudność we wdrożeniu i związaniu się z organizacją przekłada się na widoczną i podkreślaną przez ekspertów większą rotację wśród pracowników. Pracownicy mniej zakorzenieni w organizacji, mniej związani ze swoimi współpracownikami mają zdecydowanie większą gotowość do zmiany pracy. W połączeniu z aktualną sytuacją na rynku pracy, która pozwala stosunkowo łatwo znaleźć nowe miejsce pracy, jest to duże ryzyko dla organizacji. Koszty pozyskania i wdrożenia nowego pracownika oraz zmiany w zespole są znaczące także w NGO i przekładają się bezpośrednio na trudność w realizacji celów i zaplanowanych działań.
- **Węższa perspektywa, wpływ i zaangażowanie w całą organizację.** Praca zdalna koncentruje codzienne aktywności pracownika wokół spraw najbliższych – wokół zespołu, w którym pracuje, konkretnego projektu, odbiorców, których wspiera. Łatwo przez to „stracić z oczu” inne zespoły oraz perspektywę i cele całej organizacji. Takie fizyczne i mentalne oddzielenie niesie ze sobą także ryzyko poczucia coraz mniejszego wpływu na całą organizację. W efekcie to osadzenie w węższym kontekście może przekładać się na obniżenie zaangażowania lub zawężenie go do wąskiego wycinka własnych zadań.

Przyjrzenie się tym ryzykom wyraźnie pokazuje, że w organizacjach, w których dostępna jest praca zdalna, potrzebna jest większa niż dotąd świadomość, że **RELACJE I ZAANGAŻOWANIE NIE BUDUJĄ SIĘ SAME**. Przy pracy zdalnej czy hybrydowej potrzebujemy bardziej intencjonalnie stawiać sobie za cel rozwój relacji i zaangażowania, i podejmować odpowiadające temu, konkretne działania. Co ważne jest to zadanie dla całej organizacji – zarządów, liderów zespołów, pracowników i specjalistów ds. HR.

Wraz z ekspertami podpowiadamy poniżej trzy obszary działań, które warto uwzględnić oraz konkretne, sprawdzone w praktyce pomysły i praktyki.

Kultura razem – budowanie tożsamości i poczucia wspólnoty

Potrzeba świadomego budowania w zespole poczucia bycia częścią większej całości oraz nastawienia na realizację wspólnych celów i dbanie o wspólne dobro, wybrzmiała już kilkakrotnie w naszej publikacji. Jest to też jeden z tych aspektów zarządzania zespołem, który jest ważny niezależnie od tego czy pracujemy stacjonarnie, czy zdalnie.

W tej drugiej sytuacji wymaga jednak jeszcze większej uważności i planowanego wdrażania wspierających je praktyk i narzędzi. Mogą to być między innymi:

- **budowanie wspólnej perspektywy w organizacji** – obejmujące z jednej strony spojrzenie na całość organizacji, czyli m.in. wspólne rozumienie misji, celów i wartości organizacji przez cały zespół. Z drugiej dostrzeganie poszczególnych zespołów i osób – ich perspektywy, zadań, zaangażowania i wkładu w organizację, potrzeb i oczekiwań. Oba te aspekty potrzebują miejsca i czasu, aby mogły wybrzmieć i zostać przez pracowników dostrzeżone. Praktykami wykorzystywanymi w wielu organizacjach są coroczne procesy ewaluacji i planowania działań, warsztaty strategiczne, czy odwoływanie się do wartości i celów organizacji w codziennej komunikacji ze strony zarządów. Ważne jest jednak, aby także liderzy poszczególnych zespołów potrafili osadzić swoje cele i zadania w szerszym kontekście organizacji i taką perspektywę pokazywali na co dzień pracownikom. Kluczowe pytania, na które warto, by każdy znał odpowiedź, to nie tylko pytanie o misję, cele naszej organizacji i aktualne plany, ale również o to jak konkretnie ja i mój zespół przyczyniamy się do ich urzeczywistnienia. Natomiast drugi kierunek – widzenie perspektywy poszczególnych zespołów i osób – wspierać będą konkretne praktyki. Jedną z nich jest dbanie o przepływ informacji między zespołami na temat ich aktualnych zadań i wyzwań (np. w ramach prezentacji zespołów na spotkaniach całej organizacji, w wewnętrznym newsletterze, czy miesięcznych podsumowaniach pracy). Inną wspólne poszukiwanie miejsc synergii i możliwości wspierania się przez poszczególne zespoły. Wreszcie wspólne działania, które opisujemy poniżej.
- **wspólne podsumowywanie, ewaluacja, świętowanie** – ten etap projektów wspierający budowanie wspólnoty, często jest niestety pomijany w NGO. Warto zatem aby w organizacji wypracować stałe praktyki i rytuały, które pozwolą nam naturalnie zadbać o ten element i wpisać się na stałe w nasz sposób pracy. Na poziomie całej organizacji może to być coroczne spotkanie zespołu poświęcone podsumowaniu poprzedniego i planowaniu kolejnego roku. Spotkanie może dawać zespołom okazję do pochwalenia się osiągnięciami oraz nazwania wyzwań, nad którymi potrzebują pracować. Ewaluacja i świętowanie mogą być też mechanizmem wpisanym w rytm pracy projektowej, np. w formie spotkania podsumowującego w ramach zespołu, a następnie podzielenia się wnioskami z całą organizacją, czy także na zewnątrz niej (np. odbiorcy, współpracownicy, donatorzy). Świętowanie może przybierać formę wspólnego wyjścia integracyjnego, ale też wzajemnego doceniania się przez pracowników (np. informacja zwrotna, system pochwał, symboliczne dyplomy). Warto sięgnąć też po narzędzia promocyjne, np. opinie od odbiorców działań, podzielenie się z naszymi sympatykami sukcesami i wnioskami. To nie tylko sposób na budowanie wizerunku organizacji, ale też przekaz do wewnątrz organizacji, że praca zespołu jest ważna, doceniana i warta pokazania światu.
- **wspólne działania**, w których pracownicy w różnych konfiguracjach (najlepiej innych niż przy codziennych zadaniach) mogą spotkać się, poznać w działaniu, osiągnąć wspólny sukces i rozwijać współpracę. Wspólne akcje i przedsięwzięcia mogą być związane wprost z działaniami organizacji. Duże wydarzenia (w zależności od organizacji będą to np. konferencje, pikniki, wydarzenia sportowe) mogą być okazją do zastosowania schematu „wszystkie ręce na pokład” i włączenia wszystkich w przygotowania, czy sam kulminacyjny punkt wydarzenia. Wspólne działania mogą być także poświęcone samej organizacji i zespołowi – np. możemy wspólnie zadbać o biuro, w którym

pracujemy, przeprowadzić akcję o charakterze promocyjnym czy fundraisingowym. Akcje pracowników mogą wreszcie dotyczyć innych organizacji (wolontariat pracowniczy, np. udział w zbiórkach, wyzwaniach, pomoc w wydarzeniach innych NGO) czy zainteresowań (np. wspólny wypad rowerowy). Ważne, aby działania te miały raczej taką formułę, która faktycznie pozwala na wspólne, bezpośrednie działanie, niż wiązały się z równoległą pracą zdalną nad różnymi elementami zadania. Łatwiej będzie w ten sposób o efekt synergii, budowanie poczucia udziału we wspólnym, ważnym przedsięwzięciu i pogłębienie relacji.

Biuro, które żyje, przyciąga i integruje

W wielu organizacjach, które wprowadziły pracę zdalną w okresie pandemii, pracownicy docenili tę formę organizacji pracy, a nawet można powiedzieć, że przywiązali się do niej. Szczególnie w większych miejscowościach, gdzie znaczną część rynku pracy stanowią korporacje, praca zdalna stanowi coraz częściej standard, którego pracownicy oczekują. Pracodawcy przyjmują zatem strategię, w której umożliwiają pracownikom znaczną proporcję pracy zdalnej, równocześnie zachęcając do przychodzenia do pracy do biura. Dbalność o to, aby przyjście do biura było wyborem, a nie przymusem wydaje się być dobrą w swych założeniach i sprawdzającą się w praktyce strategią. Jednym z aspektów, na który warto położyć nacisk przy takim podejściu, to aranżacja biura w sposób adekwatny do pracy hybrydowej (o tym piszemy więcej w rozdziale 3.5.2). Tu skupimy się na drugim elemencie, czyli na tym jak zadbać o to, aby pobyt w biurze zapewniał to, po co najczęściej do niego przychodzimy, czyli po relacje (RE_ work – raport o relacjach z pracą, 2022).

Poniżej kilka strategii i pomysłów na aktywności, które pomagają z jednej strony zapraszać i zachęcać zespół do przychodzenia do biura, z drugiej zaś sprawiają, że ten czas faktycznie jest wartościowy i pomaga w integracji zespołu:

- **Świętowanie** – ten aspekt budowania relacji pojawił się powyżej, tu podkreślimy go jeszcze raz. Zakończenie projektu, ważne osiągnięcia, kamienie milowe w działaniach – wszystkie te wydarzenia mogą być okazją, na której świętowanie warto zebrać zespół razem. Lubimy uczestniczyć w świętowaniu, nie chcemy być w nim pominięci – to naturalny motywator do uczestnictwa i przy takiej okazji łatwiej zbierzemy zespół i zmobilizujemy do spotkania na żywo. A okazji do świętowania mamy dużo, nie tylko tych związanych bezpośrednio z naszą pracą. Wspólne spotkania z okazji najważniejszych świąt wpisanych w naszą kulturę i tradycję już weszło na stałe do kalendarza spotkań w zespołach pracowniczych. Do tego możemy dołożyć różnego typu „Dni...”, które mogą stanowić dobry pretekst do spotkań towarzyskich i zespołotwórczych. Czy będzie to Tłusty Czwartek, Dzień Kobiet / Chłopaka, czy Dzień Kota – wybór okazji warto dostosować do zainteresowań i stylu naszego zespołu. Szczególnie zachęcamy do świętowania dni, które związane są z aktywnością naszej organizacji. Tych uniwersalnych dla NGO (27 lutego – Światowy Dzień NGO, 5 grudnia – Międzynarodowy Dzień Wolontariusza) czy takich związanych ściśle z dziedziną, w której działa Wasza organizacja (np. Światowy Dzień Krwiodawcy, Europejski Dzień Sąsiada, Dzień Nauczyciela, Międzynarodowy Dzień Przewodnika Turystycznego).
- **wspólne jedzenie** – tak, to wbrew pozorom jest bardzo skuteczny (choć może brzmiący dość banalnie) aspekt budujący atrakcyjność pracy z biura.

Nie chodzi oczywiście o to, abyśmy zapewniali pracownikom codzienne posiłki, co raczej nie jest możliwe w realiach NGO. Ale wiemy z własnych doświadczeń, że dobra kawa może być czynnikiem, który sprawia, że część osób doceni przyjście do biura. Możliwość zjedzenia wspólnego posiłku, czy zapewnionego przez organizację, czy wspólnie lub składkowo przygotowanego jest przede wszystkim dobrym pretekstem do spotkania. Dla wielu osób tematyka kulinarna jest też sama w sobie atrakcyjna – lubią dzielić się przepisami, wymieniać kulinarnymi podpowiedziami. Łatwo możemy te elementy wykorzystać planując spotkania czy eventy, które mają zachęcić zespół do pracy z biura. Czy będą to pączki na Tłusty Czwartek, wspólne drugie śniadania, czy składkowe spotkania z wymianą przepisów – formę dobierzmy do naszego zespołu.

- **wspólne uczenie się** – warto, aby biuro organizacji było miejscem, w którym wydarza się rozwój. Takie pozytywne skojarzenie oraz konkretne aktywności będą zachęcały do pracy z biura. Mogą to być większe wydarzenia – wewnętrzne szkolenia i warsztaty prowadzone przez zewnętrznych ekspertów, ale też mniejsze aktywności, np. spotkania prowadzone przez pracowników, wspólne uczenie się i testowanie nowych narzędzi, superwizja koleżeńska, grupy wymiany doświadczeń, czy koleżeńska pomoc indywidualna.
- **wydarzenia wellbeingowe** – czyli poświęcone dobrostanowi i zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. To wspólne aktywności, których proponowanie w organizacjach staje się coraz większym standardem ze względu na coraz większe wyzwania w tym obszarze. Więcej o nich piszemy w rozdziale 3.3. Tu tylko o nich wspomnimy, aby pojawiły się na liście aktywności, w których pracownicy chętnie uczestniczą i które są świetnym pretekstem do spotkania na żywo i zacieśniania więzi w zespole.
- **wizyty gości** – to niezbyt często wykorzystywana w NGO formuła, która może również pełnić cele związane z integracją i budowaniem zaangażowania. Mogą to być spotkania z naszymi odbiorcami, darczyńcami lub przedstawicielami grantodawców, przedstawicielami ciał statutowych (np. Rady Fundacji, czy członkami stowarzyszenia nie pracującymi w nim na co dzień), współpracownikami, ekspertami, przedstawicielami organizacji partnerskich czy instytucji publicznych. Przy okazji głównego celu tych spotkań, skoncentrowanego np. wokół budowania partnerstwa, wymiany wiedzy i doświadczeń, możemy także potraktować je jako atrakcyjny pretekst do otwartego spotkania z naszymi pracownikami. Może to być okazja do przedstawienia się naszego zespołu gościom i pokazania sposobu naszej pracy oraz sukcesów albo w drugą stronę – do osobistego spotkania z ciekawymi osobami np. autorytetami w swojej dziedzinie. Formuła dopasowana do naszej organizacji może nam zapewnić kolejne przyciągające i integrujące wydarzenie.

Przedstawione wyżej przykłady i inspiracje mają na celu „ściągnięcie” zespołu do biura. Ważne jednak, żeby nie uczynić tego celem nadrzędnym i nie ograniczyć się do aktywności odbywających się w naszym lokalu. Naszym głównym celem, niezależnie od tego jaka będzie proporcja pracy zdalnej w naszej organizacji, jest integrowanie zespołu i budowanie relacji między jego członkami. Priorytetem będzie więc angażowanie zespołu w wartościowe spotkania bezpośrednie, a nie samo bycie w biurze. Warto więc w planie działania uwzględnić także wspólne, integracyjne i edukacyjne aktywności, które odbywają się poza naszą siedzibą. Tu również mamy sporą bazę pomysłów – udział w zewnętrznych szkoleniach i konferencjach, organizacja wizyt studyjnych w innych organizacjach, wyjazdy na kursy i szkolenia w ramach programu Erasmus +, czy różne aktywności integracyjne – najlepiej proponowane i organizowane przez sam zespół (np. wyjścia na kawę, wycieczki rowerowe, spotkania w plenerze, wyjścia na wydarzenia kulturalne, czy organizowane przez inne NGO).

Przestrzeń na różnorodność potrzeb i możliwości – animowanie relacji i kontaktów zdalnych

Ten aspekt będzie tym ważniejszy im większa część naszego zespołu pracuje w przewadze lub w pełni zdalnie (np. osoba zamieszkująca w dalszej odległości poza naszą miejscowością, osoba na okresowej pracy zdalnej). W takiej sytuacji wyzwaniem będzie stworzenie takich warunków do budowania relacji, które nie będą wykluczające dla osób pracujących zdalnie. Ważne jest, aby osoby te nie miały ograniczonego dostępu np. do kontaktów, informacji, czy współdecydowania oraz żeby nie tworzyły się dwie podgrupy, czy „kategorie” pracowników (np. ci który widują na żywo się stanowiący spójną grupę, pozostali w roli „satelit”). Aby zapobiec temu ryzyku, planując działania służące budowaniu zespołu, uwzględnijmy też formy zdalne. Dodatkowo pozwoli nam to też posiadać alternatywne propozycje dla pracowników, którzy nie ze względu na częstość pracy stacjonarnej, ale osobiste predyspozycje lepiej czują się w kontaktach zapośredniczonych niż osobistych.

Przykłady aktywności:

- **Wspólna kawa online** – forma testowana i rozpowszechniona w trakcie pandemii, a w organizacjach pracujących w dużej proporcji zdalnie, nadal obecna i popularna. Kawa online może być spotkaniem zupełnie swobodnym, przeznaczonym na luźne rozmowy, ale może też być poświęcona wskazanym przez zespół tematom, czy opierać się o nieskomplikowane ćwiczenia integracyjne. Specyficzną wersją kawy online jest „Kawa z ...” – czyli z konkretną osobą w zespole. Podczas tego spotkania można dowiedzieć się więcej o tej osobie, jej pracy, zadać jej pytania, złożyć propozycje.
- **Spotkania zespołu online** – warto, aby część spotkań zespołu z zasady odbywała się online. Zwiększa to dostępność do spotkań i nie wyklucza osób pracujących poza miejscowością siedziby organizacji. Dodatkowo spotkania całej organizacji online są dobrym sposobem na budowanie poczucia bycia częścią większej całości, tworzenia łatwego dostępu do informacji i integracji na poziomie całego zespołu (oczywiście przy odpowiedniej moderacji).
- **Nieformalne czaty, kanały tematyczne** – czyli onlinowa przestrzeń na rozmowy o tematach, które w biurze pojawiają się naturalnie przy robieniu kawy, czy w kolejce

do ksero. W wersji online wymagają (szczególnie na początku) animowania i moderowania. Warto, aby były tematycznie powiązane z ważnymi dla pracowników kwestiami np. zainteresowań (także zawodowych), czy bieżących wydarzeń (np. inicjatywy pomocowe). Ta formuła wymaga z jednej strony wypracowania nowych nawyków związanych z komunikacją online (stąd potrzeba zachęty i moderacji). Z drugiej strony – ważne jest podążanie za potrzebami zespołu w odniesieniu do formy komunikacji, jak i nośnych tematów.

- **Komunikacja wewnętrzna dotycząca spraw organizacji** – szczególnie kiedy organizacja pracuje zdalnie warto, aby pojawiły się w organizacji narzędzia porządkujące komunikację. Celem takich narzędzi jest usprawnienie przepływu informacji o ważnych dla organizacji kwestiach i zapewnienie równego dostępu do nich wszystkim osobom (a nie tylko tym, którzy np. częściej bywają w biurze, albo pracują w zespołach z kluczowymi osobami). Informacje te mogą mieć związek z celami i planami organizacji (np. informacje o nowych projektach), zespołami i zadaniami poszczególnych osób (np. nowe osoby w zespole, zmiany w podziale zadań, informacje o specyfice organizacji pracy poszczególnych zespołów), kwestiami pracowniczymi (np. nowe przepisy Kodeksu Pracy, obowiązujące wzory dokumentów, przypomnienia o bieżących formalnościach), czy rozwojem i integracją (np. kalendarz wydarzeń wewnętrznych, zaproszenia do inicjatyw, świętowanie sukcesów). Ważne, aby forma informowania była dostosowana do preferencji i nawyków zespołu. Może to być np. newsletter, cykliczne posty, wewnętrzna strona www, krótkie filmiki.

Wydarzenia hybrydowe, które łączą – Agnieszka Majeran, Cisco Systems Poland

Praca w CISCO ma głównie charakter zdalny, działamy w zespołach rozproszonych po całym świecie. Równocześnie widzimy w zespołach potrzebę kontaktów bezpośrednich, dlatego organizujemy aktywności zachęcające do przybycia do biura i bezpośredniego spotkania. Zależy nam jednak, aby osoby z innych regionów nie były wykluczone z interesujących wydarzeń. Dlatego opracowaliśmy formułę wydarzeń hybrydowych, która cieszy się sporą popularnością. Odbywają się w niej głównie spotkania z gośćmi oraz szkolenia. Wydarzenie odbywa się w biurze CISCO i możliwy jest bezpośredni udział w nim, po zapisaniu się na wydarzenie. Ciekawy temat szkolenia czy interesujący gość i możliwość bezpośredniego kontaktu z nim przyciągają chętne osoby do udziału bezpośredniego w spotkaniu. Równocześnie dzięki temu, że wydarzenie jest transmitowane online, także osoby pracujące w innych lokalizacjach mogą wziąć aktywny udział w spotkaniu. Wszyscy mają dostęp do gości i ekspertów, mogą zadać pytania i skomentować przebieg dyskusji. Formuła pozwala pracownikom czuć się częścią organizacji i równocześnie dostosować sposób udziału do swoich potrzeb i możliwości.

Ostatnim aspektem, na który chcemy zwrócić Waszą uwagę jest dostosowanie procesu wdrożenia nowych pracowników do tego jak wygląda system pracy hybrydowej lub zdalnej w Waszej organizacji. Przy pracy zdalnej warto uwzględnić wyzwania związane z mniejszą bieżącą dostępnością współpracowników, dłuższym procesem integrowania się z zespołem i budowania poczucia bycia częścią organizacji. Sama praca zdalna (jak w szczegółach pokażemy w rozdziale 3.6) wiąże się z koniecznością zdobycia specyficznych kompetencji i poznania jej rytmu w organizacji. Planując wdrożenie nowych osób warto zatem uwzględnić więcej ukierunkowanych na budowanie kontaktów aktywności oraz dostosować czas wdrożenia do sytuacji organizacji. Ważne też, aby w procesie wdrażania od początku wykorzystać także zdalne aktywności, tak aby nowa osoba wchodziła płynnie w sposób funkcjonowania organizacji i poznawała nawyki zespołu.

Ostatnie podpowiedzi dotyczą ogólnych założeń, których przyjęcie podpowiadamy. Przynajmniej przede wszystkim warto wybrać i przetestować rozwiązania, które odpowiadają specyfice organizacji i aktualnym potrzebom zespołu. Wypracowane w ten sposób nowe formy bycia razem mogą stać się pewnymi rytuałami, które w ten sposób będą określać i konsolidować naszą organizację. Zachęcamy równocześnie do zachowania sporej elastyczności – potrzeby w zakresie budowania zespołu będą się w nim bowiem naturalnie zmieniać wraz z jego rozwojem, zmianami członków, czy różnymi etapami rozwoju organizacji.

Pamiętajmy także, że integracja w zespole, stopień zażyłości relacji czy formy bycia razem są też mocno zależne od osobistych preferencji. Warto, aby każdy z pracowników miał przestrzeń do tego, aby uczestniczyć w nich w sposób komfortowy dla siebie (np. nie wszystkim zależy na prywatnych rozmowach czy kontaktach osobistych w szerokim gronie). Rozwiązaniem jest więc określenie, na jakich parametrach zespołu zależy organizacji (np. co to dla nas znaczy, że jesteśmy zintegrowani) oraz które formy mają charakter obowiązkowy, a które stanowią aktywności dodatkowe, czy przestrzeń na własną inicjatywę poszczególnych pracowników i zespołów.

3.3. DOBROSTAN PRACOWNIKÓW

Problemy związane z wypaleniem zawodowym w NGO sygnalizowane były przez aktywistów i ludzi NGO już od dłuższego czasu (m.in. Klon, Jawor, 2022). Okres pandemii i praca zdalna tylko wzmocnił ich skalę. Również nieprzypadkowo pracodawcy w sektorze prywatnym coraz więcej zasobów inwestują we wsparcie wellbeingu pracowników. Zły stan zdrowia psychicznego przekłada się bardzo bezpośrednio na sferę zawodową – w ostatnich 2 latach, kiedy wzrosła skala pracy zdalnej, obserwuje się znaczący wzrost absencji chorobowych, zjawisko cichego odchodzenia/rezygnacji (pracownicy pozostają w organizacji, ale znacząco obniżają swoje zaangażowanie) oraz wspomniany już wzrost rotacji pracowników. Praca zdalna nie jest jedyną przyczyną tych zjawisk, ale kilka jej elementów znacząco na nie wpływa, są to:

- **Mieszanie się sfery zawodowej i prywatnej**, trudność z oddzieleniem czasu pracy i „wyjściem” z pracy. To, co jest zaletą pracy zdalnej i podkreślaną przez pracowników korzyścią, staje się równocześnie jednym z ryzyk. Łatwiejsze żonglowanie zadaniami i czasem zawodowym i prywatnym w wielu sytuacjach ułatwia organizację dnia

i pogodzenie obu tych sfer. Równocześnie jednak utrudnia zakończenie pracy, odcięcie się od zadań i efektywny odpoczynek. Praca w oparciu o narzędzia online niesie ze sobą wrażenie potrzeby bycia w ciągłej dostępności i gotowości do działania. W efekcie bardzo łatwo o przeciążenie, funkcjonowanie w ciągłym napięciu i stresie, co bezpośrednio prowadzi do wypalenia.

- Słabsze więzi i relacje, które przekładają się na **mniejszą możliwość otrzymania wsparcia ze strony współpracowników**, zarówno zadaniowego jak i emocjonalnego. Bez swobodnych i spontanicznych kontaktów mniejsza jest szansa na codzienne, bieżące odreagowanie spraw i sytuacji trudnych. Tkwienie w węższym kręgu relacyjnym (głównie osoby ze stałego zespołu, z którymi ma się kontakt podczas zaplanowanych, zadaniowych spotkań) zmniejsza szansę na zyskanie spojrzenia z innej perspektywy, wyjście poza swoje problemy i kontekst. W efekcie sytuacje trudne, które do tej pory łatwiej było rozładować także dzięki osobom patrzącym na nie z większym dystansem, pozostają na barkach poszczególnych pracowników.
- **Poczucie bycia niezauważanym**, z problemami, ale też z sukcesami. Praca w zdalnym rozproszeniu znacząco zwiększa ryzyko izolacji, większego oddzielania i mniejszej widoczności dla zespołu i przełożonych. Praca, którą wykonuje dany pracownik staje się coraz mniej widoczna i rozpoznawalna. Często trudności zauważalne są dopiero gdy osiągną bardzo duży rozmiar i ich skutki przekładają się na konsekwencje dla kolejnych osób. Poczucie bycia niezauważonym w codziennej pracy obniża zaangażowanie niezależnie od tego czy dotyczy bieżących wyzwań, czy dobrego radzenia sobie z zadaniami. Brak zauważenia i docenienia osobistego wkładu, wysiłku pracowników i ich sukcesów może zarówno popychać do pracy ponad siłę, jak i obniżyć motywację i zaangażowanie. W efekcie, obie te opcje mogą prowadzić do zubożenia i wypalenia.

Dobre praktyki i przydatne narzędzia związane z wellbeingiem i przeciwdziałaniem wypaleniu zawodowemu opisujemy szczegółowo w publikacji poświęconej tworzeniu dobrego miejsca pracy, którą możecie znaleźć w naszej serii publikacji HR w NGO. Dlatego tu wymienimy tylko krótko listę przydatnych działań:

- Bieżący monitoring sytuacji pracowników (np. w formie ankiet, rozmów bezpośrednich, badania zaangażowania) – bez regularnego sprawdzania perspektywy pracowników organizacja nie jest w stanie skutecznie wspierać ich w wellbingu
- Edukacja poświęcona wellbingowi – warsztaty, spotkania, materiały i treści edukacyjne przekazywane pracownikom, poszerzające wiedzę i umiejętności w zakresie samodzielnego dbania o swój dobrostan (w naszych materiałach prezentujemy przykładowy pomysł na przeprowadzenie warsztatu dotyczącego work – life balance).
- Programy rozwoju kompetencji liderских (np. zarządzanie zespołem, zaangażowanie zespołu, komunikacja liderська), dzięki którym liderzy w organizacji wiedzą w jaki sposób ich styl zarządzania i budowania relacji z zespołami przekłada się na wellbeing pracowników.
- Procedury interwencyjne dla liderów i pracowników określające w jaki sposób i komu zgłaszać przypadki wypalenia lub kryzysu osobistego oraz jakiego wsparcia udziela w tym obszarze organizacja.

Warto aby były one połączone z przygotowaniem liderów do prowadzenia rozmów z pracownikami w takich sytuacjach.

- Superwizja, która stanowi standard pracy w zawodach pomocowych, w których pracownicy są szczególnie narażeni na wypalenie. Jako narzędzie dbania o jakość świadczonego wsparcia może równocześnie pełnić ważną rolę w dbaniu o dobrostan pracowników.
- Dostęp do wsparcia psychologicznego profesjonalistów (np. interwentów, psychologów itp.) możliwy do zorganizowania na różne sposoby np. jako pakiety medyczne dla pracowników, w ramach współpracy czy barteru z inną organizacją.
- Normy i „zwyczaje” organizacyjne promujące idee wellbeingu, na przykład:
 - piątki bez spotkań – ostatni dzień tygodnia zarezerwowany wyłącznie na pracę indywidualną m.in. na zamykanie spraw, pracę indywidualną i planowanie kolejnego tygodnia.
 - lunch rzecz święta – wyznaczamy godzinę np. między 13 a 14 kiedy nie planowane są żadne spotkania. Godzina ta jest przeznaczana na odpoczynek, regenerację, posiłek, spacer.
 - budżet na dobry stan – zespoły projektowe otrzymują budżet na zadbanie o dobrostan w trakcie realizacji wspólnego projektu. Może to być wyjście do teatru, wyjazd w góry, sesja relaksacyjna, etc. Wybór należy do zespołu i jego lidera/liderki.
 - przestrzeń w biurze umożliwiająca i promująca zdrowy styl życia i dobrostan, np. miejsce, w którym można wygodnie i higienicznie spożywać posiłki, do swobodnych rozmów bez przeszkadzania innym, kanapa do odpoczynku, czy tablice przy których wygodnie pracuje się kreatywnie.

Jeszcze jednym aspektem dbania o dobrostan pracowników, który warto mieć na uwadze także w kontekście pracy zdalnej, jest zapobieganie i reagowanie na niepożądane zjawiska w miejscu pracy, jakimi są dyskryminacja i mobbing. W wspomnianej już publikacji z naszej serii HR w NGO znajdziecie informacje i wskazówki z także z tego zakresu. W odniesieniu do pracy zdalnej warto naświetlić dwa specyficzne aspekty:

- **Dyskryminacja związana z samą pracą zdalną** – może ona dotyczyć zarówno dostępu do tej formy pracy dla pracowników, jak i skutków korzystania z niej. Z pierwszą sytuacją mamy do czynienia, gdy w organizacji nie ma równego dostępu do możliwości pracy zdalnej, a różnice w niej nie mają merytorycznych przesłanek. Te przesłanki to np. właśnie charakter stanowiska pracy, czy ograniczone warunki korzystania z pracy zdalnej po stronie pracownika. Jeśli jednak dostęp lub jego brak do pracy zdalnej zależy od nieobiektywnych lub nieistotnych w tym kontekście przesłanek (np. lepsze lub gorsze relacje z przełożonym, kryterium związane z wiekiem lub sytuacją rodzinną) możemy mieć do czynienia z dyskryminacją. Drugie ryzyko – to dyskryminacja w stosunku do osób, które pracują zdalnie.

Obowiązkiem pracodawcy jest zadbanie o to, by ze względu na pracę zdalną pracownicy nie byli różnicowani w ważnych kwestiach, takich jak np. dostęp do informacji, szkoleń czy awansów.

- **Zwiększone ryzyko przeoczenia i w efekcie nieodpowiedniego reagowania** na niepożądane zachowania wśród pracowników. W przypadku pracy zdalnej rośnie ryzyko, że sytuacje trudne (np. mobbing, dyskryminacja, niekonstrukttywne konflikty, problemy w komunikacji i współpracy) będą dłużej umykać uwadze osób zarządzających organizacją. Jeśli spora część pracy odbywa się w sferze wirtualnej, trudniej może być wyłapać negatywne zachowania i odpowiednio wcześnie na nie zareagować. Sama praca zdalna niekoniecznie jest tu przyczyną trudności, ale może utrudniać radzenie sobie z nimi.

Pierwszym krokiem w zapobieganiu tym zjawiskom będzie przede wszystkim zadbanie o dobre przygotowanie zespołu i osób zarządzających do pracy z formie zdalnej. Jasna odpowiedź na pytanie na jakich zasadach podejmowane są decyzje o możliwości pracy zdalnej będzie znacząco zapobiegać dyskryminacji w dostępie do niej. Działania związane z wsparciem zespołu w budowaniu relacji, rozwój kompetencji współpracy, wsparcie osób zarządzających w pracy z zespołami – to wszystko stanowi podstawę profilaktyki niepożądanych zjawisk, niezależnie od tego czy pracujemy zdalnie, czy stacjonarnie. Wysyłki podjęte w tych obszarach, będą więc na pewno procentować także w tej kwestii. Pomocna będzie także wzmocniona uważność i systemowe diagnozowanie w organizacji sytuacji w tym obszarze. Można w tym celu np. włączyć temat mobbingu i dyskryminacji w zakres badania satysfakcji i zaangażowania pracowników, prowadzić spotkania monitorujące sytuację pracowników (np. w ramach zadań specjalistów ds. HR), czy uczynić te aspekty jednymi z tematów regularnych spotkań 1:1 przełożonych z pracownikami, czy wywiadów stay interview. Ważne będzie także, aby wewnętrzne procedury organizacji dotyczące reagowania w sytuacji podejrzenia mobbingu i dyskryminacji uwzględniały specyfikę pracy zdalnej (np. w ramach definicji niepożądanych zachowań także te związane z pracą zdalną).

3.4. ZARZĄDZANIE PRACĄ ZDALNĄ

Mimo że nie rozpoczęliśmy rozważań na temat wyzwań w pracy zdalnej od zagadnień związanych z zarządzaniem samym procesem pracy, nie oznacza to, że jest to obszar, który nie przysparza organizacjom wyzwań i dylematów. Podobnie jak w innych aspektach, obserwacje i doświadczenia organizacji pokazują, że im skuteczniej organizacja zarządza pracą w systemie stacjonarnym, tym łatwiej będzie jej przejść na pracę zdalną lub hybrydową. Jeśli planowanie, organizowanie i monitorowanie pracy zespołów i poszczególnych pracowników działa w organizacji sprawnie – to praca zdalną będzie wymagała tylko dostosowania form i narzędzi do nowych warunków. Jeśli zaś zarządzanie pracą opierało się na mało efektywnych mechanizmach, to jest to zdecydowanie bardziej ryzykowna sytuacja. Przyjrzyjmy się więc najczęstszym wyzwaniom związanym z organizacją pracy, których doświadczają organizacje i ich zespoły:

- Główny dylemat, który bardzo uwidocznilo nagłe, masowe przejście na pracę zdalną w związku z pandemią, to dylemat między **nadmierną kontrolą pracowników** (ich aktywności, efektów ich pracy), a **pozostawieniem ich w pracy zdalnej samym sobie**. Przysłowiowe stały się już skrajne rozwiązania wprowadzane przez część

pracodawców, związane ze ciągłym śledzeniem aktywności pracowników, czy ocenianiem jej poprzez monitorowanie ruchu myszek. Nie tylko na bazie intuicji, ale także konkretnych doświadczeń, możemy powiedzieć, że tak duży poziom kontroli nie przekłada się na wysoką efektywność. Z drugiej jednak strony także nieefektywne jest pozostawienie pracowników samym sobie. Mały udział przełożonych w planowaniu pracy oraz jej monitorowaniu oznaczać może w praktyce zostawienie pracowników samych z wyzwaniami i trudnymi sytuacjami. Zarówno brak wsparcia związanego z merytorycznym aspektem pracy, jak i sferą organizacji pracy czy relacji zespołowych, może być przez pracowników odczuwalny i przekładać się na mniejszą efektywność. Dodatkowo niesie ryzyko dla organizacji, gdyż nie ma na bieżąco sygnałów o potencjalnych problemach z realizacją zadań. Wyzwanie to uwidacznia się najwyraźniej w sytuacji, kiedy okazuje się, że pracownik nie realizuje prawidłowo swoich zadań, wypełnia je poniżej założeń czy oczekiwań. W przypadku pracy zdalnej pojawia się także pokusa, żeby samej formie pracy, a nie niedostatkom w zarządzaniu, przypisać zbyt dużą odpowiedzialność za problematyczną sytuację.

- **Monitorowanie przeciążenia pracy i równomierne jej rozkładanie** wśród pracowników to trudność zgłaszana zarówno przez osoby zarządzające zespołami, jak i przez ich członków. Wynika ona m.in. z trudności w oszacowaniu czasochłonności i stopnia skomplikowania poszczególnych zadań. Problemem charakterystycznym dla NGO jest niedoszacowywanie czasu pracy związanego z poszczególnymi działaniami w projektach, czy wręcz w ogóle nie uwzględnianie czasu pracy na zarządzanie zespołem, bieżące zadania pracownicze czy rozwój. Nie pomagają w tym duża presja ze strony systemu finansowania działań NGO – pozyskiwanie środków w trybie konkursowym, bardzo ograniczone środki na koszty związane z zarządzaniem (czy wręcz ich zupełny brak). Dodatkowo w sytuacji pracy zdalnej trudniejsze staje się monitorowanie ilości zadań i poświęcanego na nie czasu w przypadku poszczególnych pracowników. Trudniej zaobserwować i przeanalizować, na ile poczucie przeciążenia pracą wynika ze zbyt wielu zadań, poświęcania na nie przez pracownika nieodpowiedniej ilości czasu (np. ze względu na niewystarczające kompetencje, perfekcjonizm czy słabą organizację pracy własnej), czy może strat czasu wynikających z niefunkcjonalnie ułożonych w organizacji procesów pracy (np. problemów w komunikacji między pracownikami, przestojów w oczekiwaniu na wykonanie pracy przez innych, dublowania się pracy, niefunkcjonalnego podziału obowiązków, powolnie działającego sprzętu). Kolejnym efektem problemów z monitorowaniem obciążenia zadaniami jest ich nierównomierne rozłożenie w zespole. To także nie jest nowe wyzwanie w zarządzaniu zespołami, ale praca zdalna sprawia, że łatwiej nie dostrzec (albo dostrzec i ignorować), że jedni pracownicy przyjmują na siebie kolejne zadania i bardzo dużym wysiłkiem je realizują, a inni otrzymują znacząco mniej zadań, mimo, że nie ma to odzwierciedlenia w specyfice ich stanowiska czy wynagrodzeniu.
- **Wyzwania komunikacyjne**, związane z mniejszą wzajemną dostępnością i bieżącą informacją zwrotną, także mogą przełożyć się na gorsze efekty w realizacji zadań. Zespoły pracujące stacjonarnie, dostępne nawzajem dla siebie w jednym lokalu, na wyciągnięcie ręki, swoją skuteczność często opierają właśnie na możliwości łatwej, bieżącej komunikacji. Wiele osób kierujących zespołami efektywnie przekazuje zadania i na bieżąco monitoruje i koryguje ich wykonanie dzięki temu, że łatwo może zobaczyć, jak przebiega praca. Pracownicy mogą również z łatwością pozyskiwać informacje i wskazówki od swoich przełożonych albo współpracowników.

Przy pracy zdalnej ten mechanizm jest dużo trudniejszy do wykorzystania. Mimo że mamy narzędzia w postaci telefonów, wideokonferencji, czatów, maili – to i tak nie jest tak łatwo dopytać o informacje, wyłapać przekłamania w komunikacji, czy poprosić o pomoc. Zdecydowanie więcej pytań zamiast zostać rozstrzygniętych od razu, gdy blokują pracę, czeka na spotkanie, które odbywa się za kilka dni, albo pobyt w biurze w przyszłym tygodniu.

Aby zadbać o efektywne zarządzanie pracą w formie zdalnej i hybrydowej warto wzmocnić lub wprowadzić narzędzia, którymi dysponują w tym zakresie menadżerowie i zespoły. Tak jak przy wcześniejszych wyzwaniach, zachęcamy do przyjęcia w ramach organizacji rozwiązań, które będą stanowić wewnętrzne standardy zarządzania. Będą one nadawać strukturę i rytm pracy osób zarządzających, jasno definiując oczekiwania wobec ich roli i sposobu jej pełnienia oraz nadając im konkretne uprawnienia w stosunku do pracowników. Z drugiej strony, ważne, aby te ramy dawały zarówno osobom kierującym zespołami, jak i pracownikom, możliwość dostosowania konkretnych rozwiązań do specyfiki ich pracy (np. rodzaju stanowiska, poziomu kompetencji, indywidualnych stylów pracy).

Dalsze podpowiedzi odnosić się będą do dwóch **aspektów zarządzania pracą zdalną: jej planowania i monitorowania**. W każdym z nich znajdziecie kilka elementów, na które warto szczególnie wzmocnić w pracy zdalnej i podpowiedzi konkretnych rozwiązań.

Pierwszy krok, od którego zawsze zaczyna się zarządzanie pracą, to stawianie celów i planowanie ich realizacji. Warto wprowadzenia i wzmocnienia praktyki w tym obszarze to:

- **Określanie celów i rezultatów do osiągnięcia dla poszczególnych pracowników.** Wbrew pozorom nie jest to praktyka tak powszechna w NGO. Nawet działając w oparciu o formułę projektów grantowych, z jasno określonymi wskaźnikami, z których jako organizacje jesteście rozliczani, ich przekładanie na cele i wskaźniki do realizacji dla poszczególnych pracowników bywa nieoczywistą praktyką. W przypadku pracy zdalnej zdecydowanie jest to pierwsze narzędzie do wykorzystania. Sposób definiowania celów dla pracowników warto, aby był dostosowany do specyfiki organizacji. Może być on zróżnicowany pod kątem okresów, na jaki są one planowane (np. w układzie rocznym, półrocznym, kwartalnym), czy powiązania z celami poszczególnych zespołów i projektów (dla jednych stanowisk będzie to bezpośrednia realizacja celów, dla innych to powiązanie będzie dużo mniejsze). Jasno określone cele są tak naprawdę niezbędne do następnego kroku związanego z ich monitoringiem.
- **Udział lub wsparcie przełożonych w planowaniu pracy przez pracowników.** Ten aspekt będzie w dużej mierze zależny od kompetencji posiadanych przez pracownika oraz jego stopnia wdrożenia w organizację. Osoby o większym doświadczeniu i kompetencjach, będą tego wsparcia potrzebowały znacząco mniej, niż młodszy stażem i mniej samodzielni pracownicy. Jednak niezależnie od osobistych możliwości i preferencji pracowników, w przypadku pracy zdalnej ważne będzie wsparcie ze strony osób zarządzających w uwzględnieniu kontekstu pracy całej organizacji i innych członków zespołu. To właśnie rolę menadżerów i liderów zespołów będzie ułatwienie komunikacji między pracownikami, tak aby ich wzajemna praca wspierała się nawzajem i aby minimalizować ryzyko, że działania nie będą ze sobą zsynchronizowane.

- **Ocena ilości pracy oraz czasu niezbędnego do jej wykonania.** To zadanie, które należy w największej mierze do osób zarządzających zespołami, ale jest ono najbardziej skuteczne, kiedy odbywa się wspólnie z pracownikami – osobami, które realnie wykonują daną pracę i mają najwięcej danych. Przydatne praktyki w tym zakresie to regularny monitoring rzeczywistego czasu realizacji zadań (lub przynajmniej raz na jakiś czas, przez konkretny okres). Taki pomiar może dostarczyć nam bardzo ciekawych informacji o czasochłonności zadań, pokazać nam zadania, które są ważne i niedoszacowane, albo takie, które są zjadaczami czasu, mimo, że nie mają dla nas dużej wartości. Dopiero w oparciu o konkretne informacje i wiarygodne założenia będziemy mogli realistycznie planować pracę. Rzadką w NGO, a bardzo ciekawą praktyką jest kontraktowanie się z pracownikami na czas wykonania danych zadań. Dużo łatwiejsze jest to w przypadku wsparcia udzielanego odbiorcom (np. mamy precyzyjne kontrakty na liczbę zajęć, godziny konsultacji), ale już szacowanie i kontraktowanie, ile czasu poświęcimy na zadania koncepcyjne, tworzenie materiałów i treści wykorzystujemy dużo rzadziej. Jest to praktyka szczególnie pomocna w zachowaniu balansu między tym, ile czasu i energii dany pracownik chce/potrafi na coś przeznaczyć, a na ile faktycznie możemy i chcemy sobie pozwolić (np. ze względu na standard wykonania zadania, którego potrzebujemy, czy warunki finansowe jakie mamy zaplanowane w projekcie).

Konkretne praktyki, które pomogą Wam wzmocnić w organizacjach planowanie pracy, to przede wszystkim z góry określony i regularny rytm samego planowania. Jego podstawową formą mogą być spotkania indywidualne przełożonych z pracownikami, uzupełnione o spotkania zespołów. Ważne, aby planowanie nie odbywało się „przy okazji” innych aktywności albo tylko w sytuacji spiętrzenia zadań. Potrzebny jest stały schemat pracy, który będzie nas wspierał w regularności.

To, jaką konkretnie formę przyjmie planowanie, najlepiej jest dostosować do potrzeb zespołu organizacji i specyfiki jej pracy. W jednej organizacji planowanie odbywać się będzie w czasie spotkań zespołów w rytmie raz na miesiąc, a indywidualnie z pracownikami na początku każdego tygodnia. W innej organizacji, podstawą planowania pracy mogą być narzędzia elektroniczne, które pozwalają na zbieranie i przypisywanie zadań (np. Asana, Trello). Sposób ich wykorzystania może polegać na tym, że codzienne zadania planowane są na bieżąco przez pracowników, przeglądane przez przełożonych i modyfikowane w przypadku niezgodności z priorytetami. W pracy zdalnej szczególnie pomocne będą rozwiązania, które pomogą spisywać cele i zadania, i ułatwią wszystkim zainteresowanym bieżący dostęp do nich. Będzie to wspierające zarówno przy planowaniu pracy i szacowaniu jej obciążeniem, ale też w drugim aspekcie, któremu się także przyjrzymy – monitorowaniu wykonania pracy.

W drugim aspekcie związanym z zarządzaniem pracą zdalną świadomie używamy określenia monitorowanie pracy, a nie jej kontrola. W języku NGO określenie monitorowanie niesie ze sobą inne skojarzenia – odnosi się bardziej do bieżącej weryfikacji postępów, ma bardziej wspierający, a mniej zagrożony karami charakter. O takie właśnie monitorowanie chodzi nam przy zarządzaniu w ogóle i zarządzaniu pracą zdalną. Celem takiego monitorowania jest z naszej perspektywy:

- Jasność, co do etapu wykonania zadania i bieżąca ocena ryzyka jego niepowodzenia,

- bieżące dbanie o sposób i jakość wykonania zadania, możliwość dawania informacji zwrotnej pracownikowi i wprowadzania potrzebnych korekt, tak, aby uniknąć sytuacji, gdy na koniec pracy okazuje się, że jest ona niezadowolająca, czy wręcz nieużyteczna,
- Sprawdzanie, czy i jakie wsparcie jest potrzebne pracownikowi, aby praca przebiegała prawidłowo, ale też efektywnie (np. żeby nie wymagała samodzielnego zdobywania informacji, które już mamy w organizacji, czy nieadekwatnego do zadania stresu i wysiłku po stronie pracownika),
- wprowadzanie na bieżąco modyfikacji w sposobie pracy, jeśli pojawią się jakieś wątpliwości odnośnie powyższych elementów.

Aby tak zdefiniowane monitorowanie pracy przeprowadzać sprawnie potrzebujemy:

- jasnych, spisanych celów, oczekiwanych rezultatów, zadań bądź etapów pracy,
- danych na temat stopnia wykonania zadań i innych ważnych dla nas aspektów (np. czasochłonności pracy),
- ustalonego, adekwatnego do charakteru pracy i potrzeb pracownika oraz konsekwentnie przestrzegane rytmu monitorowania.

Skupimy się na trzech najbardziej podstawowych praktykach wykorzystywanych do monitorowania pracy:

- **Rozmowy indywidualne z pracownikiem**, tak zwane rozmowy 1:1. Jak już wspominaliśmy wyżej, mogą one pełnić funkcję planistyczną, ale równocześnie są podstawowym narzędziem do monitorowania postępów indywidualnej pracy. Na bazie opracowanego planu możemy w nich łatwo weryfikować postępy, określać priorytety, zbierać informację o wszelkich trudnościach. Są też najlepszą sytuacją do bieżącej informacji zwrotnej dla pracownika, która realizuje nie tylko cele związane z monitorowaniem pracy, ale także warto, aby pełniła funkcję motywacyjną i rozwojową. Szczególnie w przypadku pracy zdalnej ważne jest, żeby takie spotkania wpisane były w stały sposób w kalendarz pracowników. Sama forma spotkania (czy będzie się ono odbywać na żywo, czy online) ma dużo mniejsze znaczenie. Ważne jest zadbanie o jakość rozmowy i dopasowanie sposobu jej prowadzenia do danego pracownika (np. jedne osoby będą potrzebowały więcej informacji zwrotnej i wskazówek dotyczących wykonania zadania, inne motywowania i doceniania za osiągnięte efekty)
- **Spotkania zespołu**, czyli regularne spotkania grup pracowniczych, powiązanych ze sobą wspólnymi zadaniami, których efekty pracy wzajemnie od siebie zależą. Ta charakterystyka jest nieprzypadkowa, gdyż zespołowe monitorowanie zadań ma największy sens właśnie przy takiej specyfice zespołu. Nie chodzi tu bowiem o „przepytywanie” pracowników z ich indywidualnych zadań na forum i w ten sposób wywieranie presji, czy piętnowanie ewentualnych niepowodzeń. Wręcz odwrotnie – rozmowy interwencyjne, dotyczące trudności z realizacją celów czy niespełnianiem standardów pracy powinny odbywać się indywidualnie. Natomiast w przypadku spotkań grupowych głównym celem jest monitorowanie realizacji zadań pod kątem

całościowych efektów i wyników, wzajemnego wpływania na siebie pracowników, wyłapywania miejsc, gdzie potrzebna jest większa synergia w pracy. Wielu pracowników potrzebuje wiedzieć, na jakim etapie pracy jesteśmy jako zespół i jak moje indywidualne działania przekładają się na większy kontekst. Także dla liderów zespołów spotkanie grupowe będzie dostarczać innego, szerszego obrazu niż monitorowanie pracy z perspektywy indywidualnych pracowników. Jeśli chodzi o formę spotkań, warto wprowadzić stały rytm nie tylko w odniesieniu do ich częstotliwości czasu (np. regularnie, w powtarzających się terminach), ale także jeśli chodzi o formę. Możemy skorzystać z różnorodnych praktyk służących zespołowemu przeglądowi zadań i wprowadzaniu usprawnień w pracy (np. tablice Kanban, analiza harmonogramu Ganta) i dopasować je do naszych preferencji. To, o co warto zadbać, to o konsekwencję w ich stosowaniu. Dzięki temu przebieg spotkania będzie przewidywalny, będzie wiadomo jak się do niego przygotować i sukcesywnie, wraz z poznawaniem metody, będzie można „wyciągać” z niej coraz więcej korzyści.

- **Zbieranie danych, czyli raportowanie.** Znajomość wielu organizacji, ich pracowników i działaczy podpowiada nam, że raportowanie to coś, czego naprawdę nie lubimy w NGO. Kojarzy się częściej z przykrym obowiązkiem, czyli sprawozdawczością formalną dla grantodawców, niż z narzędziem do zarządzania codzienną pracą, które nam samym przynosi korzyści. Paradoksalnie jednak, to, co wielu organizacjom znacząco może pomóc poprawić efektywność, to oparcie się na rzetelnych danych dotyczących pracy, a nie na zawodnych intuicjach i przekonaniach. W przypadku pracy zdalnej mamy mniej sposobności do budowania sobie intuicyjnego obrazu pracy zespołu i poszczególnych pracowników, więc żeby nie funkcjonować w zupełnym braku wiedzy, potrzebujemy nowych form zbierania danych. I może to być równocześnie świetna okazja do uporządkowania i rozwinięcia przyjaznych i efektywnych narzędzi raportowania.

Przede wszystkim warto zadbać o to, aby informacje, które zbierają i przedstawiają pracownicy swoim przełożonym czy zarządowi miały jak najbardziej użyteczny charakter. Nic nie odbiera tak poczucia sensu i motywacji do pracy jak tworzenie materiałów i gromadzenie danych, których nikt nie czyta i nie wykorzystuje. Dlatego określając jak ma wyglądać raportowanie pracy przez zespół zastanówmy się, w jakim celu możemy go wykorzystać. W przypadku organizacji pracujących w oparciu o projekty grantowe najlepszym rozwiązaniem będzie powiązanie raportowania efektów indywidualnej pracy ze sprawozdawczością projektową. Logiczne powiązanie celów i wskaźników projektowych z celami i wskaźnikami pracy pracowników, w formie która będzie łatwa do wykorzystania w przygotowaniu sprawozdań – to rozwiązanie, które będzie dawało przydatne informacje i poczucie sensu. Również na poziomie całej organizacji warto zadbać o to, żeby dane z bieżącego raportowania wykorzystywać do różnych typów sprawozdawczości (np. dane na temat liczby zrealizowanych usług wsparcia dla odbiorców gromadzone w jednolity sposób w różnych projektach można bardzo łatwo połączyć i wykorzystać do opracowania rocznego sprawozdania merytorycznego).

Jeśli nasza organizacja potrzebuje danych na temat czasochłonności pracy przy poszczególnych projektach czy formach wsparcia, po to, aby lepiej planować obciążenie zadaniami i je wyceniać – włączmy ten aspekt do raportowania. Uważajmy jednak, aby próba połączenia wszystkich celów nie spowodowała „przerostu formy nad treścią” a raportowanie nie stało się głównym zadaniem pracowników. Aby się przed takim ryzykiem zabezpieczyć, warto określić jakie elementy raportowania są jednolite

i obowiązkowe w organizacji (np. sam fakt, że każdy raportuje swoją pracę, albo konkretne dane zbierane od każdego pracownika czy zespołu, albo częstotliwość gromadzenia danych), a w których elementach zostawiamy przestrzeń do dostosowania formuły do specyfiki danego zespołu czy osoby. W takiej sytuacji to zadaniem menadżerów jest dobrać formę, która będzie pasować do charakteru i rytmu pracy zespołu, przestrzegając równocześnie ogólnych ustaleń. W efekcie inaczej może wyglądać raportowanie pracy przez księgową naszej organizacji (np. tabela ze stanem księgowości poszczególnych projektów w ujęciu miesięcznym) a inaczej psychologa pracującego z młodzieżą (np. lista zrealizowanych spotkań indywidualnych i grupowych, wraz ze statystykami obecności wypełniana co tydzień).

Team Space ułatwia pracownikom i menadżerom bieżący dialog dotyczący zadań –
Agnieszka Majeran, Cisco Systems Poland

Team Space Tool to narzędzie do zarządzania projektami i zadaniami. W CISCO wykorzystujemy je z powodzeniem także do ułatwiania dialogu między pracownikiem, a jego managerem. Pracownicy regularnie uzupełniają krótką ankietę, w której podsumowują swoją pracę, zbierają wyzwania, sukcesy i potrzeby. Przykładowe pytania, na które może odpowiedzieć pracownik to:

- *Jakie aktywności sprawiły Ci największą /najmniejszą satysfakcję w zeszłym tygodniu?*
- *Jakie są Twoje priorytety na ten tydzień?*
- *Czy wypełniłeś zadania z poprzedniego tygodnia?*
- *Czy masz regularne spotkania ze swoim przełożonym*
- *W czym Twój przełożony może Ci pomóc?*

Na tej podstawie manager ma wgląd w obecnie wykonywane zadania, może dać swój feedback, pokierować pracą lub też spriorytetyzować poszczególne zadanie. Dzięki Team Space manager może łatwo dowiedzieć się, kiedy potrzebne jest konkretne wsparcie. Na bieżąco dostaje informacje od pracownika nie tylko o statusie konkretnych zadań, ale także o jego preferencjach odnośnie zadań, tym, co go motywuje, w czym czuje się dobrze. Wszystkie te informacje stanowią świetny materiał do rozmowy 1:1.

Narzędzie to ma interaktywny charakter – każda wpisywana informacja automatycznie dociera do osób, do których jest adresowana (np. kiedy pracownik skończy swoje podsumowanie, program wysyła maila do managera o tym, że ma informacje do wglądu od pracownika). Ułatwia to bieżącą komunikację, zwiększa jej niezawodność i oszczędza czas.

Jak widać z powyższych rozważań i podpowiedzi, planowanie pracy i jej monitorowanie mocno się ze sobą łączą. Dobry plan ułatwia monitorowanie, moment sprawdzania postępów jest często okazją do weryfikacji planu, czy jego uszczegółowienia. Pokazują to także zaproponowane formy – zarówno spotkania 1:1, spotkania zespołów czy narzędzia do gromadzenia informacji o zadaniach do wykonania i postępach prac służą równocześnie obu celom. Także w obu aspektach ma zastosowanie praktyka określania ogólnych zasad dotyczących całej organizacji, stanowiących swoistą ramę, w obrębie której zespoły i ich liderzy wypracowują własne rozwiązania. Dużą rolę odgrywają przy takim podejściu osoby pełniące role menadżerskie, liderzy zespołów, bezpośredni przełożeni. Dla nich zarządzanie pracą zdalną może wiązać się z największymi wyzwaniem i potrzebą zmiany podejścia do tego zadania czy rozwinięcia kompetencji zarządczych (więcej w rozdziale 3.6).

Ostatnim aspektem, na którą chcemy zwrócić Waszą uwagę, jest takie kształtowanie kultury organizacji, w której rozmowa o efektach i sposobach pracy jest codziennością. Praca zdalna, aby była efektywna wymaga większej przejrzystości, jaśniejszego i bardziej ustrukturyzowanego komunikowania się i transparentnego dostępu do informacji. W części zespołów, w których na etapie pracy stacjonarnej informacje o celach i zadaniach poszczególnych pracowników czy etapach realizacji projektów nie były powszechnie dostępne, może to być duża zmiana. Możecie napotkać początkowy opór przed dzieleniem się informacjami o tym, czym aktualnie się zajmuje się pracownik i jakie napotyka trudności. Warto więc takie zmiany wprowadzać z dużą dbałością o poczucie bezpieczeństwa pracowników i jasność intencji osób zarządzających. Jeśli skupimy się na budowaniu kultury zaangażowania, wzajemnego wsparcia i współpracy nakierowanej na rozwiązywanie problemów i wzajemne ułatwianie sobie pracy, dużo łatwiej będzie zespołowi zobaczyć korzyści z bieżącego monitorowania sytuacji i reagowania jak najszybciej na potencjalne problemy.

3.5. NARZĘDZIA TECHNICZNE I ORGANIZACYJNE

3.5.1. SPRZĘT KOMPUTEROWY I OPROGRAMOWANIE

Niezbędnym elementem pracy zdalnej jest oczywiście sprzęt komputerowy i oprogramowanie – te dwa elementy zobowiązany jest zapewnić pracownikom pracodawca (a jeśli nie zapewnia, uwzględnić w ekwiwalencie lub ryczałcie za koszty pracy zdalnej – patrz rozdział 3.7). Organizacje pozarządowe w tym obszarze borykają się najczęściej z dwoma wyzwaniami:

- **finansowanie narzędzi** – zarówno sprzętu komputerowego, jak i oprogramowania. Wyzwaniem jest pozyskanie środków na ten cel, w szczególności dla organizacji, które opierają się głównie na finansowaniu działalności ze środków dotacyjnych. Niektóre dotacje (np. pochodzące z samorządów lokalnych) w ogóle nie umożliwiają pokrycia kosztu zakupu sprzętu i oprogramowania. A jeżeli – teoretycznie – umożliwiają, ale dostępne środki są tak niewielkie, że koszty te są w praktyce niemożliwe do uwzględnienia. Z drugiej strony, sporo organizacji nie mając dobrego rozeznania w oprogramowaniu, jego efektywnym wykorzystaniu i możliwościach skorzystania z dedykowanych NGO rozwiązań, nieefektywnie wydaje środki na ten cel, zwyczajnie przepłacając – np. opłaca różne narzędzia, które pełnią podobne funkcje, płaci za narzędzia z których NGO mogą korzystać bezpłatnie.

- **zapewnienie spójnych narzędzi w całej organizacji** – dla sprawności pracy zdalnej ważny jest jednolity, dostępny dla wszystkich pracowników sposób korzystania z wybranych narzędzi IT. Częstym wyzwaniem w organizacji jest rozdrobnienie oprogramowania, korzystanie z narzędzi, których funkcje się dublują lub które ze sobą słabo współpracują. Niekorzystna jest też sytuacja, kiedy różne osoby i zespoły wybierają narzędzia tylko na podstawie własnych preferencji, w efekcie w organizacji korzysta się z różnych rozwiązań, pojawia się chaos i trudności w przepływie informacji. Wyzwaniem jest nie tylko samo ujednoczenie narzędzi i sposobu ich użytkowania, ale także taki ich wybór, który jest dostosowany do etapu rozwoju organizacji, sposobu jej działania oraz kompetencji zespołu. Nie będzie dobrą sytuacją używanie w dużej organizacji bardzo prostych, odpowiednich tylko do małej liczby danych narzędzi – np. tabela w excelu do zbierania danych o darczyńcach przy dużej liczbie danych powinna być zastąpiona CRMem. Nie sprawdzi się też wykorzystanie rozbudowanych, wymagających sporych kompetencji i nowych nawyków programów w małych organizacjach – np. bardzo rozbudowane narzędzie do zarządzania projektami, z którego potrafi korzystać jedna osoba z zespołu. Nie przyniesie to poprawy jakości pracy całej organizacji, raczej spowoduje frustrację i powrót do najprostszych, również niefunkcjonalnych sposobów wymiany informacji.

Zacznijmy zatem od przyjrzenia się możliwościom finansowania kosztów oprogramowania i sprzętu. Pozytywny efekt zmian, które przyniosła pandemia, czyli powszechnego postępu cyfryzacji pracy, jest taki, że także w sektorze pozarządowym stało się sprawą oczywistą, że pracujemy z wykorzystaniem sprzętu i oprogramowania IT. Od strony rozliczeń i kwalifikowalności kosztów nie ma zatem żadnych wątpliwości, że koszty tego typu narzędzi do pracy są kosztem działalności organizacji. Można je uwzględnić zarówno w kosztach działalności nieodpłatnej, odpłatnej, jak i gospodarczej. W działalności odpłatnej i gospodarczej – po prostu kalkulujemy takie koszty (np. zakup nowego komputera dla pracownika, miesięczny abonament za oprogramowanie) jako koszt działań i uwzględniamy w wycenie usług. W przypadku działalności nieodpłatnej mamy dwie możliwości: możemy uwzględnić te wydatki w kosztach administracyjnych lub merytorycznych. W przypadku kosztów administracyjnych, będzie to najczęstsze i najłatwiejsze do uzasadnienia rozwiązanie, barierą w części konkursów będą jednak limity na koszty administracyjne. W niektórych sytuacjach uzasadnione i korzystniejsze będzie ujęcie tych wydatków w kosztach merytorycznych – jeśli organizujemy wsparcie w formie online i ponosimy koszty oprogramowania z tym konkretnie związane, np. platforma do spotkań, platforma do kursów online.

Dodatkowe możliwości finansowania zakupu sprzętu i oprogramowania przynosi nam możliwość przeznaczenia środków z dotacji na rozwoju instytucjonalnego naszej organizacji. Tu swobodnie możemy zaplanować wydatki związane z IT na rzecz całej organizacji (oczywiście jeśli uzasadni je dokonana przez nas diagnoza potrzeb). Możliwości takiej warto szukać w konkursach ogłaszanych przez Narodowy Instytut Wolności (programy NOWE FIO, PROO), programie Aktywni Obywatele. Zachęcamy też do śledzenia informacji o konkursach dla NGO w ramach nowego okresu programowania środków unijnych, które również przewidują wsparcie budowania potencjału sektora społecznego.

Drugi ważny wątek finansowy to działania służące obniżeniu kosztów ponoszonych przez naszą organizację na sprzęt i oprogramowanie. Możemy skorzystać z grantów i preferencyjnych stawek dla organizacji pozarządowych wprowadzanych przez różne firmy. Największą bazą tego typu ofert dla NGO dysponuje Fundacja Techsoup Polska

(www.techsoup.pl), w ramach której można zakupić sprzęt komputerowy oraz bardzo korzystne licencje wielu programów (np. Microsoft, Google, Asana, Autenti, Zoom, Adobe, TeamViewer). W przypadku części programów oferty dla NGO możemy też szukać bezpośrednio u producenta (dedykowane NGO rozwiązania ma np. Canva).

Coraz więcej firm jest też otwarta na indywidualne zniżki dla NGO.

Kolejny ważny aspekt to taki wybór narzędzi, z których korzystamy w organizacji, aby były one jednolite i jak najmniej powielaly swoje funkcje. To sposób zarówno na porządek, jak i obniżanie kosztów. Jakich narzędzi zatem potrzebujemy przy pracy zdalnej w organizacji?

Co jest faktycznie niezbędne? Na bazowej liście warto, aby znalazły się:

- narzędzie do odbywania spotkań wideo i prowadzenia szkoleń,
- komunikator do szybkiej, bieżącej wymiany informacji (funkcja czatu),
- narzędzie do planowania zadań i wymiany informacji związanych z zadaniami i projektami,
- współdzielony kalendarz z możliwością dostępu do kalendarzy współpracowników,
- dysk do współdzielenia i gromadzenia danych,
- oprogramowanie biurowe, w szczególności umożliwiające pracę online i współpracę na plikach w czasie rzeczywistym,
- narzędzia do robienia notatek, map myśli, itp., wspierające prowadzenie spotkań i szkoleń.

Te podstawowe narzędzia najlepiej oprzeć na jednym środowisku oprogramowania, np. Microsoft 365 lub Google Workspace, które zapewnia nam większość wymienionych wyżej funkcjonalności. Dobrym wyborem bazowego oprogramowania może być też postawienie na programy służące do zarządzania zadaniami (typu Asana, Trello), które także mogą stać się centrum komunikacyjnym organizacji. W przypadku wyboru dodatkowych narzędzi, warto sprawdzić, jak wygląda możliwość zintegrowania ich z naszym głównym oprogramowaniem.

Oczywiście przedstawiona wyżej lista funkcjonalności nie wyczerpie wszystkich potrzeb organizacji. Na pewno będziemy potrzebowali jeszcze różnorodnych narzędzi wspierających specjalistyczne zadania w organizacji (np. programy graficzne, audio, video, do robienie live, zbierania statystyk, itp.). Nie będziemy ich wymieniać ani proponować konkretnych marek. Możemy jednak podpowiedzieć, że użytecznymi kryteriami wyboru konkretnych narzędzi, uwzględniającymi specyfikę pracy zdalnej są:

- możliwość korzystania z danego narzędzia online i równoczesnej pracy wielu użytkowników,
- łatwość i niski koszt tworzenia kont dla wielu użytkowników (dużo lepsza opcja ze względu na ochronę danych osobowych niż wspólne logowanie się do jednego konta organizacji),
- spełnianie standardów pod kątem ochrony danych osobowych,

- łatwa współpraca z innym oprogramowaniem (np. możliwość bezpłatnego eksportu i importu danych).

Przykładem narzędzia spełniającego te kryteria i posiadającego ofertę wersji premium dla organizacji pozarządowych jest wspomniana już Canva – program działa na przeglądarce umożliwiając równoczesny dostęp online dla różnych użytkowników, możliwość tworzenia zespołów ze zróżnicowanym dostępem do projektów, do tego łatwy eksport/import plików do innych formatów (np. do prezentacji Power Point).

Ostatnią podpowiedzią, którą możemy się podzielić – za inspiracją Sektora 3.0, zajmującego się rozwojem nowych technologii w NGO – jest propozycja stworzenia w organizacji własnej listy narzędzi, tak zwanego Tech Stack (Śliwowski, 2022). Jest to świetne rozwiązanie, które szczególnie w większych zespołach ułatwi pracownikom łatwy dostęp do informacji o stosowanych narzędziach. Będzie pomocne w utrzymaniu ram wyznaczonych przez organizację oraz nieocenione w procesie wdrażania nowych osób.

Jednolite narzędzie IT w całej organizacji – Łukasz Adach, Stowarzyszenie WIOSNA

W Wiośnie pracujemy z wykorzystaniem środowiska i narzędzi Microsoft365. To bardzo ułatwia pracę i pozwala zaspokoić wszelkie potrzeby pracowników, szczególnie w trakcie trwania pracy zdalnej. Dzięki temu rozwiązaniu mamy narzędzia w postaci poczty elektronicznej, kalendarzy, które możemy współdzielić oraz aplikacji do organizowania pracy i zadań. To również przestrzeń, w której powstają nasze dokumenty, które możemy dzielić między sobą i przechowywać w bezpieczny sposób. Oczywiście wszystkie te narzędzia i dane są ze sobą zintegrowane.

W ramach rozwiązań oferowanych przez Microsoft narzędziem, które szczególnie mocno wykorzystujemy w codziennej pracy, są Teamsy. Praktycznie cała komunikacja wewnętrzna w Wiośnie odbywa się za pomocą Teamsów. Wśród wielu funkcji, które oferuje to narzędzie jest komunikator, który umożliwia czatowanie z innymi, indywidualnie lub grupowo. Mamy również możliwość zakładania kanałów dedykowanych poszczególnym zespołom lub projektom, gdzie toczy się cała komunikacja, wymiana plików itp. Jednak najważniejszą funkcją jest możliwość organizowania spotkań online, prezentacji czy szkoleń dla większych grup.

3.5.2. ORGANIZACJA PRACY W BIURZE DOSTOSOWANA DO ŁĄCZENIA Z PRACĄ ZDALNĄ

Hybrydowy sposób organizacji pracy w NGO, szczególnie jeśli jej zdalna część nie jest jedynie symboliczna, przynosi ze sobą nowe wyzwania i potrzeby związane z użytkowaniem i organizacją biura. Z jednej strony – mniejsza obecność w biurze i więcej odbywających się w nim spotkań online przekłada się na inny sposób korzystania z tej przestrzeni.

Z drugiej strony – nadal mamy nawyki, które mogą utrudnić dostosowanie sposobu organizacji biura do aktualnych potrzeb. Kolejne niemałe wyzwanie to zróżnicowane potrzeby zespołu dotyczące biura. Różne proporcje pracy zdalnej i stacjonarnej wśród pracowników, czy różne style korzystania z lokalu wymagają otwarcia się na tę różnorodność i dostosowania przestrzeni tak, aby odpowiadała różnym typom pracowników. Nie bez znaczenia jest też perspektywa ekonomiczna – znacząco wzrastają koszty utrzymania lokalu, do tego wraz z nowymi przepisami w Kodeksie Pracy pojawia się obowiązek pokrywania przez organizację kosztów pracy zdalnej pracowników. Zatem z perspektywy organizacji konieczna jest weryfikacja wydatków i ich optymalizacja, tak, aby nie dublować kosztów utrzymania biura i pracy zdalnej. W myśleniu o efektywności kosztowej przeszkadzają często także stare schematy – wiele NGO nadal jeszcze mocno rozdziela funkcje przestrzeni, co sprawia, że np. część biurowa stoi pusta popołudniami, a część przeznaczona na działania z odbiorcami nie jest użytkowana w ciągu dnia.

Aby odpowiedzieć na te wszystkie wyzwania warto przemyśleć i zweryfikować paradygmat, w jakim zorganizowane jest biuro naszej NGO. M. Sidor-Rządkowska (2021) proponuje zmianę myślenia z „biura dla wszystkich” na „biuro dla każdego”. Za określeniem tym kryje się założenie, że biuro nie musi być identyczne dla wszystkich, ale ma być dostosowane do każdego pracownika, każdego sposobu korzystania z niego, każdego typu aktywności. Oznacza to mocne przesunięcie w stronę **ELASTYCZNEGO SPOSOBU ORGANIZACJI BIURA, DOSTOSOWANEGO DO AKTUALNYCH POTRZEB NASZEGO ZESPOŁU I ODBIORCÓW**.

Na początek takiej transformacji warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań, które pomogą nam dookreślić jakiego lokalu aktualnie potrzebujemy?

- **Jakie głównie funkcje spełnia nasz lokal?** Czy jest miejscem indywidualnej pracy biurowej, miejscem spotkań i pracy zespołowej, czy może miejscem prowadzenia działań z odbiorcami? Których elementów jest najwięcej, jak się one łączą i przeplatają? Czy są od siebie ściśle oddzielone, czy może mogą być łączone w tej samej przestrzeni i realizowane naprzemiennie?
- **W jaki sposób pracują poszczególni pracownicy?** Jak ich zadania przekładają się na sposób pracy (np. dużo spotkań z odbiorcami w terenie przekłada się na rzadkie bywanie w biurze)? Jakie są indywidualne preferencje pracowników (np. są osoby, które indywidualną pracę koncepcyjną wolą wykonywać w domu, bo tam łatwiej o skupienie, do biura wpadają na spotkania, po relacje i inspiracje; inna osoba potrzebuje codziennego rytmu i przyjscia do pracy na cały dzień niezależnie od typu zadań)? Jak sposób zaangażowania w organizację przekłada się na preferowany sposób organizacji pracy (np. mamy wielu współpracowników, dla których działania w naszej NGO są dodatkową lub drugą pracą i z definicji rzadko bywają w naszym lokalu)?
- **Jakie są potrzeby organizacji i zespołu jako całości?** Czy do ich zapewnienia chcemy korzystać wyłącznie z własnego lokalu, czy możemy skorzystać także z innych rozwiązań (np. spotkania w dużym gronie organizować w innej przestrzeni niż nasze biuro)?

- **Jaką funkcję pełni lokal w odniesieniu do naszych odbiorców?** Jak chcemy zapewnić jego dostępność dla osób z zewnątrz (np. czy potrzebujemy stałej dostępności, czy raczej sporadycznie umawiamy się na spotkania, albo w ogóle działania prowadzimy poza lokalem)?
- **Jakie są perspektywy rozwojowe organizacji?** Czy pracujemy w stałym zespole, którego liczebność i skład nie zmienia się często? Czy może jesteśmy mocno zależni od liczby i charakteru projektu i wielkość i członkowie zespołu zmieniają się w zależności od tego?
- **Jakie mamy możliwości finansowe?** Jaką przestrzeń i formułę jesteśmy w stanie zapewnić w dłuższej perspektywie czasowej?

Znając nasze potrzeby związane z lokalem możemy zacząć konstruować rozwiązanie, które na ten moment sprawdzi się najlepiej.

W jego opracowaniu warto uwzględnić aktualne trendy w organizacji przestrzeni biurowej dostosowanej do pracy hybrydowej:

- **Nastawienie na elastyczność** – główny trend, widoczny w większości wymienionych niżej rozwiązań. Zakłada wprowadzanie rozwiązań, które mają wpisane w swój charakter wielofunkcyjność (np. w tej samej przestrzeni w ciągu dnia praca biurowa, popołudniu sala do spotkań z odbiorcami) i które łatwo poddawać modyfikacjom (np. mobilne meble, łatwe do przearanżowania).
- **Zróżnicowanie przestrzeni ze względu na funkcje w jakich jest wykorzystywana**, np. podział pomieszczeń na strefy dostosowane – praca w ciszy, miejsca spotkań, przestrzeń do przechowywania.
- **Zróżnicowane sposoby korzystania z biurek** – stałe dla osób w przeważającej części pracujących z biura, hotdeski dla osób pracujących hybrydowo, coworking dla osób jedynie „bywających” w biurze.
- **Przestrzeń do przechowywania dokumentów i przedmiotów osobistych** pracowników dostosowana do rzadszego bywania w biurze i braku stałych biurek. Potrzeba ta nie znika wraz z rzadszym bywaniem w biurze, a może wręcz być powodem oporu przed uelastycznieniem korzystania z biurek. Rozwiązaniem będzie zapewnienie alternatywnej, ale nadal zindywidualizowanej przestrzeni do przechowywania (np. szafki, półki pracownicze).
- **Więcej salek dostosowanych od odbywania spotkań**, przestrzeni na kameralne spotkania, w tym spotkania online i rozmowy telefoniczne.
- **Przestrzeń wypoczynkowa, która przejmuje funkcję pomieszczenia socjalnego**, dając jednak większy komfort i przyjazność. Dobrze zaaranżowana, a więc wielofunkcyjna, pozwoli też na odbywanie części spotkań – szczególnie tych o bardziej spontanicznym, kreatywnym charakterze.

Ostatnim aspektem, o którym warto pamiętać, jest sposób zarządzania dostępną przestrzenią. Ważne jest, aby uporządkować go w organizacji i określić klarownie zasady rezerwacji poszczególnych przestrzeni (np. biurek, salek) oraz zasady pierwszeństwa dla realizacji poszczególnych aktywności/funkcji w danym pomieszczeniu. W zależności od wielkości naszego zespołu i lokalu oraz poziomu skomplikowania i „obciążenia” przestrzeni warto wprowadzić narzędzia ułatwiające koordynację korzystania z niej. Możemy sięgnąć po najprostsze rozwiązania (np. współdzielona tabelka do wpisywania się) lub przyjazne rozwiązania dedykowane do zarządzania zasobami, dostępne zarówno w środowisku MS365, jak i Google Workspace (funkcje kalendarzy zasobów – czyli np. salek, biurek, sprzętu, które są współdzielone w organizacji i łatwe do użytkowania przy planowaniu pracy w indywidualnych kalendarzach pracowniczych).

3.6. KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW I MENADŻERÓW

Aspektem, który łączy i przenika wszystkie wyzwania poruszone we wcześniejszych częściach publikacji, są kompetencje. Efektywna praca indywidualna i zespołowa w formie zdalnej nie jest możliwa bez kompetencji z zakresu zarządzaniem czasem, komunikacji czy obsługi narzędzi IT. Praca zdalna zaczyna jawić się jako nowa kompetencja (RE_ work – raport o relacjach z pracą, 2022). To sformułowanie dobrze oddaje, że nowy sposób organizacji pracy stawia przed nami wyzwania o charakterze kompetencyjnym na równi z technicznymi, strukturalnymi czy organizacyjnymi. Wyzwanie to staje przed całą organizacją – wzmocnienie, czy wręcz nowe kompetencje, potrzebne są zarówno pracownikom, jak i osobom zarządzającym. W tej części publikacji zbierzemy i podsumujemy najważniejsze z nich i podpowiemy, jak pracować w organizacji nad ich rozwojem.

Przeгляд literatury oraz opinie ekspertów pozwoliły nam na stworzenie ciekawej listy kompetencji potrzebnych do pracy w formie zdalnej. Znajdą się na niej dość intuicyjne elementy związane z obszarem zarządzania zadaniami i czasem, czy kompetencjami technicznymi. Nową perspektywę wnoszą jednak kompetencje związane ze samoświadomością czy znajomością współpracowników i pracowników, pracą w oparciu o własny styl, ale też elastycznością i otwartością na wzajemne dostosowanie się. Ten aspekt bardzo mocno zyskuje na znaczeniu, wydaje się, że to właśnie on decyduje o nowej jakości pracy, którą może wnosić praca zdalna. Poniżej lista kompetencji ujęta z dwóch perspektyw – indywidualnego pracownika i osoby zarządzającej zespołem.

Kompetencje pracowników, zyskujące na znaczeniu przy pracy zdalnej:

- samoświadomość w zakresie własnego indywidualnego stylu pracy i współpracy, umiejętność dostosowania sposobu pracy do własnych potrzeb,
- świadomość różnic indywidualnych, znajomość i zrozumienie innych osób, umiejętność godzenia potrzeb własnych i współpracowników,
- organizacja pracy własnej i zarządzanie zadaniami i czasem,
- posługiwanie się narzędziami IT wykorzystywanymi w organizacji,

- postawy sprzyjające pracy zdalnej/hybrydowej – elastyczność, otwartość na różnorodność, inicjatywa w komunikowaniu, budowaniu relacji, proszeniu o pomoc, otwartość na dzielenie się wiedzą, samodzielność w poszukiwaniu informacji i rozwiązań.

Kompetencje menadżerów związane z zarządzaniem zespołem rozproszonym:

- dostosowanie komunikacji i sposobu pracy do poszczególnych osób, indywidualizacja sposobu współpracy z pracownikiem, np. narzędzi monitorowania pracy, poziomu samodzielności zostawianego pracownikowi,
- stawianie celów, określanie oczekiwań i priorytetów, wspieranie w tym zakresie pracowników,
- organizacja pracy zespołu w oparciu o przejrzysty rytm i schemat działania,
- transparentność w komunikacji, dbanie o dostęp do informacji,
- budowanie relacji w zespole, wspieranie zespołu w integracji i rozwijaniu współpracy
- wspieranie pracowników w dbaniu o wellbeing.

W sytuacji, gdy kompetencje te tak mocno zyskują na znaczeniu, przed organizacją i osobami odpowiedzialnymi za HR staje zadanie polegające na świadomym wspieraniu ich rozwoju u pracowników i menadżerów. Rozpoczynając pracę nad systemowym rozwojem kompetencji związanych z pracą zdalną, warto uwzględnić następujące kroki:

- Włączenie kompetencji związanych z pracą zdalną w model kompetencyjny poszczególnych stanowisk oraz ocenę pracowniczą – jest bardzo prawdopodobne, że modele kompetencyjne czy narzędzia wykorzystywane do tej pory do oceny pracowniczej wymagają pod tym względem aktualizacji. Uwzględnienie w nich dodatkowo kompetencji potrzebnych do pracy zdalnej pozwoli nakierować na nie uwagę wszystkich zainteresowanych i włączyć ich w planowanie pracy w tych obszarach.
- Określenie aktualnego stanu rozwoju kompetencji dla poszczególnych pracowników i organizacji, zdiagnozowanie mocnych stron i potrzeb w tym zakresie. Warto w diagnozie aktualnego stanu kompetencji przyjrzeć się także potencjałom zespołu. Mogą one być bazą do wprowadzania pierwszych zasad związanych z pracą zdalną oraz wzajemnego uczenia się i wspierania przez pracowników.
- Określenie, na które potrzeby odpowiedzieć w pierwszej kolejności i rozpoczęcie od zaplanowania działań rozwojowych w tym obszarze, którego wzmocnienie przyniesie najlepszy efekt, widoczną poprawę. Taka strategia będzie miała motywujący charakter dla pracowników i zespołu.
- Wypracowanie z liderami i menadżerami zakresu odpowiedzialności i narzędzi do wspierania rozwoju kompetencji związanych z pracą zdalną w ich zespołach. Bardzo ważne jest, aby ten obszar był przedmiotem troski liderów, aby mieli przestrzeń do wpływania na zakres i formy działań rozwojowych, inicjowali je na poziomie swoich zespołów (szczególnie w większych organizacjach), motywowali pracowników

do udziału w nich, modelowali i budowali dobry klimat do rozwijania i udoskonalania sposobu pracy i własnych kompetencji.

- Planowanie zróżnicowanych działań rozwojowych wspierających ujednoczenie poziomu kompetencji w całej organizacji i budowanie ich wspólnego kontekstu (np. wszyscy w jednolity sposób korzystają z narzędzi IT), ale także wzmacniających indywidualnych pracowników w ich specyficznych potrzebach.

Specyficzną sytuacją, w której bardzo ważne jest, aby poświęcić uwagę kompetencjom związanym z pracą zdalną, jest zatrudnianie i wdrażanie nowych osób do zespołu. Kluczowe będzie określenie już na etapie rekrutacji, jaka forma pracy zdalnej jest przewidziana w przypadku danego stanowiska i jakich w związku z tym kompetencji oczekujemy od kandydatów. Warto zastanowić się także, które kompetencje są niezbędne w pracy od samego początku i są warunkiem zatrudnienia albo kryterium wyboru kandydatów, a w odniesieniu do których kompetencji jasno zakomunikujemy, że na etapie pracy z nami oczekujemy ich rozwoju. Temat ten powinien być przedmiotem rozmowy z kandydatami i kandydatkami już w trakcie rozmów rekrutacyjnych. Warto poznać konkretne doświadczenia w pracy zdalnej, preferowane sposoby organizacji własnej pracy czy wykorzystania narzędzi informatycznych.

Kolejnym, kluczowym etapem jest proces wdrożenia nowej osoby w organizację. Stanowi on szczególne wyzwanie w przypadku osób wchodzących w organizację pracującą zdalnie. Warto więc zaplanować nie tylko klasyczne elementy wdrożenia w organizację, zespół i stanowisko pracy, ale także działania edukacyjne wspierające nowe osoby w podjęciu pracy zdalnej w naszej NGO. Część z nich będzie dotyczyć uzupełnienia ogólnych kompetencji pracy zdalnej, a część poznania specyficznego dla nas sposobu pracy (np. można umieścić obsługiwać Teamsy, ale i tak trzeba poznać standardy, sposoby pracy w nich obowiązujące w danej organizacji). Warto zadbać, aby na tym etapie nowy pracownik, pracowniczka mieli jak najwięcej okazji do bezpośrednich kontaktów z zespołem. Może to oznaczać większą potrzebę okresowej pracy stacjonarnej po stronie przełożonego i zespołu. Taka inwestycja we wzajemne poznanie się, nawiązanie współpracy i przygotowanie nowej osoby do samodzielnej pracy zwróci się poprzez szybsze podjęcie obowiązków.



3.7. ASPEKTY FORMALNE

autorka: Patrycja Tobiasz

3.7.1. NOWE ROZWIĄZANIA Z KODEKSU PRACY

Ostatnim aspektem pracy zdalnej, któremu przyjrzymy się w naszej publikacji, są nowe rozwiązania prawne wprowadzone przez nowelizację kodeksu pracy, która weszła w życie 7 kwietnia 2023 r. Zastąpiła ona dotychczasowe regulacje dotyczące telepracy oraz pracę zdalną określoną w ustawie z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, która wprowadzała rozwiązania w zakresie pracy zdalnej jedynie na czas związany z epidemią.

Poniżej omawiamy nowe rozwiązania, które zostały określone w rozdziale IIc Kodeksu pracy.

1. Wprowadzenie definicji pracy zdalnej.

Według definicji określonej w art. 6718 kodeksu pracy, praca zdalna to praca, która jest całkowicie lub częściowo wykonywana w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków porozumiewania się na odległość.

Kodeks określa trzy rodzaje pracy zdalnej:

- całkowita, wykonywana w 100 % w trybie zdalnym,
- częściowa tj. hybrydowa, wykonywana w uzgodnionej proporcji, częściowo zdalnie a częściowo stacjonarnie,
- okazjonalna, wykonywana na wniosek pracownika (w formie papierowej lub elektronicznej) w wymiarze nieprzekraczającym 24 dni w roku kalendarzowym.

2. Praca zdalna może być wykonywana:

- na podstawie uzgodnienia między pracownikiem a pracodawcą (przy zawieraniu umowy o pracę albo w trakcie zatrudnienia).

o Wymagane dokumenty: uzgodnienie dotyczące wykonywania pracy zdalnej, oświadczenie pracownika, że na stanowisku pracy zdalnej w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą są zapewnione bezpieczne i higieniczne warunki pracy, oświadczenie o zapoznaniu się z przygotowaną przez pracodawcę oceną ryzyka zawodowego oraz informacją zawierającą zasady bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej wraz ze zobowiązaniem do ich przestrzegania.

- na polecenie pracodawcy możliwe do wydania w okresie obowiązywania stanu nadzwyczajnego, stanu zagrożenia epidemicznego albo stanu epidemii, oraz w okresie 3 miesięcy po ich odwołaniu lub w okresie, w którym zapewnienie przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w dotychczasowym miejscu pracy pracownika nie jest czasowo możliwe z powodu działania siły wyższej. Wykonywanie pracy zdalnej w tym przypadku będzie możliwe jedynie pod warunkiem, że pracownik złoży bezpośrednio przed wydaniem polecenia oświadczenie w postaci papierowej lub elektronicznej, że posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej;

o Wymagane dokumenty: uzgodnienie dotyczące wykonywania pracy zdalnej, oświadczenie pracownika, że na stanowisku pracy zdalnej w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą są zapewnione bezpieczne i higieniczne warunki pracy; oświadczenie, że pracownik posiada warunki lokalowe i techniczne do wykonywania pracy zdalnej; oświadczenie o zapoznaniu się z przygotowaną przez pracodawcę oceną ryzyka zawodowego oraz informacją zawierającą zasady bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej wraz ze zobowiązaniem do ich przestrzegania.

- okazjonalnie (jak już zostało wskazane wcześniej wykonywanie pracy w tej formie wymaga wniosku pracownika i jest ograniczone ilością 24 dni w roku kalendarzowym).

o Wymagane dokumenty: wniosek pracownika; oświadczenie pracownika, że na stanowisku pracy zdalnej w miejscu wskazanym przez pracownika i uzgodnionym z pracodawcą są zapewnione bezpieczne i higieniczne warunki pracy; oświadczenie o zapoznaniu się z przygotowaną przez pracodawcę oceną ryzyka zawodowego oraz informacją zawierającą zasady bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy zdalnej wraz ze zobowiązaniem do ich przestrzegania.

3. Konieczność ustalenia zasad wykonywania pracy zdalnej

Zasady wykonywania pracy zdalnej powinny być określone w porozumieniu zawierającym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową. Jeżeli w organizacji nie działają związki zawodowe, określa zasady wykonywania pracy zdalnej we wspomnianym już we wcześniejszych częściach publikacji Regulaminie pracy zdalnej (wzór regulaminu znajduje się w rozdziale 3.7.4). Regulamin wymaga konsultacji z przedstawicielami pracowników, wyłonionymi w przyjęty w danej organizacji sposób. Może to być na przykład reprezentacja pracownicza, ciało doradcze złożone z pracowników. Jeśli organizacja nie stosowała do tej pory takiej praktyki wyboru przedstawicieli, warto ją wypracować i określić zasady jej wyboru i działania. Taka formalna formuła konsultowania rozwiązań z pracownikami będzie miała zastosowanie także przy kwestiach związanych z wyborem instytucji finansowej zarządzającej PPK, czy BHP.

4. Obowiązki pracodawcy

Pracodawca jest zobowiązany do:

- zapewnienia pracownikom wykonującym pracę zdalną materiałów i narzędzi pracy niezbędnych do jej wykonywania (w tym urządzeń technicznych),
- zapewnienia pracownikom wykonującym pracę zdalną instalacji, serwisu, konserwacji narzędzi pracy niezbędnych do jej wykonywania lub pokrycia ich kosztów,
- pokrycia kosztów energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej,
- pokrycia innych kosztów bezpośrednio związanych z wykonywaniem pracy zdalnej, jeśli zwrot takich kosztów został określony w porozumieniu, regulaminie albo poleceniu wykonywania pracy zdalnej,
- zapewnienia pracownikom wykonującym pracę zdalną szkolenia i pomocy technicznej niezbędnych do wykonywania pracy,
- określenia procedur ochrony danych osobowych (w tym w miarę potrzeby przeprowadzenia w tym zakresie instruktażu i szkolenia).

Pokrycie kosztów związanych z wykonywaniem pracy zdalnej może się odbyć na dwa sposoby – w formie ekwiwalentu (jego kwota powinna odpowiadać faktycznym wydatkom poniesionym przez pracownika) lub ryczałtu (kwota szacunkowa, stałej wysokości).

Forma pokrycia kosztów oraz jej sposób ustalania (w przypadku ekwiwalentu) lub kwota (w przypadku ryczałtu) wynikać powinna z ustaleń poczynionych pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, np. w ramach Regulaminu pracy zdalnej, czy w porozumieniu do umowy o pracę.

5. Uprawnienie do przeprowadzenia kontroli

Pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę wykonywania pracy zdalnej przez pracownika w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy lub kontrolę przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych.

6. Równe traktowanie

Pracownik wykonujący pracę zdalną nie może być traktowany mniej korzystnie w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, niż inni pracownicy zatrudnieni przy takiej samej lub podobnej pracy, z uwzględnieniem odrębności związanych z warunkami wykonywania pracy zdalnej. Pracownik nie może być w jakikolwiek sposób dyskryminowany z powodu wykonywania pracy zdalnej.

7. Nowy obowiązek w zakresie przekazywania pracownikowi informacji, o których mowa w art. 29 ust. 3 k.p.

W przypadku uzgodnienia wykonywania pracy zdalnej podczas zawierania umowy o pracę informacja o warunkach zatrudnienia pracownika zawiera dodatkowo:

- określenie jednostki organizacyjnej pracodawcy, w której strukturze znajduje się stanowisko pracy pracownika wykonującego pracę zdalną,
- wskazanie osoby lub organu, odpowiedzialnych za współpracę z pracownikiem wykonującym pracę zdalną oraz upoważnionych do przeprowadzenia kontroli w miejscu wykonywania pracy zdalnej.
- W przypadku wykonywania pracy zdalnej w trakcie zatrudnienia oraz w przypadku wydania polecenia pracy zdalnej pracodawca przekazuje pracownikowi informacje określone powyżej w postaci papierowej lub elektronicznej najpóźniej w dniu rozpoczęcia przez pracownika wykonywania pracy zdalnej.

8. Szkolenie wstępne w dziedzinie BHP

W przypadku uzgodnienia wykonywania przez pracownika pracy zdalnej przy zawieraniu umowy o pracę, szkolenie wstępne w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy osoby przyjmowanej do pracy na stanowisko administracyjno-biurowe może być przeprowadzone w całości za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Pracownik potwierdza ukończenie szkolenia w postaci papierowej lub elektronicznej.

9. Wypadki w pracy i w drodze do pracy

W razie wypadku przy pracy zdalnej stosuje się odpowiednio przepisy art. 234 Kodeksu pracy regulującego obowiązki pracodawcy w związku z wypadkiem przy pracy oraz przepisy wydane na podstawie art. 237 par. 1 i 2 Kodeksu pracy.

Przepis art. 6731 par. 10 Kodeksu pracy wskazuje, że oględzin miejsca wypadku dokonuje się po zgłoszeniu wypadku przy pracy zdalnej, w terminie uzgodnionym przez pracownika albo jego domownika (w przypadku, gdy pracownik ze względu na stan zdrowia nie jest w stanie uzgodnić tego terminu) i członków zespołu powypadkowego.

Zespół powypadkowy może odstąpić od dokonywania oględzin miejsca wypadku przy pracy zdalnej, jeżeli uzna, że okoliczności i przyczyny wypadku nie budzą jego wątpliwości.

3.7.2. ROSZCZENIE O PRACĘ ZDALNĄ DLA NIEKTÓRYCH GRUP PRACOWNIKÓW

Co do zasady regulacje dotyczące pracy zdalnej nie przewidują uprawnień pracownika do domagania się wykonywania pracy w formie zdalnej. Występują jednak pewne wyjątki dotyczące wybranych grup pracowników, do których należą:

- pracownik będący rodzicem;
- dziecka posiadającego zaświadczenie o ciężkim i nieodwracalnym upośledzeniu albo nieuleczalnej chorobie zagrażającej życiu, które powstały w prenatalnym okresie rozwoju dziecka lub w czasie porodu, o którym mowa w art. 4 ust. 3 ustawy z 4.11.2016 r. o wsparciu kobiet w ciąży i rodzin;
- dziecka legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności określonym w przepisach o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz
- dziecka posiadającego odpowiednio opinię o potrzebie wczesnego wspomagania rozwoju dziecka, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub orzeczenie o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych, o których mowa w przepisach ustawy z 14.12.2016 r. – Prawo oświatowe, co dotyczy również okresu po ukończeniu przez dziecko 18. roku życia;
- pracownica w ciąży;
- pracownik wychowujący dziecko do ukończenia przez nie 4. roku życia;
- pracownik sprawujący opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadających orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności.

Pracownik znajdujący się w jednej z wyżej wymienionych grup może złożyć pracodawcy w dowolnej formie wniosek o wykonywanie pracy zdalnej. Pomimo braku przewidzianej formy, z praktycznego punktu widzenia zalecane jest złożenie wniosku w formie papierowej lub elektronicznej.

Pracodawca jest zobowiązany do uwzględnienia wniosku pracownika, chyba że uwzględnienie go nie jest możliwe ze względu na organizację pracy lub rodzaj wykonywanej pracy.

Jeśli pracodawca stwierdzi brak możliwości uwzględnienia wniosku pracownika, informuje go o tym w ciągu 7 dni roboczych od dnia złożenia przez pracownika wniosku. Informacja powinna zostać przekazana pracownikowi w postaci papierowej lub elektronicznej wraz z podaniem uzasadnienia, którego treść będzie uzależniona od okoliczności konkretnej sprawy. Co istotne w przypadku nieuwzględnienia wniosku przez pracodawcę, pracownik nie ma możliwości zgłoszenia roszczenia o pracę zdalną na drodze postępowania sądowego. Pracownik może jednak zgłosić bezpodstawną (w jego ocenie) odmowę uwzględnienia wniosku do Państwowej Inspekcji Pracy lub dochodzić na drodze sądowej roszczenia związanego z dyskryminacją.

3.7.3. CZAS PRACY - FORMALNE ASPEKTY ZWIĄZANE Z ELASTYCZNOŚCIĄ

Niezależnie od formy wykonywania pracy (stacjonarna / zdalna / hybrydowa) pracownika obowiązują normy czasu pracy określone w umowie o pracę. Pracownik pozostaje w gotowości do wykonywania pracy w obowiązujących go godzinach pracy. Aktualne pozostają również regulacje (kodeksowe / wewnętrzne) dotyczące przerw w pracy i odpoczynku dobowego / tygodniowego.

Oczywiście możliwość pracy zdalnej daje pracownikowi pewną elastyczność w wykonywaniu obowiązków zawodowych, jednak jej zakres jest uzależniony od charakteru pracy oraz ustaleń dokonanych w tym zakresie z pracodawcą.

3.7.4. WZORY DOKUMENTÓW DLA NGO

1. [Regulamin pracy zdalnej.](#)
2. [Uzgodnienie dotyczące wykonywania pracy zdalnej.](#)
3. [Oświadczenie pracownika dot. warunków / przy uzgodnieniu pracy zdalnej.](#)
4. [Oświadczenie pracownika dot. oceny ryzyka zawodowego i BHP.](#)
5. [Wniosek o wykonywanie pracy zdalnej / okazjonalna praca zdalna.](#)
6. [Oświadczenie pracownika dot. warunków / przy poleceniu pracy zdalnej.](#)
7. [Wniosek o zaprzestanie wykonywania pracy zdalnej.](#)

4. LITERATURA

1. Hull-Wosiek S., Rząsa K., Słowikowska N., RE_ work – raport o relacjach z pracą, Concordia Design, 2022
2. Sidor -Rządkowska M., Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking, Wolters Kluwer, Warszawa 2021
3. Charycka B., Gumkowska M., Bednarek J., Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002-2022, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2022
4. Śliwowski K., Tech stack w organizacji - jak dobrze wybierać narzędzia - Sektor 3.0 (sektor3-0.pl), 2022

Dziękujemy Ci za czas poświęcony na przeczytanie naszej publikacji. Mamy nadzieję, że zasady, którymi się z Tobą podzieliliśmy przyczynią się do lepszego funkcjonowania działu HR w Twojej organizacji, a tym samym do jej prężnego rozwoju.

Interesuje Cię temat HR?

Dołącz do naszej **HR-owej grupy na FB**

