



# Zarządzanie pracą zdalną

Wyzwania stojące przed menedżerami w wirtualnym  
środowisku pracy

Raport międzynarodowy  
Wrzesień 2023



Co-funded by  
the European Union

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora(ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Ani Unia Europejska, ani EACEA nie mogą ponosić za nie odpowiedzialności.

# SPIS TREŚCI



01 WSTĘP

CEL 02

03 METODOLOGIA

PROFIL UCZESTNIKÓW 04

05 PERSPEKTYWA MENEDŻERA

15 ZIDENTYFIKOWANYCH WYZWAŃ 06

08 ANALIZA W 5 WYMIARACH

NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI 13

14 RÓŻNICE KRAJOWE

WYMIAR SPOŁECZNY 17

28 WYMIAR OSOBISTY

WYMIAR KULTUROWY 48

55 WYMIAR PLANOWANIA

WYMIAR PRAKTYCZNY 63

76 DYSKUSJA

# WSTĘP



Niniejszy raport jest drugim z serii, odnoszącym się do badań przeprowadzonych w ośmiu krajach europejskich (Szwecji, Irlandii, Włoszech, Czechach, Austrii, Grecji, Polsce i Hiszpanii) skupiających się na zmieniającej się rzeczywistości pracy zdalnej. W odróżnieniu od pierwszego raportu, który dotyczył wypalenia zawodowego wśród kobiet pracujących zdalnie, w niniejszym opracowaniu położono nacisk na perspektywę menedżerów, liderów i coachów. Naszym celem jest zrozumienie ich wyzwań i postrzegania wypalenia zawodowego w środowisku pracy zdalnej, dzięki czemu możliwe będzie opracowanie skutecznych strategii rozwiązania tych problemów.





# Cel

Podstawowym celem niniejszego badania jest zagłębienie się w wyzwania i uchwycenie perspektywy menedżerów, liderów i coachów w kontekście pracy zdalnej, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki wypalenia zawodowego. W oparciu o nasze wstępne badania dotyczące wypalenia zawodowego wśród kobiet pracujących zdalnie, ten etap ma na celu poszerzenie wiedzy na temat wpływu pracy zdalnej na osoby na stanowiskach kierowniczych. Kluczowe cele obejmują:

- 01 Zrozumienie wyjątkowych wyzwań stojących przed menedżerami w warunkach pracy zdalnej.
- 02 Uzyskanie wglądu w postrzeganie i doświadczenia menedżerów dotyczące wypalenia zawodowego.
- 03 Identyfikacja strategii i praktyk stosowanych przez menedżerów w celu łagodzenia wypalenia zawodowego i promowania well-being w zdalnych zespołach.
- 04 Opracowywanie narzędzi i wytycznych wspierających zdrową kulturę pracy zdalnej.





# Metodologia

W badaniu tym zastosowano podejście mieszane w celu zebrania danych jakościowych i ilościowych, zapewniając solidną analizę środowiska pracy zdalnej z perspektywy menedżerskiej. Metodologia obejmowała:

## BADANIA

W ponad 90 ankietach, dystrybuowanych w Internecie, zebrano dane ilościowe na temat różnych aspektów pracy zdalnej, w tym nawyków pracy, doświadczeń związanych z wypaleniem zawodowym i strategii menedżerskich.

Wywiady przeprowadzone z ponad 81 menedżerami, liderami i coachami zapewniły dogłębny wgląd w doświadczenia, wyzwania i mechanizmy radzenia sobie w środowisku pracy zdalnej.

## WYWIADY

## GRUPA BADAWCZA

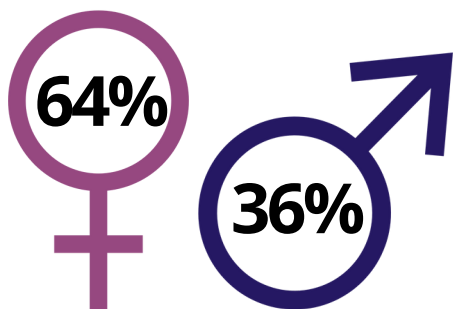
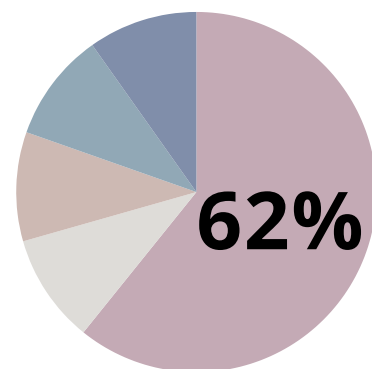
Badania realizowane w każdym z krajów partnerskich, umożliwiły dyskusje grupowe i wymianę doświadczeń, wzbogacając dane o różnorodne perspektywy i wspólne spostrzeżenia.

# Profil uczestników

W badaniu wzięło udział szerokie grono specjalistów, głównie piastujących stanowiska kierownicze, z ośmiu krajów europejskich. Profil uczestników przedstawia się następująco:

## Role zawodowe

Większość uczestników (62%) stanowili menedżerowie. Pozostali respondenci reprezentowali liderów zespołów, pracowników HR, coachów i trenerów.



## Rozkład płci

Spośród badanych na stanowiskach kierowniczych, 64% stanowiły kobiety, a 36% mężczyźni.

## Doświadczenie z wypaleniem zawodowym

Znaczna część uczestników miała bezpośrednie doświadczenie z wypaleniem zawodowym, zarówno osobiście, jak i w swoich zespołach. W szczególności, aż 63% menedżerów zadeklarowało doświadczenia z wypaleniem zawodowym, podczas gdy 74% zaobserwowało je wśród członków swoich zespołów, podkreślając powszechność i wpływ wypalenia na pracę na stanowiskach kierowniczych.

# Perspektywa menedżera



Spojrzenie z różnych perspektyw ma kluczowe znaczenie dla kompleksowego zrozumienia każdego zagadnienia. W tej części naszego badania skoncentrowaliśmy się na perspektywie menedżerów. Większość uczestników badania stanowili menedżerowie (62%). Pozostali pełnili role: liderów zespołów, pracowników HR, trenerów i coachów. Spośród nich 64% stanowiły kobiety, a 36% mężczyźni.

Warto zauważyć, że znaczna część menedżerów spośród ośmiu krajów partnerskich objętych badaniem posiada osobiste doświadczenie w kwestii wypalenia zawodowego. 63% menedżerów osobiście spotkało się z wypaleniem zawodowym. Ponadto 74% menedżerów ma doświadczenie z wypaleniem zawodowym wśród swych pracowników. Dane te podkreślają pilny i konieczny charakter rozwiązania problemu wypalenia zawodowego, biorąc pod uwagę jego powszechny wpływ zarówno na menedżerów, jak i ich zespoły.



# 15 zidentyfikowanych wyzwań

01

Trudności w nawiązywaniu kontaktów osobistych

02

Tworzenie i przyswajanie kultury organizacyjnej

03

Trudności w budowaniu spójności zespołu

04

Słaba komunikacja i niewystarczająca informacja zwrotna

05

Obciążenie psychiczne i emocjonalne

06

Niska motywacja pracowników



07

Różnice  
kulturowe i  
indywidualne

08

Problemy z  
zaufaniem

09

Rozproszenie  
innymi zadaniami

10

Ograniczona  
kontrola  
menedżerska

11

Równowaga między  
życiem zawodowym,  
a prywatnym

12

Brak  
kompetencji

13

Brak możliwości  
zapewnienia  
odpowiednich  
szkoleń

14

Zgodność z  
procedurami i  
regulacje

15

Brak  
infrastruktury  
technicznej



# Analiza w pięciu wymiarach

Badanie eksploruje wieloaspektowe wyzwania stojące przed menedżerami i liderami w zdalnych środowiskach pracy. Czerpiąc wiedzę z różnych krajów europejskich, podzieliliśmy 15 zidentyfikowanych wyzwań na pięć kluczowych wymiarów: społeczny, osobisty, kulturowy, planowania i praktyczny. Raport ten zawiera analizę każdego wymiaru, wzbogaconą perspektywami menedżerskimi i praktycznymi doświadczeniami w różnych kontekstach kulturowych i organizacyjnych.

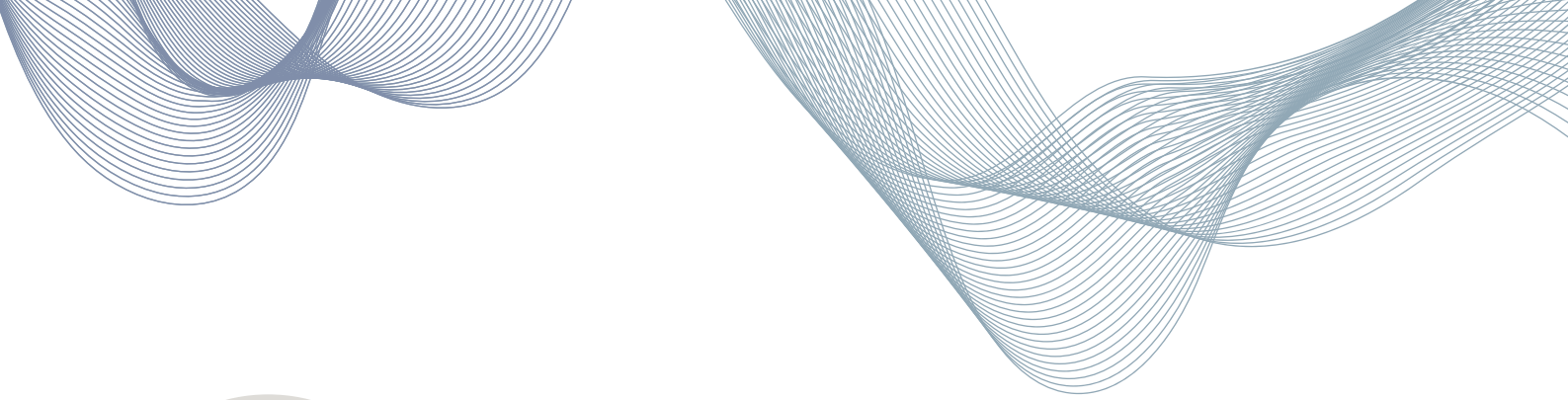
## WYMIAR SPOŁECZNY

Wyzwania te obejmują trudności w tworzeniu więzi osobistych, integracji z kulturą firmy i identyfikacji z zespołem. Menedżerowie podkreślili znaczenie ustrukturyzowanych interakcji społecznych i proaktywnych strategii komunikacyjnych, aby złagodzić poczucie izolacji i zwiększyć spójność zespołu.

Wywiady przeprowadzone z ponad 81 menedżerami, liderami i coachami, zapewniły dogłębny wgląd w osobiste doświadczenia, wyzwania i mechanizmy radzenia sobie z zarządzaniem w środowisku pracy zdalnej.

## WYMIAR OSOBISTY





WYMIAR  
KULTUROWY


Różnice kulturowe i indywidualne wpływają na dynamikę pracy zdalnej, a także na zaufanie i wzajemne zrozumienie. Menedżerowie podkreślali znaczenie wrażliwości kulturowej i zindywidualizowanego podejścia w tworzeniu wspierającego środowiska pracy zdalnej.

Rozproszenie uwagi, brak kontroli i problemy z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, są powszechne w środowiskach zdalnych. Skuteczne strategie planowania i zarządzania czasem, w połączeniu z elastyczną polityką pracy, uznano za klucz do sprostania tym wyzwaniom.

WYMIAR  
PLANOWANIA

WYMIAR  
PRAKTYCZNY

Obejmuje brak kompetencji, możliwości podnoszenia tych kompetencji, w drodze tradycyjnych szkoleń, zapewnienie zgodności działań z przepisami i dostosowanie infrastruktury technicznej. Menedżerowie podkreślali potrzebę ciągłego rozwoju umiejętności, solidnego wsparcia IT oraz przestrzegania standardów prawnych i bezpieczeństwa w warunkach pracy zdalnej.



# Oto jak podzieliliśmy wyzwania na różne wymiary:

## WYMIAR SPOŁECZNY

Trudności w budowaniu spójności zespołu.  
Słaba komunikacja i niewystarczająca informacja zwrotna.  
Brak kompetencji.

## WYMIAR OSOBISTY

Trudności w nawiązywaniu kontaktów  
Obciążenie psychiczne i emocjonalne.  
Niska motywacja pracowników.  
Różnice kulturowe i indywidualne  
Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

## WYMIAR KULTUROWY

Tworzenie i przyswajanie kultury organizacyjnej.  
Problemy z zaufaniem

## WYMIAR PLANOWANIA

Rozproszenie innymi zadaniami  
Ograniczona kontrola menedżerska.

## WYMIAR PRAKTYCZNY

Brak możliwości zapewnienia rozwoju kompetencji w drodze tradycyjnych szkoleń  
Zgodność z przepisami i regulacje.  
Brak infrastruktury technicznej.

**Aby uzyskać kompleksowe zrozumienie tych wyzwań, przeanalizowaliśmy je za pomocą czterech perspektyw analitycznych:**

## **01** Percepcja i uczucia

Perspektywa ta pozwala uchwycić subiektywne doświadczenia i emocje menedżerów zajmujących się pracą zdalną. Obejmuje ich spostrzeżenia na temat wypalenia zawodowego, identyfikowania problemów i opracowywania skutecznych strategii zarządzania.

## **Struktura i procesy 02**

W tym aspekcie bada się krytyczny wpływ ram i metodologii organizacyjnych na zdalne zarządzanie pracownikami. Podkreśla potrzebę ustrukturyzowanych metod radzenia sobie z pracą, czasem i codziennymi czynnościami w odległych kontekstach. Efektywne struktury i procesy są kluczowe, ponieważ umożliwiają menedżerom skuteczniejsze kierowanie zespołami, szczególnie w środowiskach zdalnych, gdzie brak tych elementów może wprowadzać dodatkowe wyzwania.



## 03 Przywództwo i samoprzywództwo

Badanie zagłębia się w przywództwo w warunkach pracy zdalnej. Badamy wpływ braku osobistego przywództwa i sposoby, w jakie menedżerowie mogą dostosować się do zapewniania skutecznych wskazówek na odległość. Badanie ujawnia rosnącą potrzebę i ewoluujący charakter przywództwa w środowiskach pracy zdalnej lub hybrydowej. Podkreśla zwiększone zapotrzebowanie na liderów w zakresie rozwijania ulepszonych umiejętności komunikacyjnych w przypadku braku interakcji fizycznych.


## Kultura i normy 04

Wymiar ten koncentruje się na wpływie norm kulturowych, zbiorowych, akceptowanych systemów przekonań i praktyk, które definiują grupę kulturową. Przeanalizowaliśmy, jak te normy kształtują codzienne interakcje i wpływają na zdrowie i dobre samopoczucie zdalnych zespołów. Na każde wyzwanie patrzy się przez ten pryzmat, aby zrozumieć kluczową rolę, jaką odgrywają normy kulturowe w kształtowaniu dynamiki zespołu i ogólnego stanu grupy.

# NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI



- 24% menedżerów regularnie pracuje w godzinach nadliczbowych, co wskazuje na potencjalną normalizację wydłużonego czasu pracy.
- Podczas, gdy 57% organizacji posiada politykę ochrony zdrowia psychicznego, 30% jej nie posiada.
- Większość (64%) zgadza się, że dobro pracowników jest priorytetem.
- 85% menedżerów twierdzi, że jest świadoma swojego wpływu na dobrostan pracowników.
- 92% podjęłoby działania, gdyby zauważyło wypalenie zawodowe w swoim zespole, ale 60% brakuje strategii lub nie ma pewności co do strategii zapobiegania temu wypaleniu.
- 39% menedżerów zgłasza brak polityk dotyczących różnorodności, równości i inkluzji.
- 75% uważa kontaktowanie się z pracownikami poza godzinami pracy za niewłaściwe, ale 25% nie uznaje tego za kluczową przeszkodę.
- 42% posiada środki motywujące pracowników, a 38% nie wierzy, że motywacja jest wyłącznie obowiązkiem pracownika.
- 40% uważa, że praca zdalna jest łatwa
- 83% potrafi rozpoznać stres u pracowników, ale tylko 45% skutecznie modeluje samoświadomość i dbanie o siebie.
- Odnotowano wysoki poziom zaufania (84%) do wydajności pracowników, przy czym 93% menedżerów przeprowadza regularne kontrole.
- 40% nie zgadza się z zasadą liczenia godzin po zakończeniu pracy.



# Różnice krajowe (polityka prawna)

Przedstawiono analizę ustawodawstwa dotyczącego pracy zdalnej w Polsce, Czechach, Szwecji, Austrii, Irlandii, Hiszpanii, Grecji i Włoszech, oferując perspektywę porównawczą tego, jak różne kraje europejskie podchodzą do pracy zdalnej.

## **Polska**

Od 7 kwietnia 2023 r. polskie ustawodawstwo dopuszcza pełną lub częściową pracę zdalną, pod warunkiem porozumienia się pracownika z pracodawcą. Nowe przepisy Kodeksu pracy wprowadzają „sporadyczną pracę zdalną”, pozwalającą na maksymalnie 24 dni w roku, na żądanie w formie papierowej lub elektronicznej. Opcja ta ma na celu zapewnienie elastyczności w sytuacjach takich jak potrzeby związane z opieką rodzinną.

## **Republika Czeska**

W Republice Czeskiej nacisk kładzie się na godzenie życia zawodowego i rodzinnego, przy tendencji do zwiększania możliwości pracy w niepełnym wymiarze godzin. Zmiana ta ma na celu zapobieganie wypaleniu zawodowemu i wspieranie równości płci na rynku pracy, gdzie kobiety stanowią około 50% rynku pracy.



## **Szwecja**

Szwedzkie przepisy, takie jak ustawa o urlopie rodzicielskim, kładą nacisk na równość płci i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Choć zasady te są postępowe, mogą w sposób niezamierzony wpłynąć na rozwój kariery zawodowej kobiet i ich potencjał zarobkowy ze względu na dłuższe urlopy rodzicielskie. Odnotowano również wyzwania związane z ponownym wejściem na rynek pracy i zarządzaniem pracą zdalną.

## **Austria**

W Austrii prawie połowę siły roboczej stanowią kobiety (47%), co wspierają inicjatywy publiczne i prywatne. Austriacki plan działania na rzecz zdrowia kobiet na 2017 r., będący częścią corocznego austriackiego dialogu na temat zdrowia kobiet, koncentruje się na zdrowiu psychicznym, równych szansach i wzmocnieniu własnego wizerunku kobiet.

## **Irlandia**

Oczekująca na finalizację irlandzka ustawa o równowadze między życiem zawodowym a prywatnym umożliwi pracownikom wnioskowanie o pracę zdalną. Pracodawcy muszą podać uzasadnione podstawy każdej odmowy. Komisja ds. Stosunków w Miejscu Pracy (WRC) opublikuje Kodeks postępowania, który będzie stanowił wskazówkę w zakresie rozpatrywania takich wniosków.

## **Hiszpania**

Hiszpańskie przepisy dotyczące pracy zdalnej, szczegółowo opisane w statucie pracowników i ustawie nr 10/2021, wymagają formalnej umowy między pracownikiem a pracodawcą. Prawo nakłada na pracodawcę odpowiedzialność za wydatki i sprzęt związany z pracą, podkreślając dobrowolny i odwracalny charakter ustaleń dotyczących pracy zdalnej.

## **Grecja**

Greckie prawo stanowi, że pracodawcy pokrywają koszty związane z telepracą, w tym koszty sprzętu i konserwacji. Należy zapewnić wsparcie techniczne, które w pewnych okolicznościach obejmuje również sprzęt będący własnością pracownika.

## **Włochy**

Włoskie ustawodawstwo (dekret legislacyjny nr 81/2017) określa ramy pracy zdalnej, kładąc nacisk na wzajemne porozumienie i szczególną ochronę rodziców i osób z problemami zdrowotnymi. Prawo rozróżnia „inteligentną pracę” i „telepracę”, a każda z nich ma własne regulacje.

Wiele krajów przyjęło przepisy mające na celu sprostanie nowym logistycznym i strukturalnym wyzwaniom prawnym, które pojawiły się w związku z nowymi modelami pracy. Jednakże ustawodawstwo różni się w zależności od kraju i nie ma jednego uniwersalnego podejścia. Ustawodawstwo w każdym kraju odzwierciedla wyjątkowe potrzeby i sytuację danego kraju. Na przykład niektóre kraje skupiły się na zapewnieniu pracownikom prawa do odłączenia się od pracy poza normalnymi godzinami pracy, podczas gdy inne skupiły się na zapewnieniu pracownikom dostępu do niezbędnego sprzętu i narzędzi. Różnice w przepisach mogą mieć wpływ na sposób wdrażania i zarządzania pracą zdalną w różnych krajach. Ważne jest, aby pracodawcy i pracownicy znali ustawodawstwo obowiązujące w ich kraju i upewniali się, że go przestrzegają.

# WYMIAR SPOŁECZNY



## TRUDNOŚCI W BUDOWANIU SPÓJNOŚCI ZESPOŁU



*Współpraca i budowanie zespołu mogą być bardzo trudne. Stworzenie poczucia wspólnoty i koleżeństwa wśród odległych członków zespołu może być trudne. Niezwykle trudnym wyzwaniem jest także budowanie zaufania, współpracy i silnego zespołu, gdy nie ma bezpośrednich spotkań.*

~ Menedżer, Austria



*Tworzenie spokojnej i zrelaksowanej atmosfery w miejscu pracy jest niezbędne, aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu i promować dialog horyzontalny. Dodatkowo docenianie pracy indywidualnej i zespołowej oraz bycie życzliwym pomaga zachować pewną równowagę.*

~ Menedżer, Włochy



*Ważne jest wspieranie poczucia wspólnoty i połączenia wśród pracowników zdalnych poprzez regularne wirtualne wydarzenia społeczne, przerwy kawowe i zajęcia integracyjne.*

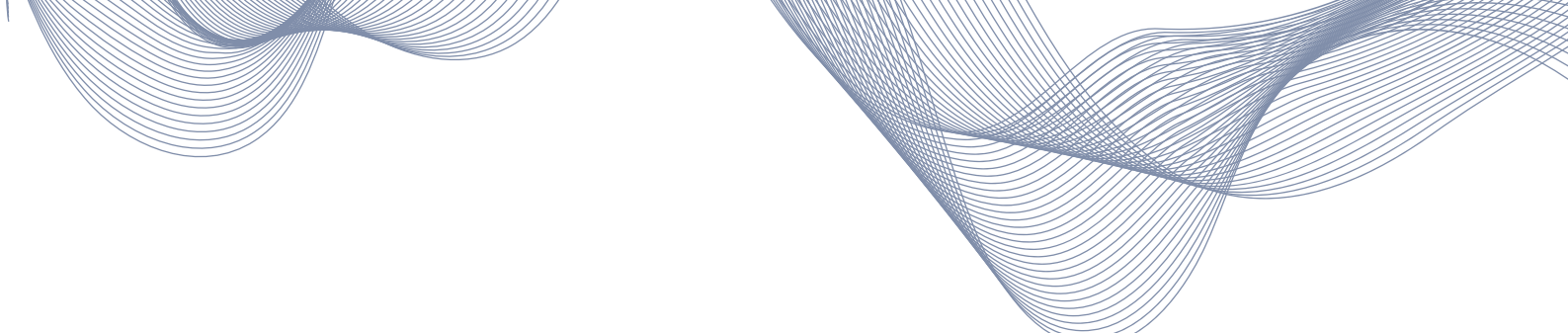
~ Menedżer, Szwecja



W dynamicznym świecie pracy zdalnej jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami jest dbanie o spójność zespołu. W miarę jak zespoły stają się coraz bardziej rozproszone, fizycznie oddzielone odległościami geograficznymi i często działają w różnych strefach czasowych, tradycyjne metody budowania i utrzymywania jednolitego ducha zespołu nie są już tak skuteczne. Ć może nigdy nie spotkają się twarzą w twarz.



Wyzwanie polegające na wspieraniu spójności zespołu w środowisku zdalnym wykracza poza proste łączenie ludzi za pomocą środków cyfrowych. Obejmuje tworzenie wspólnej tożsamości zespołu, pielęgnowanie poczucia przynależności i dbanie o to, aby każdy członek zespołu czuł się ceniony i zintegrowany. W zespołach zdalnych brak osobistych interakcji, które organicznie przyczyniają się do budowania więzi w zespole, stanowi wyjątkową przeszkodę. Menedżerowie muszą zatem wykazywać się proaktywnością i celowością w wysiłkach zmierzających do wypełnienia tej luki. Trudność tę pogłębia zróżnicowany charakter zdalnych zespołów. Różnice w pochodzeniu kulturowym, stylach komunikacji i preferencjach zawodowych mogą prowadzić do nieporozumień lub poczucia izolacji wśród członków zespołu. Menedżerowie mają za zadanie nie tylko rozpoznać te różnice, ale także wykorzystać je w celu poprawy dynamiki zespołu i współpracy.



## **Percepcja i uczucia**

Podkreśla się emocjonalne i psychologiczne aspekty wyzwania. W warunkach zdalnych członkowie zespołu i menedżerowie mogą czuć się rozłączeni ze względu na brak fizycznej obecności i nieformalnych interakcji. Może to prowadzić do poczucia izolacji lub braku synchronizacji z zespołem, np. menedżer może zauważyć spadek morale zespołu i mieć trudności z oceną i zaspokojeniem potrzeb emocjonalnych członków zespołu, którzy czują się oderwani.

## **Struktura i procesy**

Z tej perspektywy wyzwanie polega na stworzeniu i wdrożeniu struktur i procesów wspierających spójność zespołu w środowisku wirtualnym. Bez naturalnych więzi, które występują w fizycznym biurze, menedżerowie muszą projektować przemyślane działania i protokoły komunikacji, aby wspierać poczucie jedności. Przykładem tego mogą być trudności w planowaniu regularnych spotkań zespołu lub działań uwzględniających różne strefy czasowe, co utrudnia rozwój silnych więzi w zespole.

## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Ten punkt widzenia skupia się na roli przywództwa w kultywowaniu spójności zespołu. Wyzwaniem dla menedżerów jest dawanie przykładu w budowaniu spójnego zespołu, co obejmuje rozwijanie umiejętności zarządzania wirtualnym zespołem i komunikacji. Ponadto samoprzywództwo jest kluczowe, ponieważ menedżerowie muszą stale się uczyć i dostosowywać do zmieniającej się dynamiki pracy zdalnej. Częstym wyzwaniem może być niezdolność menedżera do skutecznego mediacji w konfliktach lub ułatwiania działań związanych z budowaniem zespołu w środowisku wirtualnym, które są niezbędne do utrzymania jedności zespołu.

## **Kultura i normy**

Z tej perspektywy wyzwanie postrzegane jest w kontekście różnorodności kulturowej i norm obowiązujących w zdalnych zespołach. Menedżerowie muszą nawigować i harmonizować różne oczekiwania kulturowe i style pracy, co może być złożonym zadaniem w zdalnym środowisku. Na przykład menedżer może mieć trudności ze stworzeniem kultury zespołowej, która szanuje i integruje różnorodne style komunikacji i nawyki pracy, co może prowadzić do nieporozumień i braku spójnej tożsamości zespołu.

# SŁABA KOMUNIKACJA I NIEWYSTARCZAJĄCA INFORMACJA ZWROTNA

Menedżerowie z różnych grup fokusowych dyskutowali o wyzwaniach związanych z trudnościami komunikacyjnymi wynikającymi z braku interakcji twarzą w twarz oraz potencjalnymi problemami motywacyjnymi wynikającymi z braku interakcji społecznych. Większość uczestników zgodziła się, że „jasna komunikacja jest niezbędna”. Miejsca pracy potrzebują jasnych wytycznych i komunikacji, aby zapobiec stresowi i niepewności.



***Praca zdalna jest jak góra lodowa; widzimy tylko czubek, czyli w zasadzie to, co pracownicy chcą nam pokazać. Spotkałem się z uporem niektórych pracowników, którzy nie radzili sobie w pracy zdalnej, a mimo to nie chcieli przyznać, że praca zdalna może nie być dla nich. Praca zdalna jest prawem każdego, ale nie dla każdego.***

- Menedżer Austria

Podkreślając potrzebę indywidualnych rozwiązań, można argumentować, że w tym przypadku pracownik nie zrozumiał lub chciał ujawnić swoją niezdolność do realizacji zadań, ale można też argumentować, że brakuje wsparcia i wskazówek ze strony menedżerów, którzy ostatecznie są odpowiedzialni za wynik.



Informacja zwrotna, sposób jej przekazywania i postrzegania jest postrzegana jako większe wyzwanie w pracy zdalnej. Jeden z menedżerów podkreślił potrzebę struktury informacji zwrotnej.



***Ustanów mechanizm regularnej informacji zwrotnej, w ramach którego pracownicy mogą zgłaszać swoje obawy, wyzwania lub sugestie związane z pracą zdalną.***

- Menedżer, Szwecja

### **Percepcja i uczucia**

Soczewka ta koncentruje się na emocjonalnych i psychologicznych skutkach barier komunikacyjnych w pracy zdalnej. Menedżerowie mogą czuć się odłączeni od swojego zespołu, co prowadzi do braku zrozumienia prawdziwych uczuć i obaw zespołu. Pracownicy z kolei mogą czuć się niedoceniani lub niewysłuchani, co stwarza poczucie izolacji. Na przykład zastosowana przez austriackiego menedżera analogia do pracy zdalnej jako „góry lodowej” odzwierciedla tę perspektywę, wskazując, że kierownictwo widzi tylko ułamek problemów pracowniczych, pozostawiając głębsze problemy nierozpoznane i nierozwiązane.

## **Struktura i procesy**

Z tej perspektywy wyzwanie polega na ustanowieniu skutecznych kanałów komunikacji i mechanizmów informacji zwrotnej w środowisku zdalnym. Bez ustrukturyzowanych procesów można pominąć kluczowe informacje, a pracownicy mogą nie otrzymać potrzebnych wskazówek. Sugestia szwedzkiego menedżera, aby ustanowić mechanizm regularnej informacji zwrotnej, stanowi przykład potrzeby ustrukturyzowanych procesów zapewniających spójną i jasną komunikację, umożliwiającą menedżerom bycie na bieżąco i reagowanie na potrzeby swojego zespołu.

## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Aspekt ten podkreśla rolę umiejętności przywódczych w rozwiązywaniu problemów komunikacyjnych. Wyzwaniem dla menedżerów jest dawanie przykładu, skuteczna komunikacja i aktywne poszukiwanie informacji zwrotnej. Obejmuje także autorefleksję i samodoskonalenie umiejętności komunikacyjnych. Doświadczenie austriackiego menedżera z uporem pracowników wskazuje na potrzebę opracowania przez liderów strategii nawiązywania kontaktu i wspierania pracowników, którzy mogą mieć trudności z pracą zdalną, zapewniając otwarte linie komunikacji



## Kultura i normy

Wyzwanie polega tutaj na dostosowaniu i zintegrowaniu różnorodnych stylów komunikacji i oczekiwań pochodzących z różnych środowisk kulturowych w ramach zdalnych zespołów. Menedżerowie muszą pokonać te różnice, aby stworzyć włączającą kulturę komunikacji, w której wszyscy członkowie zespołu czują się swobodnie, dzieląc się swoimi przemyśleniami i opiniami. Jeden z menedżerów powiedział: „Porozmawiaj z kimś. Jeśli obciążenie pracą wydaje Ci się zbyt duże, sprawdź, czy możesz się nim podzielić. Otwarta komunikacja jest bardzo ważna” Menedżer Irlandia

Oczywiście wymaga to kultury, w której czujesz się dobrze i jesteś zachęcany do dzielenia się tymi uczuciami bez konsekwencji. Podniesiona przez szwedzkiego menedżera kwestia ustanowienia struktury informacji zwrotnej również odzwierciedla tę potrzebę, podkreślając, jak normy kulturowe dotyczące komunikacji i informacji zwrotnej mogą się różnić oraz znaczenie uwzględnienia tych różnic w środowisku zdalnym.

## BRAK KOMPETENCJI

W szybko zmieniającym się krajobrazie pracy zdalnej krytycznym wyzwaniem, które stale się pojawia, jest brak kompetencji wśród menedżerów. W miarę jak organizacje przechodzą na modele zdalne lub hybrydowe, umiejętności wymagane do skutecznego zarządzania ulegają znaczącej transformacji. Tradycyjne umiejętności menedżerskie, choć nadal istotne, nie są już wystarczające. Menedżerowie znajdują się w zupełnie nowym terenie, w którym kompetencje w zakresie komunikacji cyfrowej, przewodzenia wirtualnemu zespołowi i angażowania pracowników zdalnych stają się najważniejsze.

Wyzwanie to nie dotyczy tylko umiejętności technicznych niezbędnych do korzystania z narzędzi pracy zdalnej, ale obejmuje także szersze spektrum kompetencji. Należą do nich umiejętność utrzymania spójności zespołu bez fizycznej obecności, zrozumienie niuansów dynamiki zespołu wirtualnego oraz zdolność do wspierania dobrego samopoczucia członków zespołu na odległość. Ponadto od menedżerów wymaga się biegłości w radzeniu sobie ze złożonymi problemami wynikającymi z rozproszonej siły roboczej, takimi jak koordynacja pracy w różnych strefach czasowych, zarządzanie wirtualnymi przepływami pracy oraz wspieranie poczucia przynależności i włączenia wśród pracowników zdalnych.



**Brak tych kompetencji może prowadzić do szeregu problemów, od zmniejszonej produktywności i morale zespołu po zwiększone poczucie izolacji wśród pracowników. W miarę ewolucji charakteru pracy wyposażenie menedżerów w odpowiednie umiejętności i kompetencje do zdalnego przywództwa staje się nie tylko korzystne, ale wręcz niezbędne dla powodzenia i trwałości rozwiązań w zakresie pracy zdalnej.**

## **Percepcja i uczucia**

Z tej perspektywy wyzwanie wiąże się z uczuciami i postrzeganiem nieadekwatności lub nieprzygotowania wśród menedżerów. Mogą czuć się przytłoczeni lub zaniepokojeni brakiem umiejętności niezbędnych do skutecznego kierowania zdalnym zespołem. Może to prowadzić do spadku pewności siebie i wpływać na ich zdolność do podejmowania decyzji. Przykładem tego jest niepewność menedżera w zakresie wykorzystania narzędzi cyfrowych do współpracy w zespole, co może utrudniać efektywną komunikację i tworzyć barierę w łączeniu się z zespołem.

## **Struktura i procesy**

Z tej perspektywy wyzwanie postrzegane jest w kontekście systemów organizacyjnych. Brak kompetencji może objawiać się nieefektywnymi lub nieodpowiednimi strukturami pracy zdalnej. Menedżerowie mogą mieć trudności z wdrożeniem skutecznych procesów pracy zdalnej lub nie dostosować istniejących procesów do środowiska wirtualnego, np. dla menedżera koordynacja działań zespołu w różnych strefach czasowych może być trudna ze względu na brak doświadczenia w zdalnym planowaniu i planowaniu.

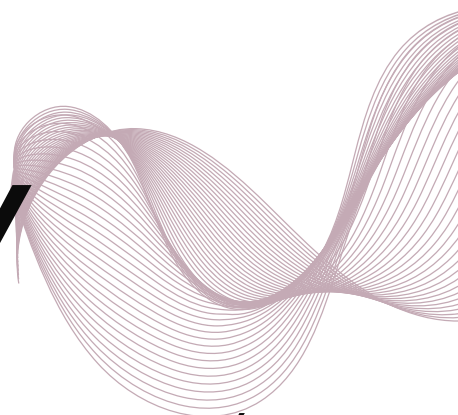
## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Ten punkt widzenia podkreśla wyzwanie w dziedzinie rozwoju przywództwa i samodoskonalenia. Menedżerowie mogą napotkać trudności w kierowaniu i motywowaniu swoich zespołów na odległość ze względu na brak przeszkolenia w zakresie zdalnego przywództwa. Wyzwanie leży również w zakresie samodzielnego przywództwa, w ramach którego menedżerowie muszą rozpoznać braki w umiejętnościach i szukać możliwości rozwoju osobistego. Przykładem może być menedżer, który na odległość stara się utrzymać morale zespołu, nie posiadając umiejętności niezbędnych do wirtualnego angażowania i inspirowania zespołu.

## **Kultura i normy**

Z punktu widzenia kulturowego wyzwanie polega na integracji i dostosowaniu się do różnorodnych praktyk i oczekiwań w pracy w środowisku zdalnym. Menedżerom może brakować kompetencji wymaganych do zarządzania zespołem zróżnicowanym kulturowo, co prowadzi do nieporozumień w komunikacji i braku spójności. Jest to oczywiste, gdy menedżer nie rozpoznaje i nie zajmuje się różnicami kulturowymi w stylach komunikacji, co może skutkować nieporozumieniami i zmniejszoną efektywnością zespołu.

# WYMIAR OSOBISTY



## TRUDNOŚCI W NAWIĄZYWANIU KONTAKTÓW OSOBISTYCH

Możliwość osobistego kontaktu z pracownikami to nie tylko niuans; jest to kluczowy element skutecznego przywództwa. Osobiste powiązania sprzyjają zaufaniu, zwiększają spójność zespołu i są niezbędne do zrozumienia indywidualnych potrzeb członków zespołu i reagowania na nie. Jednakże w obliczu braku bezpośrednich interakcji menedżerowie muszą znaleźć nowe sposoby na pokonanie dystansu fizycznego. Muszą stworzyć środowisko, w którym mogą rozwijać się znaczące połączenia pomimo braku fizycznej bliskości.

Wyzwanie to jest szczególnie widoczne w środowiskach zdalnych, gdzie komunikacja cyfrowa zastępuje niuanse interakcji osobistych. Menedżerowie muszą dostosować swój styl przywództwa, aby utrzymać poczucie więzi i zaangażowania, zapewniając każdemu członkowi zespołu poczucie, że jest widziany, słyszany i doceniany. To przejście wymaga ponownego przemyślenia tradycyjnych praktyk zarządzania oraz głębszego zrozumienia narzędzi i technik ułatwiających łączność w cyfrowym świecie.





## **Percepcja i uczucia:**

Wyzwanie związane z tworzeniem połączeń może wynikać z emocjonalnego i psychologicznego wpływu środowiska pracy zdalnej, tworzącego nowe struktury i zachowania, do których menedżerowie muszą się dostosować. Jako pracownicy menedżerowie mogą zmagać się z poczuciem odłączenia od zespołu, co prowadzi do poczucia izolacji i zmniejszonej zdolności do empatii wobec członków zespołu. Wielu uczestników naszego badania mówiło o trudnościach w „czytaniu pokoju”, nie mówiąc już o tworzeniu relacji i więzi, szczególnie jeśli nie było wcześniej kontaktu osobistego. Wymaga to wiedzy, know-how na temat komunikowania się i nawiązywania kontaktów oraz przejrzystości w zakresie faktu, że nikt nie ma poprawnych odpowiedzi, wszyscy staramy się to rozgryźć i że złożoność zawsze będzie istniała, gdy będziemy mówić o nawiązywaniu kontaktów, ponieważ jesteśmy ludźmi.



## **Struktura i procesy:**

Wyzwanie polega na trudności w odtworzeniu spontanicznych i organicznych interakcji, które mają miejsce w fizycznym biurze. Menedżerom może być trudno stworzyć struktury zachęcające do swobodnych, ale znaczących interakcji w środowisku wirtualnym. Przykładem jest walka o ułatwienie nieformalnych rozmów w cyfrowej przestrzeni roboczej, które są kluczowe dla budowania osobistych połączeń i zrozumienia dynamiki zespołu. W przypadku „osobistego” dnia pracy istniałaby struktura dnia, początek, środek i koniec, i wszyscy w podobny sposób przemierzaliby ten dzień, mając przerwy na kawę, chwile schładzania wody, przerwy na lunch, wchodząc budynek, opuszczenie budynku itp., wszystkie te procesy niosą w sobie możliwość tworzenia więzi społecznych, bez nich trudno jest zaistnieć naturalnemu przepływowi. Nie oznacza to jednak, że nie możemy stworzyć nowych struktur i dostosować się do nowego środowiska cyfrowego; podkreśla to, jak ważne jest poświęcenie czasu i energii na tworzenie nowych form, które sprawdzą się w nowym środowisku.

## **Przywództwo i samoprzywództwo:**

Z tej perspektywy wyzwaniem jest dostosowanie stylów przywództwa do interakcji na odległość. Menedżerowie stają przed trudnością w zapewnieniu skutecznego wsparcia bez korzystania z fizycznej obecności i sygnałów niewerbalnych. Typowym przykładem jest wyzwanie polegające na zdalnym przeprowadzaniu ocen wyników, gdzie zrozumienie subtelnych wskazówek dotyczących reakcji pracownika i poziomu komfortu jest trudniejsze, co może prowadzić do mniej skutecznych informacji zwrotnych i wskazówek.



## Kultura i normy:

Wyzwanie polega na zaakceptowaniu faktu, że musimy dostosować się do zmian, menedżerowie muszą zaakceptować fakt, że otoczenie jest inne i zacząć nawigować i integrować nowe formy pracy. Niektóre rzeczy, takie jak budowanie więzi między współpracownikami, mogły być umiejętnością, którą uważaliśmy za oczywistą w świecie fizycznym, w którym teraz musimy znaleźć nowe sposoby.

Wraz z rosnącą globalną pulą talentów wyłania się kolejna perspektywa - wyzwanie polegające na zharmonizowaniu różnorodnych norm kulturowych zdalnych zespołów pochodzących z różnych części świata. Stworzenie spójnej kultury zespołowej, która uwzględnia szeroki wachlarz środowisk i praktyk członków zespołu, może być znaczącym przedsięwzięciem. Na przykład dla menedżera może być trudne ustalenie wspólnej płaszczyzny interakcji w zespole, która uwzględnia różne strefy czasowe, style komunikacji i granice między życiem zawodowym a prywatnym, co prowadzi do potencjalnych nieporozumień i konfliktów.

## OBCIĄŻENIE PSYCHICZNE I EMOCJONALNE



***Jeśli nie widzisz swoich pracowników, nie widzisz ich zmagań. Musisz na nich polegać, oni ci powiedzą. Nie zawsze tak się dzieje. W przypadku pracy zdalnej trudniej jest dostrzec czerwone flagi sygnalizujące depresję lub problemy ze zdrowiem psychicznym.***

**- Menedżer, Irlandia**

W szybko zmieniającym się środowisku pracy zdalnej istotnym, choć często niedocenianym wyzwaniem dla menedżerów jest identyfikacja i radzenie sobie z napięciem psychicznym i emocjonalnym członków zespołu. Przejście na pracę zdalną na nowo zdefiniowało interakcje i środowisko w miejscu pracy, prowadząc do pojawienia się nowych czynników stresogennych, które mogą mieć wpływ na zdrowie psychiczne i samopoczucie pracowników. Sytuacja ta stanowi wyjątkowe wyzwanie dla menedżerów, od których wymaga się obecnie większej wyczucia subtelnych oznak niepokoju, które w środowisku wirtualnym mogą łatwo pozostać niezauważone.

Brak fizycznych sygnałów i nieodłączne ograniczenia komunikacji cyfrowej utrudniają menedżerom wykrycie zmian w zachowaniu lub nastroju pracownika, które mogą wskazywać na stres lub trudności emocjonalne. Wyzwanie to potęguje fakt, że pracownicy pracujący zdalnie mogą czuć się mniej skłonni do otwartego dzielenia się swoimi problemami ze względu na bezosobowy charakter wirtualnych interakcji lub postrzegany brak wspierającego środowiska.





Co więcej, zacieranie się granic między pracą a życiem osobistym w odległych miejscach może jeszcze bardziej zwiększyć napięcie psychiczne i emocjonalne wśród pracowników. Menedżerowie stoją obecnie przed zadaniem nie tylko rozpoznania tych znaków, ale także zapewnienia odpowiedniego wsparcia i zasobów, przy jednoczesnym poszanowaniu osobistych granic członków swojego zespołu.

## **Percepcja i uczucia**

Wyzwanie polega na zrozumieniu i wczuciu się w stan emocjonalny pracowników zdalnych. W środowisku pracy zdalnej menedżerowie mogą mieć trudności z dostrzeżeniem subtelnych sygnałów emocjonalnych, które są bardziej widoczne w interakcjach twarzą w twarz. Na przykład menedżer może nie łatwo zauważyć oznaki stresu lub wypalenia u członka zespołu podczas spotkań wirtualnych, w przeciwieństwie do spotkań osobistych, podczas których łatwiej jest zaobserwować mowę ciała i inne sygnały niewerbalne.



## Struktura i procesy

**“*Kiedy pracownicy czują się przygnębieni, ma to wpływ na ich pracę. Tracą zapał i koncentrację. Rozmowy, regularne spotkania i wizyty kontrolne są niezwykle ważne w ramach struktury życia zawodowe.*”**

**- Menedżer, Irlandia.**

Wyzwaniem jest opracowanie i wdrożenie skutecznych kanałów komunikacji i systemów wsparcia, które pozwalają na identyfikację i radzenie sobie z problemami psychicznymi i emocjonalnymi. Przykładem tego wyzwania jest stworzenie procesu regularnych odpraw, który byłby wystarczająco czuły, aby zidentyfikować cierpienie emocjonalne, które można łatwo zamaskować w standardowych raportach lub formalnych strukturach spotkań.

### **Przywództwo i samoprzywództwo:**

Pod tym kątem wyzwanie wiąże się z umiejętnościami przywódczymi niezbędnymi do rozpoznawania i radzenia sobie z napięciem psychicznym i emocjonalnym. Menedżerowie muszą rozwijać podwyższony poziom inteligencji emocjonalnej i zdolność do przewodzenia z empatią. Obejmuje to proaktywne zadawanie pytań i słuchanie obaw pracowników. Menedżer może mieć trudności z podejściem do wrażliwych rozmów lub zapewnieniem wsparcia bez naruszania osobistych granic, szczególnie w środowisku zdalnym.



## **Kultura i normy:**

Z kulturowego punktu widzenia wyzwanie polega na stworzeniu i utrzymaniu kultury pracy, która uznaje i wspiera zdrowie psychiczne i emocjonalne. W zespołach zdalnych stworzenie kultury, w której można bezpiecznie wyrażać słabości i szukać pomocy, może być trudne. Menedżerowie muszą poruszać się po różnorodnych normach kulturowych dotyczących zdrowia psychicznego i ekspresji emocjonalnej. Na przykład w niektórych kulturach omawianie problemów zdrowia psychicznego może wiązać się z piętnem, co utrudnia pracownikom z tych środowisk otwarcie się na temat swoich problemów.

Każda perspektywa rzuca światło na inne aspekty wyzwania, jakim jest dostrzeganie napięcia psychicznego i emocjonalnego u pracowników zdalnych, podkreślając wieloaspektowe podejście potrzebne do skutecznego wspierania dobrego samopoczucia członków zespołu w środowisku pracy zdalnej.

## NISKA MOTYWACJA PRACOWNIKÓW

W ewoluującym obszarze pracy zdalnej powtarzającym się i istotnym wyzwaniem identyfikowanym przez menedżerów jest postrzeganie niskiej motywacji pracowników. Kwestia ta, często poruszana zarówno w dyskusjach w grupach fokusowych, jak i w indywidualnych wywiadach z menedżerami, wskazuje na złożoność utrzymywania motywacji zarówno zespołowej, jak i indywidualnej w wirtualnym środowisku pracy. Przejście na pracę zdalną może zakłócić ustalone rutyny osobiste i zawodowe, zacierając granice między pracą a życiem osobistym, a w konsekwencji wpływając na poziom motywacji.

Menedżerowie odkrywają, że tradycyjne strategie motywacyjne nie zawsze są skuteczne w środowisku zdalnym. Brak fizycznej obecności i zmiana dynamiki pracy oznaczają, że potrzebne są nowe podejścia i umiejętności, aby inspirować i utrzymywać motywację. Dyskusje toczyły się wokół delikatnej równowagi pomiędzy wzbudzaniem zaufania bez uciekania się do mikrozarządzania i utrzymywaniem członków zespołu w skupieniu na celach, bez utraty z oczu ich dobrego samopoczucia.

Jak zauważył menadżer z Austrii



***Zmotywowani pracownicy są wspaniali, ale zdrowi także. Dlatego ważna jest dobra równowaga.***

**Menedżer Austria.**





## Percepcja i uczucia

W środowisku pracy zdalnej menedżerowie często stają przed wyzwaniami w zakresie dokładnego postrzegania poziomu motywacji członków swojego zespołu, przede wszystkim ze względu na brak możliwości bezpośredniej obserwacji typowej w tradycyjnych środowiskach biurowych. Może to prowadzić do błędnych interpretacji; na przykład milczenie pracownika na wirtualnych spotkaniach może zostać błędnie odebrane jako brak motywacji, podczas gdy w rzeczywistości można je przypisać mniej wygodnemu stylowi komunikacji na odległość lub innym czynnikom.

Postrzeganie i uczucia znacząco wpływają na motywację, dlatego ważne jest, aby menedżerowie wzięli je pod uwagę. Na przykład brak jasnych celów może prowadzić do zamieszania i frustracji wśród członków zespołu. Podobnie uczucie znudzenia, stresu i wypalenia to krytyczne czynniki, które mogą zmniejszyć motywację. Co więcej, leżące u podstaw obciążenia psychiczne, takie jak depresja, lęk, wyczerpanie emocjonalne i wypalenie zawodowe, mogą znacząco wpłynąć na poziom motywacji pracownika. Menedżerowie muszą rozpoznać te subtelne sygnały i leżące u ich podstaw stany emocjonalne.



## **Struktura i procesy**

Perspektywa ta koncentruje się na ramach i procesach organizacyjnych, które wspierają lub utrudniają motywację w pracy zdalnej. Wyzwanie polega na dostosowaniu lub stworzeniu struktur wspierających motywację bez fizycznego nadzoru możliwego w biurze. Na przykład wyzwaniem dla menedżerów może być wdrożenie skutecznych systemów zdalnego śledzenia wyników, które motywują pracowników przy jednoczesnym unikaniu pułapek mikrozarządzania.

## **Przywódstwo i samoprywódstwo**

Z punktu widzenia przywództwa wyzwanie polega na rozwijaniu umiejętności i strategii zdalnego motywowania członków zespołu. Menedżerowie muszą przewodzić, wykazując się empatią i zrozumieniem, uznając różnorodne czynniki wpływające na motywację w odległym kontekście. Istotnym wyzwaniem może być zdolność menedżera do inspirowania i angażowania swojego zespołu za pomocą środków wirtualnych.

## **Kultura i normy**

W tym przypadku nacisk położony jest na kulturowe aspekty motywacji w zespołach zdalnych. Wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie i utrzymanie kultury zespołowej, która promuje motywację w różnych środowiskach kulturowych. Różne normy kulturowe dotyczące pracy i motywacji mogą prowadzić do odmiennych oczekiwań i percepcji. Przykładem jest zarządzanie zespołem składającym się z członków z kultur, w których wysoko ceniona jest motywacja własna, w porównaniu z kulturami, w których motywacja jest w większym stopniu napędzana zewnątrz.

## RÓŻNICE W POCHODZENIU KULTUROWYM I INDYWIDUALNYM.



***W przypadku kobiet pracujących zdalnie i posiadających własne rodziny potrzebna jest większa elastyczność i zrozumienie, a gdy takie istnieją, tworzą się bardzo dobre relacje w pracy, ponieważ panuje zrozumienie i szacunek, a także tworzy się bardzo dobre środowisko pracy. Zrozumienie jest kluczem.***

**- Menedżer, Irlandia.**

W coraz bardziej zglobalizowanym i zróżnicowanym świecie pracy zdalnej jednym z różnorodnych wyzwań, przed którymi stoją menedżerowie, jest radzenie sobie z różnicami wynikającymi z kulturowego i indywidualnego pochodzenia członków ich zespołów. Ponieważ praca zdalna przełamuje bariery geograficzne, łączy mozaikę osób z różnych środowisk kulturowych, społecznych i zawodowych. Ta różnorodność, choć cenna, wprowadza złożoną dynamikę, którą menedżerowie muszą umiejętnie poruszać, aby zapewnić efektywną współpracę w zespole i wzajemne zrozumienie.



Wyzwanie leży nie tylko w oczywistych różnicach, takich jak język i strefy czasowe, ale także w subtelniejszych aspektach niuansów kulturowych, stylów komunikacji, etyki pracy i indywidualnych oczekiwań. Te rozbieżności mogą prowadzić do nieporozumień, a nawet konfliktów, wpływając na spójność i produktywność zespołu. Menedżerowie w tym środowisku muszą być biegli w rozpoznawaniu i szanowaniu tych różnic, a co ważniejsze, wykorzystywaniu ich w celu wzbogacenia ogólnej wydajności i doświadczenia zespołu.

Co więcej, indywidualne pochodzenie wykracza poza aspekty kulturowe i obejmuje osobiste doświadczenia, wykształcenie i cechy osobowości. Unikalna perspektywa każdego członka zespołu wpływa na jego podejście do pracy, interakcję z innymi i postrzeganie swojej roli w zespole. Menedżerowie stoją przed zadaniem stworzenia włączającego środowiska, w którym uznaje się i ceni te różnorodne perspektywy, zapewniając, że każdy członek zespołu czuje się włączony i ma władzę, aby w pełni wnieść swój wkład.

## **Percepcja i uczucia**

Z tej perspektywy wyzwanie polega na zrozumieniu i wczuciu się w różnorodne podłoże emocjonalne i psychologiczne członków zespołu. Menedżerowie mogą mieć trudności ze zrozumieniem, jak różnice kulturowe i indywidualne wpływają na postrzeganie i reakcje członków zespołu w różnych sytuacjach. Na przykład menedżer może nie w pełni rozumieć znaczenie niuansów kulturowych w komunikacji, co prowadzi do nieporozumień lub poczucia wykluczenia wśród członków zespołu pochodzących z różnych środowisk kulturowych.

## **Struktura i procesy**

W tym przypadku wyzwanie polega na ustanowieniu struktur i procesów, które uwzględniają i respektują różnorodne style pracy i normy kulturowe. W środowisku zdalnym menedżerowie muszą stworzyć systemy umożliwiające elastyczne godziny pracy dostosowane do różnych stref czasowych, a także metody komunikacji i współpracy dostosowane do różnych preferencji kulturowych. Przykładem jest trudność w dogodnym dla wszystkich harmonogramie spotkań zespołu czy wyborze narzędzi współpracy, które będą powszechnie dostępne i przyjazne dla użytkownika.





## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Ta perspektywa podkreśla wyzwanie stojące przed menedżerami, jakim jest dostosowanie stylu przywództwa, aby skutecznie zarządzać zespołem zróżnicowanym kulturowo. Liderzy muszą rozwijać kompetencje kulturowe, zdolność rozumienia, komunikowania się i skutecznej interakcji z ludźmi z różnych kultur. Muszą także ćwiczyć samoprzywództwo, będąc świadomymi własnych uprzedzeń kulturowych i ucząc się, jak sobie z nimi radzić. Częstym wyzwaniem może być zdolność lidera do mediacji w konfliktach wynikających z nieporozumień kulturowych lub do motywowania członków zespołu, którzy mają odmienne kulturowe spojrzenie na pracę i władzę.

## **Kultura i normy**

Z punktu widzenia kulturowego wyzwanie polega na stworzeniu włączającej kultury zespołowej, która obejmuje i wykorzystuje różnorodność kulturową i indywidualną. Menedżerowie muszą stworzyć środowisko, w którym różnice nie są tylko tolerowane, ale postrzegane jako zaleta. Obejmuje to uznawanie i obchodzenie świąt kulturalnych, pamiętanie o barierach językowych i zachęcanie do otwartych dyskusji na temat norm kulturowych. Przykładem tego wyzwania jest integracja członków zespołu, którzy mają odmienne podejście do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym lub różne oczekiwania dotyczące informacji zwrotnej i stylów komunikacji.

## RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM



***Biorąc pod uwagę wyzwania związane z brakiem granic, umożliwienie pracownikom elastycznych harmonogramów może pomóc im znaleźć równowagę między pracą a zobowiązaniami osobistymi.***

- Menedżer, Szwecja



***Jeśli ludzie nauczą się zarządzać życiem zawodowym i prywatnym oraz godzić je, stanie się to dla nich wspaniałą okazją do dobrego samopoczucia i dobrego samopoczucia.***

- Menedżer, Irlandia



***Rodzicielstwo może być jednym z największych wyzwań. Rodzicom (niezależnie od płci) trudno jest pracować w domu, nie czując się zobowiązani do opieki nad dziećmi w czasie pracy***

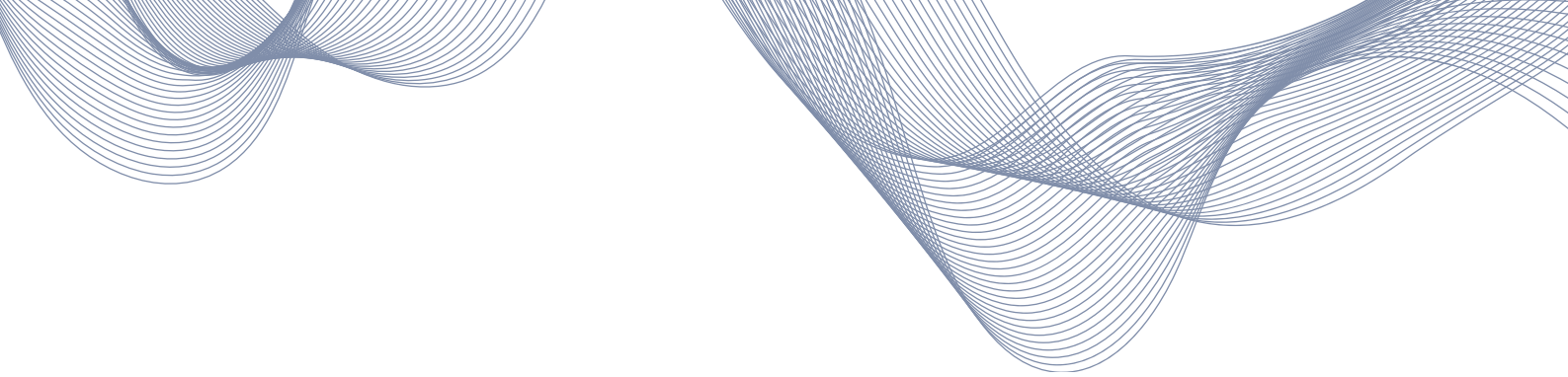
- Menedżer, Austria





W środowisku pracy zdalnej istotnym wyzwaniem, które pojawiło się wyraźnie, jest pomoc pracownikom w utrzymaniu zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wyzwanie to, podkreślane przez różnych menedżerów z różnych regionów, obejmuje złożoność zacierania się granic między życiem zawodowym i osobistym. Przejście na pracę zdalną zniósło tradycyjny fizyczny podział pomiędzy tymi sferami, często prowadząc do trudności w efektywnym zarządzaniu czasem i zobowiązaniami.

Menedżer ze Szwecji podkreśla znaczenie elastycznych harmonogramów jako środka łagodzącego wyzwania związane z tą bezgranicznością. Elastyczność pozwala pracownikom dostosować godziny pracy do osobistych obowiązków, ułatwiając w ten sposób lepszą równowagę. Powtarzając to zdanie, menedżer z Irlandii zwraca uwagę na głęboki wpływ dobrze zarządzanej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym na ogólne poczucie dobrostanu i spełnienia pracowników.



Wyzwanie dodatkowo komplikują dodatkowe obowiązki, takie jak rodzicielstwo, jak zauważył menadżer z Austrii. Rodzice często łączą obowiązki zawodowe i opiekę nad dziećmi jednocześnie, co może prowadzić do zwiększonego stresu i zmniejszenia produktywności. Ta podwójna rola, zwłaszcza w środowisku domowym, podkreśla potrzebę zrozumienia i wspierania polityki pracy.

Kolejnym aspektem, jak sugeruje menadżer z Irlandii, jest zarządzanie nadgodzinami. Jako rozwiązanie zapobiegające wypaleniu zawodowemu i pozwalające zachować równowagę proponuje się podejście oparte na zasadzie dawania i brania, zgodnie z którym wczesny przyjazd może odpowiadać wcześniejszemu wychodzeniu. Podejście to odzwierciedla potrzebę wzajemnego zrozumienia pomiędzy pracodawcami i pracownikami w zakresie zarządzania czasem pracy.

Zagłębiając się w ten temat, zbadamy wieloaspektowy charakter równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w warunkach pracy zdalnej. Przeanalizujemy strategie i praktyki stosowane przez menedżerów, aby wspierać swoje zespoły w osiągnięciu harmonijnej równowagi, zapewniając, że pracownicy pozostaną produktywni, zmotywowani i zdrowi.





## **Percepcja i uczucia**

Z tej perspektywy wyzwanie skupia się na emocjonalnym i psychologicznym wpływie zatartych granic między życiem zawodowym a prywatnym na pracowników. Menedżerom może być trudno zrozumieć, jak praca zdalna wpływa na życie osobiste i dobre samopoczucie członków ich zespołu. Na przykład pracownicy pracujący w domu mogą doświadczać zwiększonego stresu ze względu na niemożność odłączenia się od pracy, co prowadzi do wypalenia zawodowego. Jak zauważył austriacki menadżer, jest to szczególnie trudne dla rodziców, którzy mogą czuć się rozdarci między obowiązkami zawodowymi a opieką nad dziećmi.

## **Struktura i procesy**

Ze strukturalnego punktu widzenia wyzwanie polega na tworzeniu i wdrażaniu polityk i procesów w pracy, które wspierają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Potrzeba elastycznych grafików, jak podkreśliła szwedzka menadżerka, pokazuje znaczenie elastycznej organizacji pracy. Menedżerowie muszą zadbać o istnienie takich struktur, które pozwolą pracownikom skutecznie zarządzać swoją pracą i osobistymi zobowiązaniami, nie prowadząc do przepracowania lub wypalenia zawodowego.

## Przywództwo i samoprzywództwo

W tym miejscu skupiono się na roli przywództwa w promowaniu i modelowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Menedżerowie muszą dawać przykład, sami demonstrując zdrowe granice między życiem zawodowym a prywatnym. Obejmuje to uznanie znaczenia robienia przerw, zarządzania obciążeniem pracą i poszanowania czasu osobistego pracowników. Podejście irlandzkiego menedżera do zarządzania nadgodzinami odzwierciedla potrzebę uwzględnienia zarówno wkładu pracowników, jak i ich czasu osobistego.



***W przypadku nadgodzin trzeba dawać i brać. Czasami jest to konieczne. Jeśli jednak ktoś przyjdzie wcześniej, powinien mieć możliwość wcześniejszego wyjścia, jeśli to możliwe.***

***- Menedżer, Szwecja***

## Kultura i normy

Z kulturowego punktu widzenia wyzwanie polega na ustanowieniu kultury zespołowej, która ceni i wspiera równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Menedżerowie muszą tworzyć środowisko, w którym akceptowalne i zachęcane jest traktowanie dobrego samopoczucia osobistego obok obowiązków zawodowych. Obejmuje to tworzenie kultury zaufania, w której pracownicy czują się komfortowo, korzystając z elastycznych warunków pracy, bez obawy, że będą postrzegani jako mniej zaangażowani.

# WYMIAR KULTUROWY



## TWORZENIE I PRZYSWAJANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W ewoluującym świecie pracy zdalnej jednym z bardziej zróżnicowanych i złożonych wyzwań stojących przed menedżerami jest stworzenie i przyswojenie kultury organizacyjnej, która będzie rezonować w rozproszonych zespołach. Przejście na pracę zdalną zasadniczo zmieniło sposób doświadczania i utrzymywania kultury organizacyjnej, stwarzając wyjątkowe wyzwania w zakresie wspierania wspólnego poczucia tożsamości, wartości i norm wśród pracowników, którzy mogą być rozproszeni po różnych regionach i strefach czasowych.

Istota kultury organizacyjnej tradycyjnie opiera się na interakcjach fizycznych i wspólnych doświadczeniach we wspólnej przestrzeni pracy. W przypadku jego braku menedżerowie stają przed wyzwaniem przetłumaczenia i utrzymania tych elementów kulturowych w środowisku wirtualnym. Obejmuje to utrzymywanie poczucia więzi, zapewnienie jasnego komunikowania wartości i celów organizacji oraz ich odzwierciedlenie w codziennych działaniach, a także wspieranie poczucia przynależności.

Wyzwaniem jest asymilacja nowych pracowników w kulturę firmy bez potrzeby kontaktu osobistego, co wymaga od menedżerów znalezienia innowacyjnych sposobów ich integracji i skutecznego przekazywania wartości organizacji.

## **Percepcja i uczucia**

Z tej perspektywy wyzwanie koncentruje się na tym, jak pracownicy postrzegają kulturę organizacji i emocjonalnie łączą się z nią w zdalnym środowisku. Bez fizycznych wskazówek i nieformalnych interakcji charakterystycznych dla biura pracownicy mogą czuć się odłączeni od podstawowych wartości i etosu organizacji. Może to prowadzić do poczucia izolacji lub braku przynależności. Na przykład zdalni pracownicy mogą mieć trudności z poczuciem się częścią kultury firmy lub przegapić więzi emocjonalne, które rozwijają się w wyniku interakcji twarzą w twarz.

## **Struktura i procesy**

Strukturalnie wyzwanie polega na ustanowieniu procesów i systemów, które skutecznie przekazują i wzmacniają kulturę organizacyjną w środowisku wirtualnym. Obejmuje to opracowywanie strategii komunikacji, wirtualne działania związane z budowaniem zespołu i cyfrowe rytuały, które odzwierciedlają i wzmacniają kulturę. Specyficznym wyzwaniem może być tutaj stworzenie wirtualnych procesów onboardingu, które skutecznie asymilują nowych pracowników w kulturę organizacyjną, zapewniając, że rozumieją i przyjmują wartości i normy firmy.





## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Z perspektywy przywództwa wyzwanie polega na dawaniu przykładu i aktywnym promowaniu kultury organizacyjnej w zdalnym kontekście. Liderzy muszą być ucieleśnieniem wartości firmy i znajdować innowacyjne sposoby zdalnego wyrażania i wzmacniania tych wartości. Może to obejmować dostosowanie stylów przywództwa w celu skuteczniejszej komunikacji i interakcji z członkami zespołu, zapewniając spójne reprezentowanie i odczuwanie kultury organizacyjnej pomimo braku fizycznej interakcji.

## **Kultura i normy**

Z kulturowego punktu widzenia wyzwaniem jest utrzymanie jednolitego zestawu norm i praktyk definiujących kulturę organizacyjną, pomimo różnic geograficznych i kulturowych wśród zdalnych pracowników. Menedżerowie muszą radzić sobie z tymi różnicami i wspierać kulturę włączającą, która uwzględnia różnorodność, zachowując jednocześnie spójną tożsamość organizacyjną. Przykładem tego wyzwania jest zapewnienie, aby praktyki i uroczystości kulturalne miały charakter włączający i rezonowały ze zróżnicowaną siłą roboczą, wzmacniając poczucie jedności i wspólne zrozumienie kulturowe.

## PROBLEMY Z ZAUFANIEM



***Trudno jest rozwijać zaufanie, współpracę i silną kulturę zespołową, gdy nie ma spotkań twarzą w twarz.***

***- Menedżer, Austria***



***Najpierw trzeba zbudować zaufanie. W zależności od kontekstu i wcześniejszych doświadczeń może to zająć około roku.***

***- Menedżer, Austria***



***Opracuj działania promujące komunikację i zaufanie wśród pracowników oraz między administracją a personelem.***

***- Menedżer, Grecja***



***Będąc na spotkaniu, ludzie często starają się nadrobić zaległości w innej pracy i zająć się czymś innym, zamiast skoncentrować się na spotkaniu.***

***- Menedżer, Polska***

W środowisku pracy zdalnej krytycznym, ale często subtelnym wyzwaniem, przed którym stają menedżerowie, jest radzenie sobie z kwestiami zaufania, niezależnie od tego, czy jest to kwestia zbudowania wystarczającego zaufania, czy też zaradzenia jego niewłaściwemu wykorzystaniu. Brak interakcji twarzą w twarz, będący podstawą tradycyjnych środowisk biurowych, znacznie komplikuje dynamikę zaufania w zespołach. Jak wskazuje menadżer z Austrii, budowanie zaufania, współpracy i silnej kultury zespołowej jest szczególnie trudne bez korzyści płynących z osobistych spotkań.

Proces budowania zaufania na odległość może być powolny i wymaga konsekwentnego wysiłku i celowości. Inne spostrzeżenia z Austrii podkreślają, że w zależności od różnych czynników, w tym kontekstu i przeszłych doświadczeń, ustanowienie solidnych podstaw zaufania może zająć dużo czasu, czasami nawet rok. Ten wydłużony harmonogram podkreśla złożoność związaną ze zdalnym budowaniem zaufania, gdzie w interakcjach odbywa się za pośrednictwem ekranów i często brakuje im niuansów komunikacji osobistej.

Co więcej, wyzwaniem związanym z zaufaniem nie jest tylko jego rozwój, ale także potencjalne nadużycie. Menedżer z Polski zauważa częsty problem spotkań zdalnych: wielozadaniowość i brak pełnego zaangażowania ludzi, co może podważyć zaufanie. Takie zachowania, choć być może są reakcją na zwiększoną presję związaną z pracą zdalną, mogą prowadzić do wątpliwości co do zaangażowania i odpowiedzialności, co jeszcze bardziej komplikuje dynamikę zaufania.





## Percepcja i uczucia

Problemy z zaufaniem w pracy zdalnej często dotyczą więzi emocjonalnej i pewności siebie między członkami zespołu a menedżerami. Brak interakcji twarzą w twarz może prowadzić do poczucia niepewności i sceptycyzmu. Na przykład menedżer może czuć się niepewnie co do zaangażowania i produktywności pracownika bez wizualnych wskazówek, podczas gdy pracownicy mogą mieć poczucie, że ich przełożeni nie ufają im w zakresie niezależnej pracy, co prowadzi do poczucia niedoceny lub mikrozarządzania.

## Struktura i procesy

Strukturalnie wyzwanie polega na stworzeniu procesów budujących zaufanie bez bezpośredniego nadzoru. W środowisku zdalnym tradycyjne metody monitorowania i oceny mogą nie być skuteczne lub odpowiednie. Trudność polega na ustanowieniu systemów zapewniających rozliczalność i przejrzystość, takich jak regularne kontrole lub narzędzia do zarządzania projektami, przy jednoczesnym unikaniu atmosfery nadzoru. Obejmuje to zrównoważenie potrzeby nadzoru z poszanowaniem autonomii i prywatności pracowników.



## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Wyzwanie polega na opracowaniu stylu przywództwa, który buduje i utrzymuje zaufanie w kontekście zdalnym. Liderzy muszą balansować na cienkiej granicy pomiędzy zapewnianiem wsparcia a nadzorem, nie wchodząc w mikrozarządzanie. Wymaga to wysokiego stopnia samoświadomości i zdolności adaptacyjnych, a także umiejętności komunikacji i empatii. Liderzy muszą także budować własną wiarygodność, będąc rzetelnymi, konsekwentnymi i przejrzystymi w swoich interakcjach.

## **Kultura i normy**

Z kulturowego punktu widzenia wyzwaniem jest stworzenie kultury organizacyjnej, która z natury ceni i wspiera zaufanie. Obejmuje to ustanawianie i utrzymywanie norm promujących otwartą komunikację, wzajemny szacunek i wspólną odpowiedzialność. Na przykład kultura zachęcająca członków zespołu do otwartego omawiania swoich zadań i wyzwań może pomóc złagodzić poczucie nieufności i niezrozumienia. Wiąże się to także z kultywowaniem środowiska, w którym odradza się wielozadaniowość podczas spotkań, jak wspomniał menadżer z Polski, na rzecz pełnego zaangażowania i obecności.

# WYMIAR PLANOWANIA

*Praca zdalna zapewnia elastyczność, ale może też zacierać granice między pracą a życiem osobistym.*

*Dowiedziałem się, że oferowanie regularnych indywidualnych meldunków po prostu poprzez telefon do danej osoby, w stylu starej szkoły, może pomóc.*

*- Menedżer, Czechy*

*Bądźmy szczerzy, praca zdalna może czasami sprawić, że poczujesz się, jakbyś był zawsze „w kontakcie”. Naszym celem jest zapobieganie wypaleniu zawodowemu i pomaganie naszej zdalnej załodze w odnalezieniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, ale czasami jest to naprawdę trudne, ponieważ każdy jest w innej sytuacji i potrzebuje czegoś innego. -*

*- Menedżer HR, Czechy*

## ROZPROSZENIE INNYMI ZADANIAMI

Rozproszenie uwagi podczas pracy zdalnej może być większe, szczególnie w przypadku matek.



***Matki często widują swoje dzieci, gdy są w domu, dlatego łatwiej jest je przerwać lub odciągnąć od pracy***

- Menedżer, Austria



***Dobra organizacja czasu poprawia koncentrację i pozwala uniknąć rozproszeń, co przekłada się na lepszą kontrolę nad swoją pracą.***

- Menedżer, Hiszpania



***Praktyka dbania o siebie i właściwego zarządzania czasem może działać cuda w unikaniu wypalenia zawodowego lub radzeniu sobie z nim***

- Menedżer, Grecja

W zmieniającym się krajobrazie pracy zdalnej dominującym wyzwaniem, które wysunęło się na pierwszy plan, jest radzenie sobie z czynnikami rozpraszcającymi. Praca w domu oferuje wiele korzyści, ale wprowadza także szereg czynników rozpraszcających, które mogą utrudniać produktywność i koncentrację. Wyzwanie to jest wieloaspektowe i wpływa na różne osoby na różne sposoby, w zależności od ich okoliczności i cech osobistych.



Menedżer z Austrii podkreśla szczególne wyzwanie dla matek, które pracując w domu są bardziej widoczne dla swoich dzieci, a tym samym bardziej podatne na zakłócenia. Ta obserwacja podkreśla, jak połączenie przestrzeni zawodowej i osobistej może prowadzić do większego rozproszenia uwagi, szczególnie w przypadku osób pełniących obowiązki opiekuńcze.

Z drugiej strony menedżer z Hiszpanii wskazuje na dobrą organizację czasu jako kluczowy czynnik łagodzący czynniki rozpraszające, sugerując, że uporządkowane planowanie i dyscyplina są niezbędne do utrzymania koncentracji. Pogląd ten znajduje odzwierciedlenie w szerszej dyskusji na temat natury pracy zdalnej, która wymaga wysokiego poziomu samodyscypliny i samoświadomości, zwłaszcza w przypadku osób, które z natury są bardziej podatne na rozproszenia.

Emocjonalne i psychologiczne aspekty rozproszeń są również istotne. Jak już wspomniano, nasze emocje i uczucia mogą w znacznym stopniu rozpraszać uwagę i odwracać uwagę od zadań zawodowych. Praktyka dbania o siebie i efektywnego zarządzania czasem, jak wspomniała menadżerka z Grecji, jest kluczowa w radzeniu sobie z tego typu rozproszeniami i zapobieganiu wypaleniu zawodowemu.



## Percepcja i uczucia

Wyzwanie polega na zrozumieniu, w jaki sposób postrzegane są czynniki rozpraszaające i jak wpływają one na stan emocjonalny pracowników zdalnych. W przypadku niektórych osób, jak zauważyła austriacka menedżerka, matki, rozproszenia w domu mogą powodować poczucie rozdarcia między pracą a obowiązkami rodzinnymi. Może to powodować stres i poczucie winy. W przypadku innych wewnętrzne czynniki rozpraszaające, takie jak emocje lub brak koncentracji, mogą prowadzić do frustracji i zmniejszenia satysfakcji z pracy. Zrozumienie tych aspektów osobistych i emocjonalnych jest kluczem do skutecznego stawienia czoła wyzwaniu.

## Struktura i procesy

Strukturalnie wyzwanie polega na tworzeniu i utrzymywaniu procesów pracy, które pomagają zminimalizować czynniki rozpraszaające. Jak sugeruje hiszpański menadżer, kluczowa jest dobra organizacja czasu. Może to obejmować ustalenie jasnych harmonogramów pracy, utworzenie dedykowanych przestrzeni roboczych lub wdrożenie narzędzi i technik lepszego zarządzania zadaniami. Wyzwanie polega na opracowaniu procesów, które są wystarczająco elastyczne, aby dostosować się do różnych środowisk domowych i osobistych stylów pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu struktury i minimalizacji czynników rozpraszaających.



## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Z punktu widzenia przywództwa wyzwanie polega na modelowaniu i zachęcaniu do praktyk, które ograniczają czynniki rozpraszające. Jak zauważono, liderzy muszą wykazywać się skupieniem i dyscypliną, ale także wspierać swój zespół w rozwijaniu tych umiejętności. Obejmuje to zrozumienie unikalnych wyzwań stojących przed każdym członkiem zespołu i oferowanie wsparcia dostosowanego do indywidualnych potrzeb. Równie ważne jest samoprzywództwo, ponieważ jednostki muszą być świadome własnych czynników rozpraszających i aktywnie pracować, aby sobie z nimi poradzić, co podkreślił menedżer z Grecji w odniesieniu do samoopieki i zarządzania czasem.

## **Kultura i normy**

Z kulturowego punktu widzenia wyzwaniem jest nawigowanie i szanowanie różnych postaw wobec czynników rozpraszających, ponieważ mogą one znacznie się różnić w zależności od kultury, np. w niektórych kulturach podejście do wielozadaniowości lub przerw w godzinach pracy może być bardziej swobodne. Menedżerowie muszą wspierać kulturę, która szanuje te różnice, jednocześnie promując praktyki pomagające zachować koncentrację i produktywność. Może to obejmować ustalenie norm zespołowych dotyczących etykiety spotkań wirtualnych lub oczekiwań dotyczących komunikacji.

## OGRANICZONA KONTROLA MENEDŻERSKA



***Terminy nie zostały dotrzymane; pracownicy mają tendencję do odkładania zadań na później, dlatego też zadania wykonywane na ostatnią chwilę często nie spełniają oczekiwanej jakości; Pracując w domu, niektórzy wybierają godziny późnego wieczora, co dla mnie jako lidera było problematyczne, gdyż w tym przypadku nie miałam wolnego czasu w ciągu dnia.***

- Menedżer, Austria

Kontrola w środowisku pracy zdalnej to koncepcja zniuansowana, w dużym stopniu zależna od percepcji. Dla menedżerów przejście na pracę zdalną wymaga ponownej oceny tradycyjnych mechanizmów kontroli i skierowania ich w stronę zaufania. To dostosowanie jest kluczowe, ponieważ widoczny nadzór zostaje zastąpiony ukrytym zaufaniem, że pracownicy wywiążą się ze swoich obowiązków. Zastanawiając się nad tym z perspektywy menedżerskiej, widzę wyzwanie jako wieloaspektowe, obejmujące percepcję, strukturę, przywództwo i normy kulturowe.



## Percepcja i uczucia

Postrzeganie kontroli w odległym środowisku ma charakter bardziej psychologiczny niż fizyczny. Menedżerowie przyzwyczajeni do bezpośredniego nadzoru mogą odczuwać utratę kontroli, co może rodzić niepokój i niepewność. Sytuację pogarsza fakt, że kontrola w istocie opiera się na zaufaniu – zaufaniu, że członkowie zespołu są produktywni i odpowiedzialni, nawet jeśli nie są fizycznie obserwowani. Menedżerowie muszą zmienić swoje nastawienie z utożsamiania widoczności z produktywnością na wspieranie kultury, w której zaufanie i odpowiedzialność są najważniejsze.

## Struktura i procesy

W przypadku pracy zdalnej należy zmienić orientację struktur i procesów, aby wspierać podejście oparte na zaufaniu. Wiąże się to z określeniem jasnych oczekiwań, wyników i terminów, a nie skupianiem się na monitorowaniu godzin i metod pracy. Na przykład zamiast śledzić liczbę przepracowanych godzin, alternatywą jest położenie nacisku na oceny oparte na wynikach. Takie podejście nie tylko szanuje autonomię pracowników, ale także wzmacnia zaufanie, że będą oni skutecznie realizować swoje zadania, niezależnie od czasu i miejsca pracy.



## **Przywódtwo i samoprywództwo**

Skuteczne przywództwo w środowisku zdalnym charakteryzuje się zdolnością do wzbudzania zaufania i delegowania zadań z pewnością. Jako menedżer niezwykle istotna jest otwarta komunikacja, udzielanie jasnych wskazówek i okazywanie zaufania do umiejętności zespołu. Ten styl przywództwa nie tylko wzmacnia pozycję pracowników, ale także pomaga w budowaniu relacji opartej na wzajemnym zaufaniu. W tym kontekście samoprywództwo wymaga od menedżerów samoświadomości i rozpoznawania swoich tendencji do nadmiernej kontroli oraz aktywnej pracy nad budowaniem zaufania do możliwości swojego zespołu.

## **Kultura i normy**

Z kulturowego punktu widzenia praca zdalna stanowi dla menedżerów wyzwanie polegające na stworzeniu środowiska, w którym zaufanie jest podstawową normą. Wymaga to świadomego wysiłku na rzecz wspierania kultury, w której pracownicy czują się cenieni, wspierani i obdarzani zaufaniem. Taka kultura zachęca do otwartej komunikacji, przejrzystości i wspólnego zrozumienia, że wszyscy pracują na rzecz wspólnych celów. Chodzi o tworzenie poczucia wspólnoty i przynależności, nawet w rozproszonym środowisku pracy.

# WYMIAR PRAKTYCZNY



## BRAK MOŻLIWOŚCI ZAPEWNIENIA ODPOWIEDNICH SZKOLEŃ



*Czasami konieczne staje się oferowanie szkoleń w miejscu pracy i zachęcanie do nich, aby zwiększyć pewność siebie i możliwości rozwoju. Budowanie pewności siebie często może być większym wyzwaniem dla kobiet niż dla mężczyzn w środowisku zawodowym.*

- Menedżer, Irlandia



*Z punktu widzenia menedżera trudna jest nieumiejętność skupienia się na problemach, z którymi boryka się każdy pracownik indywidualnie oraz niemożność przeszkolenia nowych pracowników od tych najbardziej doświadczonych.*

- Menedżer, Grecja



*Istnieje duże zapotrzebowanie na lidera, który będzie w stanie uczyć nowo zatrudnionych pracowników zdalnych*

- Menedżer, Hiszpania



W obszarze pracy zdalnej menedżerowie coraz częściej stają przed wyzwaniem zapewnienia odpowiedniego szkolenia swoim zespołom. Kwestia ta ma wiele aspektów, począwszy od zwiększania pewności siebie i możliwości rozwoju osobistego, a skończywszy na zaspokajaniu wyjątkowych potrzeb poszczególnych pracowników. Przejście na pracę zdalną zwiększyło te wyzwania, ponieważ tradycyjne metody szkoleń stacjonarnych nie są już wykonalne ani tak skuteczne. Spostrzeżenia menedżerów z różnych regionów rzucają światło na złożoność tego wyzwania.

Menedżer z Irlandii podkreśla znaczenie szkoleń w budowaniu pewności siebie, szczególnie zauważając, że kobiety w środowisku zawodowym mogą napotykać większe przeszkody w tym obszarze. Ta obserwacja podkreśla potrzebę dostosowanych podejść szkoleniowych, które odpowiadają zróżnicowanym potrzebom i promują włączenie.



Menedżer z Grecji zwraca uwagę na trudności w skupieniu się na indywidualnych problemach, przed którymi stoi każdy pracownik, oraz na wyzwania związane z przekazywaniem wiedzy od bardziej doświadczonych pracowników do nowych pracowników w zdalnym środowisku. Odzwierciedla to szerszy problem, w którym praca zdalna ogranicza możliwości organicznego uczenia się w miejscu pracy i mentoringu.



Dodatkowo hiszpański menedżer podkreśla kluczową rolę przywództwa w szkoleniu nowo zatrudnianych pracowników zdalnych. Brak fizycznej obecności w odległych miejscach sprawia, że zapewnienie kompleksowych szkoleń i wsparcia, szczególnie osobom dopiero rozpoczynającym pracę lub w organizacji, stanowi wyzwanie.



## **Percepcja i uczucia**

Wyzwanie koncentruje się na tym, jak zarówno menedżerowie, jak i pracownicy postrzegają szkolenie w środowisku zdalnym. Po przeniesieniu szkolenia do Internetu następuje znacząca zmiana w dynamice, co może mieć wpływ na pewność siebie i poziom komfortu uczestników. Jak zauważyła menadżerka z Irlandii, niektóre grupy, np. kobiety, mogą stanąć przed wyjątkowymi wyzwaniami w budowaniu pewności siebie poprzez zdalne szkolenia. Podkreśla to potrzebę stosowania podejść szkoleniowych, które nie tylko mają charakter informacyjny, ale także wzmacniają pozycję i są wrażliwe na różnorodne potrzeby wszystkich pracowników.

## **Struktura i procesy**

Strukturalnie wyzwanie polega na dostosowaniu procesów szkoleniowych do kontekstu zdalnego. Podkreśla to obserwacja greckiego menedżera dotycząca trudności w zaspokajaniu indywidualnych potrzeb pracowników i ułatwianiu transferu wiedzy. W środowisku zdalnym tradycyjne metody uczenia się przez praktykę i obserwację są mniej opłacalne. Wymaga to opracowania ustrukturyzowanych, a jednocześnie elastycznych modułów szkoleniowych, które będą w stanie zaspokoić różnorodne style uczenia się i potrzeby, zapewniając, że nowi pracownicy otrzymają ten sam poziom szkolenia, jaki otrzymaliby osobiście.



## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Z punktu widzenia przywództwa wyzwanie jest dwojakie: zapewnienie, że sami liderzy są wyposażeni do szkolenia na odległość i że mogą skutecznie przeprowadzać swoje zespoły przez ten nowy format szkolenia. Jak zauważył hiszpański menedżer, istnieje duże zapotrzebowanie na liderów, którzy potrafią umiejętnie szkolić pracowników zdalnych. Wymaga to od menedżerów nie tylko wiedzy w swojej dziedzinie, ale także umiejętności posługiwania się technikami komunikacji na odległość i angażowania, aby zapewnić skuteczną realizację szkoleń.

## **Kultura i normy**

Z kulturowego punktu widzenia wyzwanie polega na stworzeniu środowiska, które wspiera i ceni ciągłe uczenie się i rozwój, nawet gdy są fizycznie od siebie oddaleni. Obejmuje to wspieranie kultury, w której zachęca się do zadawania pytań i szukania pomocy, a pracownicy czują się wspierani w procesie uczenia się. W środowisku zdalnym ustanowienie takiej kultury wymaga przemyślanego wysiłku, aby zapewnić wszystkim członkom zespołu, niezależnie od lokalizacji i pochodzenia, równy dostęp do możliwości szkoleniowych i poczucie włączenia w proces uczenia się.

## ZGODNOŚĆ PRZEPISÓW I REGULACJE

Szwedzki uczestnik podkreślił wyzwanie, jakim jest spełnienie wymogów przepisów dotyczących bezpieczeństwa w miejscu pracy, gdy pracownicy pracują zdalnie.

We współczesnym krajobrazie pracy zdalnej krytycznym i często złożonym wyzwaniem dla menedżerów jest zapewnienie zgodności z przepisami i przepisami prawa pracy. Kwestia ta staje się szczególnie skomplikowana, gdy tradycyjne przepisy dotyczące bezpieczeństwa w miejscu pracy i zasady organizacyjne są stosowane do warunków pracy zdalnej. Jak podkreślił uczestnik ze Szwecji, zadanie dostosowania obowiązków prawnych do dynamiki pracy zdalnej stawia przed organizacjami wyjątkowe wyzwania.

Istota tego wyzwania polega na dostosowaniu i interpretacji istniejących przepisów, które często są projektowane z myślą o konwencjonalnych środowiskach biurowych, do różnorodnych i zindywidualizowanych warunków pracy zdalnej. Menedżerowie muszą poruszać się po zawiłościach prawnych związanych z zapewnianiem bezpieczeństwa i zgodności z przepisami w miejscu pracy, gdy „miejsce pracy” rozciąga się na dom pracownika lub inne odległe lokalizacje. Wiąże się to nie tylko ze zrozumieniem wymogów prawnych, ale także z kreatywnym ich stosowaniem, z poszanowaniem elastyczności i autonomii pracy zdalnej, przy jednoczesnym zachowaniu integralności prawnej.





Co więcej, wyzwanie wykracza poza samo przestrzeganie przepisów. Wiąże się to z kompleksowym zrozumieniem wpływu tych przepisów na dobre samopoczucie i bezpieczeństwo pracowników zdalnych. Menedżerowie mają za zadanie wdrażać zasady i praktyki, które nie tylko spełniają standardy prawne, ale także rzeczywiście wspierają zdrowie i bezpieczeństwo członków ich zespołów w trybie zdalnym.

## **Percepcja i uczucia**

Z perspektywy percepcji i odczuć wyzwanie polega na tym, jak zarówno menedżerowie, jak i pracownicy postrzegają wymogi dotyczące zgodności i przepisów w środowisku zdalnym. Może wystąpić poczucie niejasności lub zamieszania co do stosowania przepisów bezpieczeństwa w miejscu pracy podczas pracy w domu. Na przykład pracownicy mogą czuć się niepewni co do swoich praw i obowiązków, podczas gdy menedżerowie mogą martwić się zakresem swoich obowiązków w zakresie zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy zdalnej. Może to prowadzić do niepokoju związanego z potencjalnym ryzykiem prawnym lub poczucia przytłoczenia złożonością dostosowywania przepisów do warunków domowych.



## **Struktura i procesy**

Strukturalnie wyzwanie polega na ustanowieniu jasnych i skutecznych procesów zapewniających zgodność z przepisami dotyczącymi miejsca pracy w odległych lokalizacjach. Tradycyjne przepisy dotyczące bezpieczeństwa w miejscu pracy często nie są projektowane z myślą o pracy zdalnej, co prowadzi do rozbieżności w sposobie stosowania i egzekwowania tych przepisów. Wymaga to od organizacji opracowania nowych wytycznych i procedur mających zastosowanie w zdalnych środowiskach pracy. Na przykład tworzenie zasad ergonomicznej konfiguracji biura domowego lub zapewnienie przestrzegania protokołów bezpieczeństwa danych poza tradycyjnym biurem.

## **Przywództwo i samoprzywództwo**

Z punktu widzenia przywództwa wyzwanie polega na prowadzeniu zespołów przez te krajobrazy regulacyjne i zapewnianiu zgodności bez bezpośredniego nadzoru. Liderzy muszą być dobrze poinformowani o odpowiednich przepisach prawa i regulacjach oraz skutecznie przekazywać je swojemu zespołowi. Obejmuje to również samoprzywództwo, w ramach którego menedżerowie muszą wykazywać inicjatywę, aby być na bieżąco ze zmianami prawnymi i proaktywnie wdrażać strategie zgodności w swoich zdalnych zespołach.

## Kultura i normy

Z kulturowego punktu widzenia wyzwanie polega na stworzeniu kultury pracy, która ceni i stawia na pierwszym miejscu zgodność i bezpieczeństwo, nawet w środowisku zdalnym. Obejmuje to promowanie kultury, w której przestrzegane są wytyczne prawne i dotyczące bezpieczeństwa oraz włączane do codziennych procedur pracy. Menedżerowie odgrywają kluczową rolę w promowaniu tej kultury poprzez ustalanie oczekiwań, zapewnianie niezbędnych szkoleń i dawanie przykładu w zakresie zgodności i etycznego postępowania.



## BRAK INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ



Szczególnym wyzwaniem związanym z pracą zdalną są potencjalne nierówności w warunkach pracy w domu. Nie wszyscy pracownicy mają dostęp do idealnej przestrzeni do pracy w domu, co może mieć wpływ na ich produktywność i dobre samopoczucie.

-Menedżer, Szwecja

W obszarze pracy zdalnej kluczowym, choć często pomijanym wyzwaniem jest brak jednolitej infrastruktury technicznej wśród pracowników. Kwestia ta, uwydatniona w obliczu przejścia na pracę w domu, podkreśla różnice w warunkach pracy, które mogą znacząco wpłynąć na produktywność i dobrostan pracowników. Jak zauważył menedżer ze Szwecji, nie wszyscy pracownicy mogą cieszyć się luksusem idealnej przestrzeni do pracy w domu, co prowadzi do potencjalnej nierówności, która może mieć wpływ na ich doświadczenie zawodowe i wyniki.

W obszarze pracy zdalnej kluczowym, choć często pomijanym wyzwaniem jest brak jednolitej infrastruktury technicznej wśród pracowników. Kwestia ta, uwydatniona w obliczu przejścia na pracę w domu, podkreśla różnice w warunkach pracy, które mogą znacząco wpłynąć na produktywność i dobrostan pracowników. Jak zauważył menedżer ze Szwecji, nie wszyscy pracownicy mogą cieszyć się luksusem idealnej przestrzeni do pracy w domu, co prowadzi do potencjalnej nierówności, która może mieć wpływ na ich doświadczenie zawodowe i wyniki. Wyzwanie wykracza poza fizyczne miejsce pracy; obejmuje dostęp do niezawodnego Internetu, odpowiedniego sprzętu i oprogramowania oraz innych zasobów technologicznych niezbędnych do efektywnej pracy zdalnej. Ta nierówność w infrastrukturze technicznej może spowodować podział siły roboczej, w przypadku którego niektórzy pracownicy są lepiej przygotowani do pracy zdalnej niż inni. Takie rozbieżności mogą prowadzić do frustracji, obniżenia morale, a nawet utrudniać współpracę w zespołach. Menedżerowie stają zatem przed zadaniem zidentyfikowania i wyeliminowania tych różnic w gotowości technicznej wśród członków swojego zespołu. Obejmuje to nie tylko rozpoznanie fizycznych ograniczeń domowych przestrzeni do pracy, ale także zrozumienie potrzeb technologicznych i wyzwań, przed którymi stoją różni pracownicy. Zapewnienie równego dostępu do niezbędnych narzędzi i zasobów ma kluczowe znaczenie dla utrzymania produktywności, promowania uczciwości i wspierania ogólnego dobrostanu pracowników zdalnych.





## Percepcja i uczucia

Z tej perspektywy wyzwanie polega na zrozumieniu, w jaki sposób różnice w infrastrukturze technicznej wpływają na uczucia i postrzeganie pracowników. Pracownicy nieposiadający odpowiednich przestrzeni do pracy lub technologii mogą czuć się pokrzywdzeni i zestresowani, co wpływa na ich morale i zaangażowanie. Na przykład pracownik mający słabą łączność internetową może czuć się sfrustrowany i odizolowany, nie mogąc efektywnie uczestniczyć w wirtualnych spotkaniach, co może prowadzić do poczucia wykluczenia i zmniejszonego zadowolenia z pracy.

## Struktura i procesy

Z tej perspektywy uwaga skupia się na strukturach i procesach organizacyjnych, które mogą złagodzić lub pogłębić dysproporcje w infrastrukturze technicznej. Wyzwanie polega na stworzeniu systemów zapewniających równy dostęp do niezbędnych zasobów technologicznych. Na przykład brak ustandaryzowanego wyposażenia lub wsparcia dla konfiguracji biura domowego może prowadzić do znacznych różnic w produktywności wśród pracowników, co podkreśla potrzebę dobrze zdefiniowanych procesów w celu usunięcia tych luk w infrastrukturze.

## **Przywództwo i samoprzywództwo**

W tym przypadku wyzwaniem dla menedżerów jest kierowanie ze zrozumieniem różnorodnych potrzeb technicznych swoich zdalnych zespołów. Skuteczne przywództwo w tym kontekście polega na proaktywnym identyfikowaniu wyzwań technologicznych stojących przed członkami zespołu i odpowiadaniu na nie. Wymaga to także od menedżerów samoświadomości w zakresie rozpoznawania własnych potencjalnych uprzedzeń wobec pracowników o różnym poziomie dostępności technicznej. Liderzy muszą opowiadać się za zapewnieniem niezbędnych zasobów i ułatwiać ich zapewnianie, aby wszyscy członkowie zespołu mogli efektywnie pracować.

## **Kultura i normy**

Z kulturowego punktu widzenia wyzwanie polega na stworzeniu włączającej kultury pracy, która uznaje i niweluje dysproporcje w infrastrukturze technicznej. Menedżerowie muszą wspierać kulturę, w której pracownicy czują się swobodnie, dzieląc się swoimi wyzwaniami technologicznymi, bez obawy przed oceną i konsekwencjami zawodowymi. Obejmuje to rozpoznawanie zróżnicowanych warunków pracy w domu i promowanie norm wspierających elastyczność i zrozumienie wobec osób, które mogą znajdować się w niekorzystnej sytuacji technologicznej.

Przyjrzyjmy się jeszcze raz kluczowym 15 wyzwaniom, przed którymi często stają menedżerowie i liderzy zarządzając zdalnym zespołem. Naszym celem jest, aby to badanie i raport umożliwiły głębsze zrozumienie każdego z nich.

# DYSKUSJA

- Trudności w nawiązywaniu kontaktów osobistych.
- Tworzenie i przyswajanie kultury organizacyjnej.
- Trudności w budowaniu spójności zespołu.
- Słaba komunikacja i niewystarczająca informacja zwrotna.
- Obciążenie psychiczne i emocjonalne.
- Niska motywacja pracowników.
- Różnice w pochodzeniu kulturowym i indywidualnym.
- Problemy z zaufaniem.
- Rozproszenie innymi zadaniami.
- Ograniczona kontrola menedżerska.
- Równowaga między życiem zawodowym, a prywatnym
- Brak kompetencji.
- Brak możliwości zapewnienia odpowiednich szkoleń.
- Zgodność i regulacje.
- Brak infrastruktury technicznej.



Jak można było zobaczyć w tym raporcie, za każdym z tych wyzwań stoją menedżerowie i liderzy, którzy starają się znaleźć harmonijny sposób na egzystencję, rozwój i przewodnictwo w nowym środowisku pracy, a także uniknąć wypalenia zawodowego. Celem tego badania było zbadanie każdego z tych wyzwań z różnych perspektyw, aby stworzyć kompleksowe, interesujące, pouczające i lepsze zrozumienie wieloaspektowych wyzwań stojących przed menedżerami w środowisku pracy zdalnej.

**Zalecamy poświęcenie trochę czasu i wybranie powyższych wyzwań, które wydają Ci się najbardziej wymagające, a następnie przejrzanie ich i wykorzystanie tego raportu jako narzędzia do budowania świadomości i zrozumienia.**

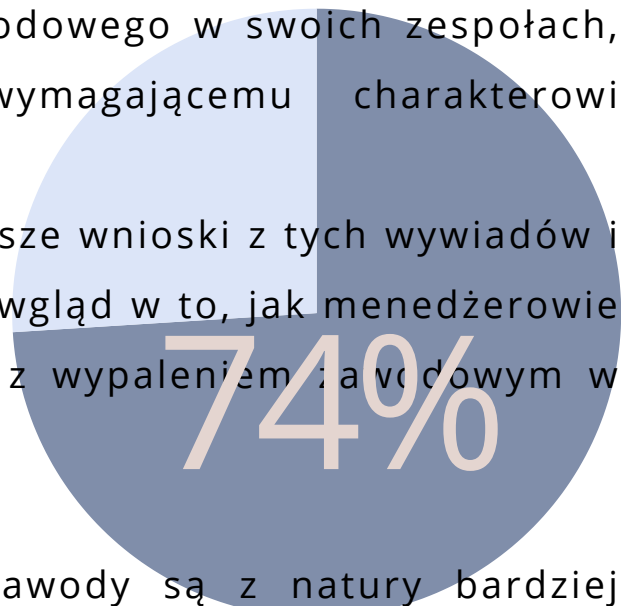
Raport ujawnia różnice w sposobie, w jaki menedżerowie z różnych krajów postrzegają te wyzwania i radzą sobie z nimi. Przejście na pracę zdalną wiąże się z szeregiem wyzwań wymagających wieloaspektowych rozwiązań. Rozumiejąc te pięć wymiarów i wdrażając ukierunkowane strategie, organizacje mogą stworzyć bardziej produktywne, włączające i wspierające środowisko pracy.



Z naszego kompleksowego badania dotyczącego wypalenia zawodowego z perspektywy menedżerskiej wynika, że jest to istotny i powszechny problem współczesnego miejsca pracy.

Większość menedżerów, z którymi przeprowadzono wywiady (74%), przyznało, że doświadcza wypalenia zawodowego w swoich zespołach, przypisując je przede wszystkim wymagającemu charakterowi wykonywanego przez nich zawodu.

Niniejszy raport podsumowuje najważniejsze wnioski z tych wywiadów i dyskusji w grupach fokusowych, oferując wgląd w to, jak menedżerowie postrzegają, doświadczają i radzą sobie z wypaleniem zawodowym w swoich zespołach.



Menedżerowie zauważyli, że niektóre zawody są z natury bardziej podatne na wypalenie zawodowe, co prowadzi do takich konsekwencji, jak duża rotacja personelu. Ta obserwacja podkreśla specyficzne dla zawodu ryzyko związane z wypaleniem zawodowym i wyzwaniem, jakie stwarza ono dla stabilności organizacji.



## ŚRODKI I STRATEGIE ZAPOBIEGAWCZE

Badanie ujawniło również kilka strategii przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu i zapobiegania mu, które będą podstawą naszego kolejnego kroku w projekcie. Menedżerowie kładli nacisk na przyznanie się do wypalenia zawodowego, zwierzenie się zaufanym współpracownikom, dbanie o siebie, wprowadzanie zmian w stylu życia i szukanie profesjonalnej pomocy, jeśli to konieczne. Skuteczne środki zapobiegawcze obejmowały ustalenie realistycznych oczekiwań związanych z pracą, odpowiednie delegowanie zadań, robienie regularnych przerw i naukę mówienia „nie”.

W Irlandii przyjęto podejście proaktywne, zgodnie z którym pracownicy byli zobowiązani do wykorzystania znacznej części corocznego urlopu do sierpnia, promując odpoczynek i redukując stres. Polityka ta podkreśla znaczenie przerw regeneracyjnych w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu.





## COVID 19

Pandemię Covid-19 wymieniono jako istotny czynnik zaostrzający problemy związane ze zdrowiem psychicznym, szczególnie dotyczący takie grupy, jak pracujące kobiety. Doprowadziło to do większego skupienia się na dobrostanie psychicznym i psychicznym w miejscu pracy i posłużyło jako katalizator zmian organizacyjnych mających na celu rozwiązanie tych problemów.

# PODSUMOWUJĄC

Menadżerskie spojrzenie na wypalenie zawodowe ukazuje je jako kwestię wieloaspektową wymagającą zniuansowanego podejścia. Badanie podkreśla potrzebę stosowania proaktywnych strategii, wspierającego środowiska pracy i kultury, która priorytetowo traktuje zdrowie psychiczne i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Doświadczenia wymieniane przez menedżerów z różnych krajów dostarczają cennych spostrzeżeń na temat skutecznych sposobów rozpoznawania wypalenia zawodowego, zapobiegania mu i zarządzania nim, podkreślając kluczową rolę przywództwa w promowaniu zdrowego i zrównoważonego środowiska pracy.

Zalecamy zabranie s

Edytowane przez partnerów



Więcej informacji można znaleźć na stronie  
[www.beatburnout.eu](http://www.beatburnout.eu)



Co-funded by  
the European Union

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora(ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Ani Unia Europejska, ani EACEA nie mogą ponosić za nie odpowiedzialności.