

**Marharyta Zhupanyk**

e-mail: 170601@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Budowanie zespołu  
oraz *work-life balance*  
w pracy zdalnej menedżerów  
projektów w firmie SoftServe**

DOI: 10.15611/2023.33.6.11

JEL Classification: M540

**Streszczenie:** Praca zdalna stała się w ostatnich latach standardem, dlatego menedżerowie projektów powinni dostosowywać metodykę zarządzania projektami do nowych realiów biznesowych. Wraz ze zmianą warunków pracy ewoluowało również postrzeganie *work-life balance*. Celem artykułu jest identyfikacja wyzwań związanych z budowaniem zespołu projektowego *online* oraz ocena *work-life balance* menedżera projektu w pracy zdalnej w przedsiębiorstwie SoftServe. Analiza uzyskanych wyników badań wskazuje, że budowanie zespołów *online* nie jest niczym nowym i każdy już wypracował swoje metody oraz podejścia, które się sprawdzają w nowej rzeczywistości. Dla zbudowania zgranego zespołu *online* bardzo ważny jest dobór członków zespołu oraz kompetencje miękkie menedżera projektu. Przy budowaniu nowego zespołu w trybie pracy zdalnej menedżerowie projektów muszą zwracać większą uwagę na ustalanie granic między życiem prywatnym a pracą – w odniesieniu zarówno do do siebie, jak i do zespołu.

**Słowa kluczowe:** *work-life balance*, budowanie zespołu, menedżer projektu, praca zdalna.

## 1. Wstęp

Menedżer projektu jako lider musi prowadzić zespół poprzez wszystkie zmiany i wyznaczać kierunek działań oraz cel, do którego zespół ma dążyć. Jest to możliwe, jeśli od początku zespół będzie zintegrowany oraz wszystkie procesy będą ustalone zgodnie z wyznaczonymi przez firmę standardami. W pracy zdalnej lider może się przepracowywać, gdyż granice między życiem prywatnym oraz pracą są niejasne, dlatego też w obecnych czasach warto zwrócić szczególną uwagę na *work-life balance* w aktywności menedżera projektu.

Nowe warunki pracy wymagają stworzenia nowego podejścia do budowania oraz integrowania zespołu. W działalności projektowej to zespół jest wykonawcą zadań i od tego, jak dobrze będzie współpracował, zależy zadowolenie klienta. Menedżer projektu jest osobą, która odpowiada za dobór członków zespołu i jakość ich współpracy. W czasach pracy *online*, gdy prawie że nie ma możliwości interakcji bezpośredniej między członkami zespołu, wcześniej stosowane metody stają nieaktualne. Dlatego menedżer musi dostosować się do nowych uwarunkowań i spowodować, że zespół będzie efektywnie współpracować ze sobą, nawet pracując całkowicie zdalnie.

Praca menedżera projektu opiera się na interakcji z ludźmi, jednak w pracy *online* większość procesów uległa zmianie. Ponieważ menedżer jest odpowiedzialny za wiele obszarów i ma wiele obowiązków, szczególnie ważne jest zrównoważenie pracy oraz życia prywatnego. Pracując z domu, menedżer może wykonać więcej zadań w trakcie jednego dnia, gdyż nie ma jasno określonych granic, kiedy jest on w domu, a kiedy w pracy. Ponadto zbudowanie zespołu oraz kierowanie zespołem rozproszonym wymaga więcej czasu oraz wysiłku. W związku z tym istotne jest kontrolowanie samopoczucia i satysfakcji z wykonywanej pracy, żeby poprzez przepracowanie nie doprowadzić do wypalenia zawodowego.

Przedmiotem badania w niniejszym artykule jest proces budowania zespołu projektowego oraz stosowanie rozwiązania *work-life balance* z perspektywy menedżerów projektów w przedsiębiorstwie SoftServe w warunkach pracy zdalnej. W badaniu sformułowano następujący problem badawczy: jak odbywa się budowanie zespołu *online* oraz jak jest postrzegany oraz oceniany *work-life balance* przez menedżerów projektów w dobie pracy zdalnej w firmie SoftServe.

Celem badań jest identyfikacja wyzwań związanych z budowaniem zespołu projektowego *online* oraz ocena *work-life balance* menedżera projektu w czasach pracy zdalnej w przedsiębiorstwie SoftServe.

Realizacja celu badań odbyła się poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jak jest oceniana praca zdalna przez menedżera projektu w badanej organizacji?
- W jakiej formie chcieliby pracować badani menedżerowie projektów?
- Jakie elementy są niezbędne dla zbudowania zgranego zespołu *online*?
- Jakie są wyzwania, przeszkody w budowaniu zespołu *online* w SoftServe?
- Jak jest postrzegany *work-life balance* przez menedżerów projektów SoftServe?

W badaniu zostały wykorzystane następujące metody badawcze: analiza literatury przedmiotu, analiza dokumentacji przedsiębiorstwa, obserwacja uczestnicząca, *case study* oraz wywiad.

W artykule wykorzystano literaturę z obszaru zarządzania, zarządzania projektami, *work-life balance* oraz budowania zespołu.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej przybliżono zamiany w kształtowaniu się współczesnego miejsca pracy. Drugą poświęcono budowaniu zespołu oraz *work-life balance* w pracy zdalnej. W trzeciej części zaprezentowano proces badawczy oraz podjęto dyskusję nad wynikami badań. Artykuł kończy się prezentacją wniosków z badań empirycznych.

## 2. Zmiany w kształtowaniu miejsca pracy

Jeszcze kilka lat temu praca kojarzyła się z konkretnym budynkiem, gdzie ludzie przychodzili, żeby wykonać swoje zadania. Białe kołnierzyki i korporacje były też łączone ze słowem „biuro”. Każda epoka miała swoje charakterystyczne budowle. W średniowieczu był to gotycki kościół, w XIX wieku fabryka, a w XX wieku pojawiło się coraz więcej wieżowców (Sidor-Rządkowska, 2021, s. 17).

Wygląd biur i organizacja przestrzeni biurowej zmieniała się wraz z rozwojem nurtów i podejść do zarządzania. Od myśli przewodniej tego czy innego nurtu zależało ulokowanie biurek i ich kształt. Teoria klasyczna również oddziaływała na kształtowanie przestrzeni biurowej. Jednym z pierwszych budynków zaprojektowanych pod wpływem zasad F.W. Taylora był Larkin Building w Nowym Yorku (1904). Uważa się, że jest to jeden ze wzorców, zaprojektowany przez architekta F.L. Wrighta, który ilustruje, jak taylorizm przekłada się na pracę i przestrzeń biurową. Zgodnie z tym nurtem przestrzeń biura składała się z jednego wielkiego pomieszczenia, gdzie biurka ułożone były blisko siebie, co miało na celu skrócenie czasu przekazywania informacji, często ludzie pracowali „twarzą w twarz”. Natomiast wzdłuż zewnętrznych ścian znajdowały się indywidualne kabiny dla kierownictwa, co miało wspomóc kierownictwo w nadzorowaniu prac. Kolejne nurty w ciągu lat również miały wpływ na układ przestrzenny biur (Urbanowicz, 2011, s. 55).

Rozwój technologii sprawił, że pojawiło się wiele nowych sposobów na organizację stanowisk pracy i miejsce pracy w całości. Dzięki komputerom, możliwości przekazywania informacji na odległość i łatwemu sposobowi na archiwizację danych możliwa stała się praca w terenie, praca na odległość nieprzywiązana do konkretnego biura czy praca w zespołach międzynarodowych. Obecnie, żeby pracować skutecznie indywidualnie czy w zespole, nie trzeba przebywać w jednym pomieszczeniu, jak to było kiedyś. Nowoczesne technologie dają możliwość dopasowania rozwiązania do potrzeb i strategii firmy. Do tej pory uformowały się trzy główne nowe sposoby organizacji pracy biurowej (Urbanowicz, 2011, s. 62-63):

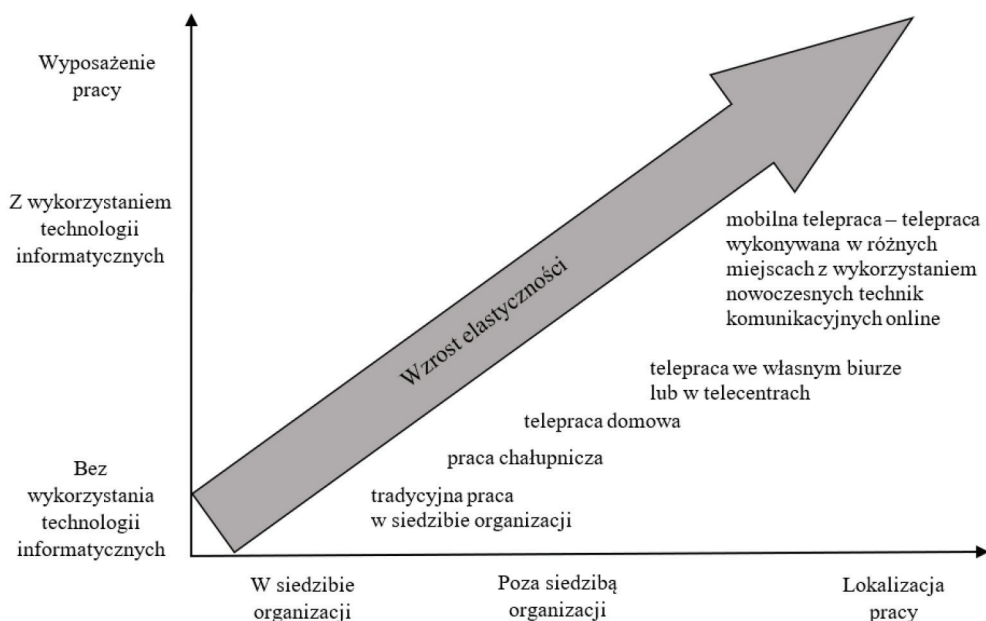
- biura pozbawione przypisanych do konkretnej osoby stanowisk pracy – są miejsca pracy, które pracownik może zająć, jeśli są one dostępne w danym momencie;
- stanowiska pracy zgrupowane poza główną siedzibą firmy;
- praca w domu.

Na przestrzeni lat kształtowanie miejsca pracy zmieniało się ze względu na dominującą teorię zarządzania, podejście do pracownika, psychologię oraz ergonomię. Niewątpliwie rozwój współczesnych technologii również miał wpływ na organizację miejsca pracy, pojawiło się wiele nowych możliwości, dlatego układ biura, sposób oraz miejsce pracy cały czas podlegają zmianom.

Do połowy XX wieku organizacje były nastawione głównie na produktywność, czyli na maksymalizację produkcji przy jak najniższych kosztach. Było to osiągnięte dzięki specjalizacji stanowisk pracy. Pracownicy byli traktowani jedynie jako zasób firmy, który można w łatwy sposób wymienić. Największą uwagę zwracano na to, jakie procesy zachodzą wewnątrz organizacji, przy tym prawie nie brano pod uwagę, co się dzieje na zewnątrz firmy, w otoczeniu (Stroińska, 2012, s. 33).

W literaturze istnieje również określenie telepracy jako rodzaju pracy, gdzie podróż pracownika do miejsca pracy (biura) jest zastępowana przemieszczeniem pracy do pracownika – za pomocą technologii telekomunikacyjnych, pod warunkiem że taka praca jest wykonywana co najmniej jeden dzień w tygodniu (Skowron-Mielnik, 2012, s. 95).

Telepracę można rozpatrywać jako jeden z rodzajów elastycznej organizacji pracy. Na rysunku 1 przedstawiono możliwe rozwiązania organizacji pracy ze względu na jej lokalizację. Ze wzrostem elastyczności musi wzrastać liczba wykorzystywanych technologii informatycznych. Najmniejszą elastycznością charakteryzuje się tradycyjna praca w siedzibie organizacji, największą zaś – mobilna telepraca (Skowron-Mielnik, 2012, s. 93).



**Rys. 1.** Formy elastycznej organizacji pracy w wymiarze przestrzennym

Źródło: (Skowron-Mielnik, 2012, s. 93).

**Tabela 1.** Pozytywne oraz negatywne skutki realizacji pracy zdalnej

Pozytywne	Negatywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość pogodzenia życia rodzinnego z pracą.</li> <li>• Dostosowywanie prywatnych aktywności do rytmu pracy.</li> <li>• Brak konieczności dojazdu codziennie do pracy i z powrotem, z czego wynika oszczędność czasu.</li> <li>• Większa satysfakcja z pracy, większa lojalność pracownika do pracodawcy.</li> <li>• Zwiększone zaufanie pracodawcy do pracownika, co wynika z braku konieczności nadzorowania procesu pracy przez pracodawcę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obniżenie efektywności i produktywności.</li> <li>• Brak jasno określonych granic między pracą a życiem prywatnym (pracownik dostępny 24/7, odpowiada na wiadomości późnym wieczorem, w wolne dni), w konsekwencji czego pojawia się zmęczenie fizyczne oraz mentalne</li> <li>• Zmniejszenie interakcji między pracownikami, co może spowodować trudności z realizacją powierzonych zadań oraz poczucie izolacji.</li> <li>• Możliwe utrudnienia spowodowane problemami technicznymi.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dolot, 2020, s. 35-43; Dolot, 2020, s. 25-43).

Pandemia wywołała zmiany również na rynku pracy – pracownicy zostali zmuszeni do pracy w swoich domach, żeby nie narażać się na niebezpieczeństwo związane z możliwością zakażenia. Podczas gdy wcześniej możliwość pracy z domu była benefitem w niektórych firmach, to w marcu 2020 roku stała się koniecznością (Smoder, 2021, s. 27).

Praca zdalna definiowana jest jako „praca wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych” (Dolot, 2020, s. 36).

Praca zdalna ma wady i zalety, które również warto brać pod uwagę, ponieważ mogą one mieć wpływ na różne sfery życia pracowników. W tabeli 1 zostały wymienione zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki pracy zdalnej.

### 3. Budowanie zespołu oraz *work-life balance* w pracy zdalnej

Podstawą realizacji projektów jest tworzenie zespołów, ponieważ w projektach jest wykorzystywany efekt synergii, to znaczy że efekt pracy zespołu jest większy niż suma wyników pracy pojedynczych jednostek. W projektach często tworzone są zespoły międzyfunkcyjne, czyli takie, które mają wszystkie niezbędne kompetencje do ukończenia pracy, niezależnie od innych zespołów (Piwowar-Sulej, 2016, s. 87).

Proces budowania zespołu ma swoje etapy, które zostały opracowane przez B. Tuckmanna i obejmują cztery fazy (Kisielnicki, 2016, s. 120):

1. *Forming* – uczestnicy projektu próbują nawiązać kontakty, zrozumieć innych, poznać ich motyw. Największa uwaga jest zwrócona na najbardziej doświadczonego członka lub na koordynatora projektu. Na tym etapie pojawia się poczucie niepokoju, niezrozumiałość celów oraz zadań.
2. *Storming* – to faza konfliktu, w trakcie której próbuje się wyjaśnić cele oraz zrozumieć, jakie zadania należy wykonać. Członkowie tworzącego się zespołu starają się dopasować do pewnych ról, jednocześnie próbując wypromować siebie oraz zobaczyć, jak dużo swobody mają, jaka będzie reakcja kierownictwa na ich zachowanie.
3. *Norming* – faza organizacji, w której członkowie próbują współistnieć, tworząc na podstawie wcześniej ustalonych celów plan pracy oraz niezbędne plany komunikacji. Wyniki oraz powierzone zadania są otwarcie omawiane, a koordynator zespołu udziela informacji zwrotnej.
4. *Performing* – faza podejmowania zadań, czyli moment, w którym zespół staje się gotów do pracy i efektywnego wykonania zadań. Wszystkie niezbędne procesy są ustalone w zespole i teraz może pojawić się twórcza kreatywność oraz atmosfera kooperacji.

Pawlak (2006) proponuje kilka zasad dla stworzenia dobrego zespołu projektowego:

- określić misję, wizję, cele oraz role w zespole;
- organizować cykliczne spotkania zespołu;
- ciągle pracować nad planem rozwoju zespołu;
- angażować członków zespołu w rozwiązywanie problemów oraz analizę sytuacji;
- zapewniać niezbędne warunki do komfortowej, efektywnej oraz produktywnej pracy zespołu;
- zbierać oraz analizować informację zwrotną od pracowników;
- utrzymywać efektywną komunikację.

W dobie życia *online* oraz wirtualnych zespołów klasyczne metody budowania zespołu mogą nie zadziałać, a nawet mogą nie być możliwe do zaimplementowania. Przykładem są imprezy firmowe, które wcześniej cieszyły się dużą popularnością, w obecnych czasach jednak ograniczenia związane z pandemią nie pozwalały przeprowadzić tak dużych przedsięwzięć *offline*. Zespoły rozproszone funkcjonowały również przed rozpoczęciem pandemii, lecz nie były na tyle powszechne.

Menedżer projektu jeszcze przed rozpoczęciem projektu musi zwrócić szczególną uwagę na dobór pracowników, gdyż dopasowanie osobowościowe oraz gotowość człowieka do pracy zdalnej również odgrywa kluczową rolę.

Wcześniej zespoły rozproszone istniały zazwyczaj w wielkich korporacjach, teraz jednak coraz częściej różnego rozmiaru przedsiębiorstwa decydują się na organizowanie projektów na odległość (niewątpliwie przyczyniła się do tego pandemia COVID-19). Zespół wirtualny to grupa ludzi współdziałająca za pośrednictwem narzędzi teleinformatycznych, często rozproszona geograficznie (Liksza, 2021, s. 115).

Szczególnie dla rozproszonych zespołów ważne jest wyznaczenie celu, formy komunikacji, przepływu wykonanych zadań oraz formy raportowania. Jeśli zespół jest zlokalizowany w jednym mieście, ma możliwość ciągłej interakcji w trakcie codziennych spotkań oraz interakcji *face-to-face*. Zespoły wirtualne potrzebują większego wsparcia w tym zakresie od kierownika projektu, który pomoże dokonać niezbędnych ustaleń, a w pewnych momentach także pokieruje zespół w odpowiednią stronę (Duarte i Snyder, 2006, s. 97).

Warto pamiętać, że oprócz zalet zarządzanie zespołem wirtualnym ma również wady, między innymi są to bariery komunikacyjne, które wynikają z braku zaufania oraz różnic kulturowych. Przyczynia się do tego również brak werbalnych wskazówek w trakcie komunikowania się członków zespołu. Z kolei słaba komunikacja może prowadzić do demotywacji, podwyższenia poziomu stresu, gorszych wyników, spadku produktywności oraz nieosiągania celów (Liksza, 2021, s. 118).

Stworzenie norm oraz zasad współpracy dla zespołów wirtualnych ma duże znaczenie, nawet większe niż dla zwykłych zespołów, gdyż wirtualne zespoły nie mają możliwości omówienia wszystkich niepokojących kwestii w czasie przerwy obiadowej czy przy porannej kawie. Menedżer zespołu może wypracować więcej zasad, obejmując różne dziedziny współpracy, również zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Ważne, żeby każdy członek zespołu utożsamiał się z regułami i ich przestrzegał (Duarte i Snyder, 2006, s. 106).

Pojęcie *work-life balance* łączy w sobie z jednej strony pracę czy obowiązki związane z wykonywaniem zawodu, a z drugiej strony – życie poza pracą, czyli życie prywatne, rodzinę. Relacje między tymi dwiema sferami określono mianem balansu, czyli harmoni, równowagi. W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji tego pojęcia, a każdy autor proponuje swoją perspektywę ujmowania tego zjawiska (Robak i Stocińska, 2015, s. 138).

Ważnym aspektem jest subiektywna opinia człowieka, czy jego życie jest zbalansowane, czy odczuwa harmonię. Warto podejść do analizy danego zjawiska jako do zestawu różnych czynników, które mają wpływ na ogólne poczucie komfortu i poziomu zadowolenia z życia człowieka. Według Beaty Rzepki (2016, s. 12) równowaga jest tylko symbolem i skrótem myślowym, gdyż w pojęciu *work-life balance* najważniejsza jest harmonia między życiem prywatnym a zawodowym, a dla każdej osoby harmonia może mieć różne znaczenie.

Przedsiębiorstwa mogą wspierać *work-life balance* pracowników poprzez następujące czynności (Bukowska, Tyrańska i Wiśniewska, 2021, s. 24):

- wskazanie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad chorymi członkami rodziny;
- wsparcie pracownika w znalezieniu i finansowaniu opieki dla dzieci;
- wprowadzenie limitów nadgodzin;
- elastyczne godziny pracy;
- planowanie indywidualnych ścieżek kariery, które będą brały pod uwagę połączenie pracy oraz obowiązków rodzinnych.

*Work-life balance* łączy w sobie pojęcie pracy oraz życia prywatnego, dlatego kluczowe jest podejście przedsiębiorstwa oraz bezpośrednich przełożonych do tej koncepcji. Środowisko pracy oraz atmosfera panująca w firmie oddziałują na *work-life balance* pracownika.

Brak równowagi powstaje, gdy pojawia się dysonans między czasem pracy a życiem osobistym. Gdy pracownik znajduje czas na zajęcie się pilnymi zadaniami, zaniedbuje te, które nie są pilne, ale są ważne. Brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym może wywołać (Brady i Borts, 2016, s. 2):

- zmniejszoną efektywność – badania wskazują, że pierwsze czterdzieści godzin pracy w tygodniu jest najbardziej produktywnie. Kolejne przepracowane godziny zwiększają ryzyko popełniania błędów oraz cechują się mniejszą efektywnością;
- zwiększenie poziomu stresu, co z kolei może powodować problemy zdrowotne, w tym lęk, depresję, choroby serca, nadwagę, wypadanie włosów, a nawet utratę libido;
- pogorszenie relacji w związku, rodzinie, gdyż zbyt duże zaangażowanie w sprawy związane z pracą może przełożyć się na brak czasu na pielęgnowanie relacji rodzinnych;
- wypalenie zawodowe – jeśli pracownik przez dłuższy czas jest silnie zaangażowany w wykonywanie zadań, osiągnięcie celów i bierze w pracy nadgodziny.

Wprowadzenie pracy zdalnej zaburzyło niektóre procesy w organizacji pracy oraz podejście do pracy większości pracowników. Ze względu na warunki pracy

w czasach pandemii COVID-19, trudniej było osiągnąć *work-life balance*. Dom stał się miejscem nie tylko odpoczynku, ale także wykonywania zadań związanych z pracą, co może spowodować zacieranie się granic między życiem prywatnym i zawodowym. Przejawem zaburzenia czasu pracy jest na przykład odpowiadanie na e-maile i inne wiadomości związane z pracą w godzinach, które powinny być przeznaczone na odpoczynek (Bukowska i in., 2021, s. 23).

Z powodu pandemii większość firm musiała przejść na pracę zdalną. Wskutek tego przedsiębiorstwa zaczęły prowadzić przyspieszoną kampanię mającą na celu podniesienie świadomości znaczenia odpowiedzialności podczas korzystania z korporacyjnych narzędzi cyfrowych i konieczności codziennego odpoczynku poza godzinami pracy oraz w czasie weekendów, urlopów i świąt, czyli w okresach zapewniających równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (Eurofound, 2021, s. 33).

Badania przeprowadzone przez *The Economist* (2020) pokazują, że na przykład w Izraelu pracownicy w czasie pracy zdalnej pracują aż czterdzieści siedem minut dłużej każdego dnia. Z kolei pracownicy w 65 innych badanych krajach pracują średnio 30 minut dłużej w ciągu dnia.

Badanie przeprowadzone przez naukowców z Uniwersytetu Stanforda i Uniwersytetu w Chicago wykazało, że Amerykanie 35% swojego czasu, który zwykle wykorzystywali na dojazd do pracy, poświęcają na wykonywanie zadań związanych z pracą (Barrero, Bloom i Davis, 2020).

#### 4. Wyniki badań i dyskusja

W celu pełnego wyjaśnienia i zrozumienia problemu badawczego oraz znalezienia odpowiedzi na pytania badawcze w niniejszej pracy zastosowano badania jakościowe, które będą służyć dogłębnemu poznaniu firmy oraz procesów w niej zachodzących. Wykorzystano również analizę opisową literatury przedmiotu, żeby zgłębić wiedzę na badany temat.

Celem pracy jest identyfikacja wyzwań związanych z budowaniem zespołu projektowego *online* oraz ocena *work-life balance* menedżera projektu w czasach pracy zdalnej w przedsiębiorstwie SoftServe. Realizacja sformułowanego celu pracy odbyła się poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jak jest oceniana praca zdalna przez menedżera projektu w badanej organizacji?
- W jakiej formie chcieliby pracować badani menedżerowie projektów?
- Jakie elementy są niezbędne dla zbudowania zgranego zespołu *online*?
- Jakie są wyzwania, przeszkody w budowaniu zespołu *online* w SoftServe?
- Jak jest postrzegany *work-life balance* przez menedżerów projektów SoftServe?

Autorka postanowiła przeprowadzić indywidualne wywiady pogłębione ustrukturyzowane z menedżerami projektów pracującymi w firmie SoftServe, żeby głębiej poznać ich motywacje działania oraz ocenę badanych zjawisk. Narzędziem badawczym był arkusz wywiadu, który został sporządzony na potrzeby realizacji celu pracy



i przeprowadzenia badania. Pytania do wywiadu zostały stworzone w języku polskim. Przed rozpoczęciem wywiadu respondenci zostali poinformowani o celu badania i dalszym wykorzystaniu uzyskanych wyników oraz zachowaniu anonimowości. Zastosowanie metody jakościowej, jaką jest studium przypadku, w badaniu służy poznaniu i zrozumieniu rzeczywistego stanu wybranych elementów oraz kontekstu w badanym przedsiębiorstwie.

Celem SoftServe w zakresie *mental well-being* jest zwiększenie świadomości pracowników na temat dobrego samopoczucia psychicznego oraz wspieranie współpracowników w zwiększaniu zaangażowania i zbudowaniu relacji z rówieśnikami, promowaniu empatycznej oraz zdrowej atmosfery w pracy, zwiększaniu zaangażowania i zaufania w zespołach. Żeby osiągnąć wybrany cel, firma zapewnia sesje z coachami, w trakcie których pracownik może omówić niepokojące go tematy związane z rozwojem zawodowym lub życiem prywatnym.

Dla chętnych pracowników są dostępne darmowe zajęcia z jogi, które są przeprowadzane *online* i na żywo w wyznaczonym czasie. Dla osób, którym nie pasuje ten termin, są dostępne nagrania na wewnętrznej platformie Cornstone. Ponadto dostępne są też nagrane medytacje, które pracownik może odtworzyć, kiedy będzie miał taką potrzebę. Oprócz pojedynczych spotkań, w SoftServe regularnie są prowadzone tygodnie *well-being*. Ostatni taki odbył się w dniach 4-8 października 2021 roku – data ta nie była przypadkowa, ponieważ 10 października 2021 r. obchodzony był Światowy Dzień Zdrowia Psychicznego. W ramach tygodnia *well-being* zorganizowane były działania *online*, które miały na celu pomóc pracownikom w znalezieniu równowagi w czterech podstawowych obszarach życia: umyśle, ciele, pracy i relacjach.

W firmie zwraca się uwagę na problem wypalenia zawodowego. Są prowadzone sesje z ekspertami z psychologii, którzy opowiadają o tym zjawisku i informują, jak się przed nim się chronić. Jeśli ktoś z pracowników nie jest w stanie dołączyć do takiego spotkania, nagrania później są udostępniane i każdy chętny może je obejrzeć w dowolnej chwili.

W 2021 roku SoftServe zaczął dostosowywać się do nowej rzeczywistości, w której praca zdalna stała się na tyle powszechna, że większość pracowników nie już wyobraża sobie, by pracować inaczej. Dotychczas wszyscy pracownicy mieli przypisane biurko w biurze, nawet jeśli tam nie przychodzili. Postanowiono zmienić podejście do organizacji przestrzeni biurowej oraz przypisania biurka do pracowników. SoftServe zaczął przechodzić z systemu biurka dedykowanych, w którym wszyscy pracownicy mają przypisane biurka na stałe, do modelu mieszanego, również z biurkami elastycznymi (*flexi desk*).

Zespół HR przygotował *online* folder, gdzie zostały umieszczone wszystkie niezbędne informacje na temat aktywności, które można przeprowadzić z zespołami *online*. Został stworzony wirtualny katalog narzędzi do budowania zespołu – jest to zestaw praktycznych instrumentów do zintegrowania zdalnych zespołów. Można w nim znaleźć różne rozwiązania do budowania zespołu: krótko-, długoterminowe

oraz regularne. Są również podane opisy i linki, które pomogą prowadzić budowanie zespołu *online*.

Dodatkowo podejmowane są inne inicjatywy, które wspierają menedżerów w budowaniu zespołów. Coaching zespołowy to proces wspierania zespołu w osiągnięciu jego celów. Pozwala członkom zespołu osiągnąć najlepsze wyniki przy pomocy trenera. Istotą coachingu zespołowego jest umożliwienie rozwoju osobistego, uczenia się jednostek w zespole oraz przyczynianie się do rozwoju zespołu. Budowanie zespołów pod kątem wysokiej wydajności jest priorytetem w biznesie, aby zapewnić długoterminową konkurencyjność.

SoftServe oferuje dużo możliwości dla menedżerów projektów, żeby mogli oni osiągnąć cele zarówno swoje własne, jak i projektowe. Firma troszczy się o pracowników, o ich *well-being*, gdyż widzi tego pozytywne efekty. Praca projektowa jest skoncentrowana na pracy i organizacji zespołów. Tym bardziej ważne jest zbudowanie zgranego i zintegrowanego zespołu, który razem osiągnie postawione cele.

Z przeprowadzonych badań wynika, że łatwość adaptacji do pracy zdalnej zależała od charakteru, przyzwyczajzeń oraz odpowiednich warunków do pracy *online* w domu, które w niektórych przypadkach były satysfakcjonujące, a w niektórych odwrotnie – praktycznie nie istniały.

Po dwóch latach pracy w trybie zdalnym wszyscy respondenci podkreślili, że już przyzwyczaili się do takiego trybu życia. Nastawienie i podejście większości osób w branży się zmieniło, ludzie już wiedzą, jak się zorganizować w pracy *online*, jak być bardziej efektywnym i jak minimalizować negatywne skutki pracy zdalnej. Praca w rzeczywistości *online* i bez bezpośredniego kontaktu z członkami zespołu pokazała, jak ważne są dla menedżerów projektów kompetencje miękkie, gdyż to one są odpowiedzialne za integrowanie zespołu.

Wszyscy respondenci wskazali, że głównym atutem pracy zdalnej jest oszczędzanie czasu na dojazd do pracy i z powrotem. Większość badanych menedżerów rano wykorzystuje zaoszczędzony czas na dłuższy sen albo zaczynają wcześniej pracować. Z kolei czas, który wcześniej był wykorzystywany na powrót do domu, teraz raczej jest wykorzystywany na pracę.

Z badań wynika, że liczba przepracowanych godzin dziennie zależy od klienta i strefy czasowej, w której się pracuje. Na pewno menedżer projektu musi mieć kilka godzin w ciągu dnia, w trakcie których spotka się z klientem, żeby przekazać ważną informację czy dopytać o szczegóły niezbędne w dalszej pracy zespołu. Niewątpliwie na czas pracy wpływ ma również etap, na którym jest obecnie projekt. Trzeba też liczyć się z pewną „sezonowością” pracy, szczególnie na początku oraz pod koniec projektu, gdy jest najwięcej pracy dla menedżera projektu.

Ze względu na rozproszenie zespołów, zalety pracy zdalnej oraz zupełnie nowe podejście ludzi do pracy wszyscy badani menedżerowie stwierdzili, że chcieliby pracować w formie hybrydowej. Wyjście do biura pozwoli na utrzymywanie relacji z kolegami, budowanie poczucia przynależności do firmy, lecz praca zdalna pozwoli-

łaby nadal zachowywać pewien poziom elastyczności, do której już wszyscy się przyzwyczaili.

Z badań oraz obserwacji wynika, że pewnego rodzaju wyzwaniem dla menedżerów projektów stanowi niesprawdzanie poczty i nieodpisywanie na e-maile oraz wiadomości w trakcie urlopu. Choć mają oni świadomość tego, że na urlopie trzeba odpocząć, muszą włożyć więcej wysiłku, żeby faktycznie odpocząć i nie otwierać komunikatorów/skrzynek pocztowych.

Przez pracę *online* z domu granice między życiem prywatnym a życiem zawodowym rozmywają się. Przykładem tego jest fakt, że wszyscy respondenci odpowiadają na wiadomości z pracy poza godzinami pracy. Oczekuje się, że jeśli masz pracę w domu, to możesz być dostępny cały czas. Z kolei atutem są bardziej elastyczne godziny pracy, gdyż w ciągu dnia można na przykład pójść do banku, a potem dokończyć pracę. Jednak ważnym momentem jest omówienia takich zasad, którymi będzie się kierował każdy członek zespołu, na początku, gdy zespół jest tworzony. Każdą sytuację można rozpatrywać z różnych perspektyw i zwykle można znaleźć zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty.

Dobór pracowników jest szczególnie ważny i to menedżer projektu jest odpowiedzialny za tworzenie zespołu w SoftServe. Respondenci zwracali uwagę, że zwłaszcza w rzeczywistości *online* i w pracy w zespołach rozproszonych członkowie zespołu powinni mieć podobne wartości, żeby im się dobrze współpracowało. Jedna lub dwie rozmowy rekrutacyjne to mało czasu, żeby poznać prawdziwe intencje człowieka, ale im bardziej menedżer projektu ma rozwinięte kompetencje miękkie oraz empatię, tym lepsze decyzje można podejmować przy doborze zespołu.

## 5. Podsumowanie

Bazując na wynikach badań, można wyciągnąć wniosek, że firma SoftServe dostrzeżga i analizuje bieżące trendy na rynku pracy. Stara się przy tym dostosować warunki pracy do potrzeb pracowników i klientów, żeby dwie strony czerpały korzyści ze współpracy. Przykładem tego jest wprowadzenie *flexi desk*, czyli systemu umożliwiającego zarezerwowanie miejsca w biurze, kiedy pracownik chce pracować stacjonarnie. Firma zrozumiała, że dedykowane miejsca do pracy w biurze dla każdego pracownika są zbędne, gdyż dana osoba może przychodzić do biura raz na tydzień lub nie przychodzić wcale.

SoftServe wykazuje zainteresowanie i troszczy się o zdrowie psychiczne pracowników, bo rozumie, że jeśli człowiek jest zadowolony z życia, ze swojej pracy, z wykonywanych obowiązków i nie jest przeciążony, to dużo lepiej i efektywniej wykonuje swoją pracę.

Badania, które przeprowadziła autorka, pozwalają udzielić odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Z uzyskanych wyników badań wyciągnięto następujące wnioski.

Praca zdalna jest oceniana raczej pozytywnie, gdyż menedżerowie doceniają wiele jej zalet, między innymi oszczędność czasu na dojazd do pracy i z powrotem, elastyczność pod względem miejsca pracy i godzin pracy. Z kolei największą wadą jest brak bezpośredniej komunikacji z pracownikami.

Wszyscy respondenci chcieliby pracować i już pracują w formie hybrydowej, przy czym większość czasu wolą pracować z domu. Praca w biurze jest powiązana z nawiązaniem kontaktów międzyludzkich, z kolei pracując w domu, ma się możliwość większej koncentracji na wykonywaniu zadań.

Dla zbudowania zgranego zespołu *online* bardzo ważny jest dobór członków zespołu oraz kompetencje miękkie menedżerów projektów. Przy budowaniu nowego zespołu w trybie pracy zdalnej menedżer powinien poświęcić więcej czasu i dołożyć więcej wysiłku. Ze względu na to, że już dwa lata menedżerowie projektów pracują zdalnie, każdy z nich ma już wypracowane swoje metody, lecz za każdym razem muszą one zostać dopasowane do charakteru oraz nawyków członków zespołu. Ponadto każdy respondent podkreślił, że komunikacja przy budowaniu zespołu oraz współpracy z zespołem jest kluczowa i warto zwracać szczególną uwagę na skuteczność komunikacji.

Wyzwania dotyczące zbudowania efektywnego zespołu *online* dotyczą między innymi braku komunikacji bezpośredniej, dlatego trudniej jest zbudować kontakt interpersonalny z członkami zespołu w krótkim czasie. Trudniej jest też zrozumieć motywację pracownika, zajmuje to więcej czasu i wymaga więcej wysiłku. Metody wcześniej stosowane tracą na znaczeniu i skuteczności, muszą zostać zmienione i dopasowane do nowych uwarunkowań. Aktywności związane z budowaniem zespołu, wcześniej przeprowadzane *offline*, teraz muszą odbywać się *online*, dlatego trzeba szukać i próbować nowych narzędzi. W tym celu SoftServe stworzył bibliotekę z pomysłami na integracje oraz gry *online*.

Postrzeżenie i ocena *work-life balance* jest subiektywna i zależy od charakteru i doświadczenia menedżera projektu. Większość z nich pracuje więcej niż przed pandemią, gdy praca była wykonywana stacjonarnie. Respondenci wskazują, że odczuwają brak granic między pracą a życiem prywatnym, gdy pracują w domu. Jest to czynnik, który jest dualny, gdyż z jednej strony, przez to może wydłużać się czas pracy i menedżer staje się dostępny 24/7, a z drugiej strony, w trakcie dnia może zorganizować sprawy związane z rodziną. Większość respondentów uważa, że SoftServe dba o *work-life balance* pracownika, jednak w dużej mierze zależy to od człowieka i jego podejścia.

Analiza uzyskanych wyników badań wskazuje, że menedżerowie projektów muszą zwracać większą uwagę na ustalanie granic między życiem prywatnym a pracą. Budowanie zespołów *online* już nie jest nowym wyzwaniem i każdy wypracował swoje metody oraz podejścia, które się sprawdzają w nowej rzeczywistości. Wnioski z przeprowadzonych badań mogą być wykorzystane przez menedżerów w celu autorefleksji na temat *work-life balance* oraz własnego podejścia do połączenia pracy oraz życia prywatnego.

Badania przedstawione w niniejszym artykule prezentują punkt widzenia tylko ograniczonej liczby menedżerów projektów z jednej wybranej firmy, nie jest zatem możliwe wyciągnięcie ogólnych wniosków dla wszystkich zarządzających projektami w danej branży. Kolejne badania mogłyby odbywać się na większą skalę, z większą liczbą badanych. W przyszłych badaniach warto również uwzględnić zespoły projektowe oraz ich informację zwrotną na temat procesu budowania zespołu, gdyż są oni bezpośrednimi uczestnikami danego procesu i mogliby wskazać potencjalne kierunki ulepszeń.

## Literatura

- Barrero, J. M., Bloom, N. i Davis, S. (2020). *60 million fewer commuting hours per day: How Americans use time saved by working from home*. Pobrano z <https://voxeu.org/article/how-americans-use-time-saved-working-home> (data dostępu: 10.08.2021).
- Brady, R. J. i Borts, M. I. (2016). Challenges with a work-life balance and project management. *PM World Journal*, 5(12), 1-7. Pobrano z <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bisu&AN=120249642&lang=pl&site=ehost-live>
- Bukowska, U., Tyrańska, M. i Wiśniewska, S. (2021). The workplace and work-life balance during the COVID-19 Pandemic. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 55(2), 20-32.
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika. *E-mentor*, 1(83), 35-43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456> (data dostępu: 05.08.2021).
- Duarte, D. i Snyder, N. (2006). *Mastering virtual teams*. San Francisco: John Wiley&Sons.
- Eurofound. (2021). *Right to disconnect: Exploring company practices*, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Pobrano z [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef21049en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21049en.pdf)
- Kisielnicki, J. (2016). Kierownik projektu informatycznego i jego rola w zespole realizującym projekt. *Studia Informatica Pomerania*, 4(42), 109-122. <https://doi.org/10.18276/si.2016.42-10> (data dostępu: 07.08.2021).
- Liksza, J. (2021). *Nowa rzeczywistość: jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piowar-Sulej, K. (2016). *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*. Warszawa: Difin.
- Robak, E. i Słocińska, A. (2015). Work-life balance and the management of social work environment. *Polish Journal of Management Studies*, 11(2), 138-148.
- Rzepka, B. (2016). *Work-life balance. Jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu*. Gliwice: Helion.
- Sidor-Rządkowska, M. (2021). *Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Skowron-Mielnik, B. (2012). *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Smoder, A. (2021). Praca zdalna w warunkach pandemii – wybrane zagadnienia. *Polityka Społeczna*, 566/567(5/6), 26-35.
- Stroińska, E. (2012). *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca zarządzanie pracą zdalną*. Warszawa: Poltex.

The Economist. (2020). *People are working longer hours during the pandemic*. Pobrano z <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/11/24/people-are-working-longer-hours-during-the-pandemic>

Urbanowicz, B. (2011). Wpływ teorii organizacji pracy na przestrzeń biurową. *Architecturae et Artibus*, 3, 52-65.

### **Team Building and Work-Life Balance during Remote Work of Project Managers at SoftServe**

**Abstract:** Remote working has become a common standard in recent years and Project Managers should adapt their methods and tools used for team building. The perception of work-life balance has also changed and has evolved with changing working conditions. The main objective of this research is to identify the challenges of building an online Project team and to assess the Project Manager's work-life balance in the times of remote work at SoftServe. The analysis of the obtained research results shows that Project Managers have to pay more attention to setting the boundaries between private life and work. Building teams online is nothing new and everyone has already developed their own methods and approaches. For building a well-coordinated online team, the selection of candidates is as crucial as the soft skills of Project Managers as they need to find the personal approach to everyone. During building a new team in remote work mode, the Project Manager has to spend more time and put in more effort.

**Keywords:** work-life balance, team building, Project Manager, remote work.