

# SwitchOff

Supporting worker's well  
being during remote work

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734

Zestaw narzędzi SwitchOff



Co-funded by  
the European Union





CC-BY-NC-SA



Niniejszy dokument może być kopiowany, reprodukowany lub zmodyfikowany zgodnie z powyższymi zasadami. Ponadto konieczne jest umieszczenie wyraźnego odniesienia do autorów dokumentu oraz wszystkich stosownych fragmentów informacji o prawach autorskich.

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
© Copyright 2023 SWITCHOFF

Kierownik i redaktor produktu końcowego: Institute of Development, Evie Michailidis

Partnerzy współpracujący: Crea360, University of Verona, Mindshift, Cardet, AHE, Happsy

Data: 15.05.2023

Poziom rozpowszechniania informacji

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami i opiniami autora(-ów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Agencji Krajowej. Ani Unia Europejska, ani Agencja Krajowa nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



## Spis treści

Spis treści.....	3
Wprowadzenie .....	4
Moduł .....	6
Rola specjalistów i menedżerów z obszaru zasobów ludzkich we wspieraniu „prawa do bycia offline” swoich pracowników .....	6
Rozdział 1a: Wprowadzenie do prawa do bycia offline .....	7
Wyzwania i przeszkody, które osoby fizyczne i organizacje mogą napotkać w kontekście wdrażania prawa do bycia offline.....	10
Rozdział 2a: Rola pracodawców w promowaniu prawa do bycia offline – Najlepsze praktyki i strategie .....	14
Rozdział 3a: Wdrożenie zasad organizacyjnych, które będą wspierać prawo do bycia offline.....	22
Korzyści z wdrożenia polityk organizacyjnych promujących bycie offline: badania oparte na dowodach .....	23
Rozdział 4: Studia przypadku .....	30
Załącznik.....	34

## Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci cyfryzacja środowiska pracy umożliwiła pracownikom z różnych sektorów wykonywanie pracy w dowolnym czasie i z dowolnej lokalizacji (Eurofound i MOP, 2017). Pandemia COVID-19 doprowadziła do gwałtownego wzrostu popularności telepracy, a szerokie wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) przyniosło przeciwstawne efekty. Z jednej strony takie nowinki technologiczne doprowadziły do wzrostu wydajności, ale zarazem te zmiany doprowadziła do wytworzenia „kultury ciągłej dostępności, 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu”, co negatywnie odbiło się na samopoczuciu pracowników zdalnych.

Dane Eurofound (Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy) sugerują, że pracownicy zdalni dwukrotnie częściej przekraczają 48-godzinny limit czasu pracy i pracują w czasie wolnym (tj. w godzinach wolnych od pracy). Dane te zwróciły uwagę na potrzebę ustanowienia europejskich ram prawnych bezpośrednio określających i regulujących prawo pracowników do bycia offline (ETUC, 2021). Prawo do bycia offline lub prawo do „odłączenia się” (ang. „right to disconnect”) jest wyrazem uznania istotności równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz potrzeby poświęcenia przez pracowników czasu wolnego od pracy na odpoczynek, regenerację sił i angażowanie się w aktywności osobiste.

Niniejszy zestaw narzędzi został opracowany w ramach projektu SWITCH OFF. Projekt ma na celu wspomaganie menedżerów i trenerów VET (kształcenia i szkolenia zawodowego) w zdobywaniu odpowiednich kompetencji i wiedzy na temat tego, jak można wspierać proces powrotu do normalnego funkcjonowania miejsca pracy a także pomagać pracownikom zdalnym „odłączyć się” od pracy i odbudować pod koniec dnia pracy ich osobiste zasoby (emocjonalne, poznawcze, fizyczne).

### **Cel niniejszego zestawu narzędzi jest dwojaki:**

- (1) Wspieranie menedżerów, liderów zespołów, specjalistów z obszaru HR w przyjmowaniu najlepszych praktyk, strategii, a także dostosowywaniu/lub wdrażaniu polityk organizacyjnych, które będą wspierać „prawo pracowników do bycia offline”.
- (2) Zapewnienie pracownikom zdalnym niezbędnych wskazówek dotyczących skutecznego korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i praktyk dotyczących oderwania się od pracy pod względem psychologicznym.



Zestaw narzędzi składa się z następujących modułów i rozdziałów:

**Moduł: Rola specjalistów i menedżerów z obszaru zasobów ludzkich we wspieraniu „prawa do bycia offline” swoich pracowników**

- Rozdział 1**      Wprowadzenie do prawa do bycia offline
  
- Rozdział 2**      Rola pracodawców w promowaniu prawa do bycia offline – Najlepsze praktyki i strategię
- Rozdział 3**      Wdrożenie zasad organizacyjnych, które będą wspierać prawo do bycia offline
- Rozdział 4**      Studium przypadku



## **Moduł**

**Rola specjalistów i  
menedżerów z obszaru  
zasobów ludzkich we  
wspieraniu „prawa do bycia  
offline” swoich pracowników**



## Rozdział 1a: Wprowadzenie do prawa do bycia offline

### Kluczowe punkty - Cele nauki

- > Dowiedzieć się czego dotyczy „prawo do bycia offline”
- > Zrozumieć znaczenia prawa do bycia offline we współczesnym miejscu pracy
- > Dowiedzieć się, jakie są możliwe wyzwania i przeszkody we wdrażaniu prawa do bycia offline

### Definicja „prawa do bycia offline”

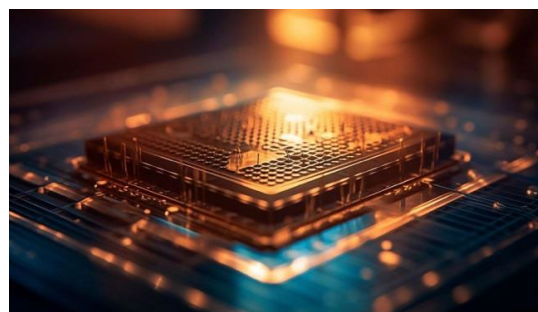
Według Eurofound „prawo do bycia offline” odnosi się do „prawa pracownika do posiadania możliwości oderwania się od pracy i powstrzymania się od angażowania się w komunikację elektroniczną związaną z pracą, taką jak e-maile lub inne wiadomości, w godzinach wolnych od pracy”.

Prawo do bycia offline (ang. „right to disconnect”) uznaje znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz potrzebę poświęcenia przez pracowników czasu wolnego od pracy na odpoczynek, regenerację sił i angażowanie się w aktywności osobiste. Celem tego prawa jest wspieranie dobrostanu i produktywności pracowników poprzez wyznaczanie jasnych granic i promowanie zdrowszej kultury pracy.

### Dlaczego omawiane zagadnienie coraz bardziej zyskuje na znaczeniu we współczesnym miejscu pracy

Prawo do bycia offline zyskuje coraz większe znaczenie we współczesnym miejscu pracy co jest wynikiem wyzwań związanych z ciągłą dostępnością, problemów dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, kwestii zdrowia psychicznego, kwestii produktywności i potrzeb w zakresie ochrony prawnej. Prawo to podkreśla wagę wyznaczania granic i promowania zdrowszej kultury pracy, obejmującej szacunek dla czasu osobistego i dobrostanu pracowników.

**Mówiąc dokładniej, prawo do bycia offline staje się coraz ważniejszą kwestią we współczesnym środowisku pracy ze względu na kilka czynników:**



Źródło obrazka: vecstock, Freepik.

**Postęp technologiczny:** Powszechne stosowanie smartfonów, laptopów i innych urządzeń ułatwiło pracownikom ciągłe pozostawanie w łączności z pracą. Chociaż ta łączność przynosi korzyści, takie jak zwiększona produktywność i elastyczność, zaciera również granice między pracą a życiem osobistym. W rezultacie pracownikom może być trudno „odłączyć się” od związanej z pracą komunikacji i mogą odczuwać presję, aby być dostępnymi także poza normalnymi godzinami pracy (Becker i in., 2018; Johnson i in., 2018).



**Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym:** Utrzymanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym ma kluczowe znaczenie dla ogólnego dobrostanu człowieka. Gdy pracownicy nie są w stanie „oderwać się” od pracy, może to skutkować zwiększonym poziomem stresu, wypaleniem zawodowym i może negatywnie wpływać na ich życie osobiste. Prawo do bycia offline wiąże się z uznaniem, że ważne jest wyznaczenie jasnych granic między pracą a czasem osobistym, co umożliwi pracownikom priorytetowe traktowanie swojego dobrostanu i angażowanie się w aktywności poza pracą.

Źródło obrazka: prostooleh Freepik.

**Obawy dotyczące zdrowia psychicznego:** Stała łączność może mieć niekorzystny wpływ na zdrowie psychiczne (Becker i in., 2018). Bycie stale dostępnym w zakresie spraw związanych z pracą może stworzyć poczucie bycia zawsze „włączonym” i może prowadzić do powstania uczuć niepokoju i bycia przytłoczonym. Prawo do bycia offline to uznanie potrzeby posiadania przez pracowników dedykowanych okresów odpoczynku i relaksu, które są niezbędne dla zapewnienia dobrego samopoczucia psychicznego.



Źródło obrazka: stockking Freepik.



**Produktywność i wydajność:** Paradoksalnie, nadmierna łączność może zaszkodzić produktywności. Badania pokazują, że ciągłe przerywanie pracy przez wiadomości i powiadomienia związane z pracą może zakłócać koncentrację i zmniejszać wydajność pracowników (Sonnentag, 2012). Poprzez promowanie prawa do bycia offline pracodawcy mogą pomóc w budowaniu środowiska, które pozwala pracownikom skupić się na swoich zadaniach w godzinach pracy i „ładować baterie” w czasie wolnym, co prowadzi do poprawy ogólnego poziomu produktywności.

Źródło obrazka: nikitabuida, Freepik.

**Zmiany prawne i regulacyjne:** Niektóre kraje i jurysdykcje uznały już znaczenie prawa do bycia offline i wdrożyły przepisy ustawowe lub wykonawcze w celu ochrony pracowników. Doprowadziło to do skierowania na tę kwestię większej uwagi i wywołało na całym świecie dyskusje na temat potrzeby zajęcia się potencjalnymi negatywnymi skutkami ciągłej łączności.



Źródło obrazka: wirestock Freepik.



## SWITCHOFF: Wspieranie dobrostanu pracowników podczas pracy zdalnej - Supporting worker's well being during remote work

Nr projektu: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734



Kilka państw podjęło kroki w celu uznania i ochrony prawa do bycia offline. Na przykład w 2017 roku Francja wprowadziła prawo ustanawiające wymóg, aby firmy zatrudniające ponad 50 pracowników negocjowały ze swoimi pracownikami w celu ustanowienia ram prawnych określających kiedy pracownicy mogą „odłączyć się” od urządzeń cyfrowych (Couffe i Pralong, 2017). We francuskim ustawodawstwie przepis dotyczący „Prawa do bycia offline” pojawia się w art. 55, w II rozdziale „Dostosowania prawa pracy do epoki cyfrowej”, zmieniającym art. L2242-8 kodeksu pracy. Podobnie inne kraje, w tym m.in. Włochy i Hiszpania, również wdrożyły przepisy ustawowe lub wykonawcze w celu ochrony prawa do bycia offline.

## Wyzwania i przeszkody, które osoby fizyczne i organizacje mogą napotkać w kontekście wdrażania prawa do bycia offline

Wdrożenie prawa do bycia offline może się wiązać z kilkoma wyzwaniami i przeszkodami zarówno dla osób fizycznych, jak i organizacji. Niektóre z tych wyzwań to:

1. **Normy kulturowe i organizacyjne:** W wielu miejscach pracy może panować kultura „długiego czasu pracy”, stałej dyspozycyjności i wysokich oczekiwań w zakresie responsywności. Zmiana tych norm i ustanowienie nowych granic może napotkać opór pracowników, którzy przyzwyczaili się do bycia zawsze w kontakcie. Podobnie organizacjom może być trudno zmienić wieloletnie praktyki i stworzyć kulturę wspierającą prawo do bycia offline.
2. **Brak świadomości i zrozumienia:** Wiele osób i organizacji może nie mieć świadomości negatywnych skutków ciągłej łączności lub może nie mieć pełnego zrozumienia korzyści wynikających z „odłączenia się” od pracy. Edukacja pracowników i kadry kierowniczej na temat znaczenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zdrowia psychicznego i produktywności może stanowić przeszkodę we wdrażaniu prawa do bycia offline.
3. **Zależność od technologii:** Narzędzia i platformy technologiczne stały się integralną częścią wielu procesów w miejscu pracy, a pracownicy mogą czuć się zobowiązani do pozostawania w kontakcie, aby móc skutecznie wykonywać swoje zadania. Pokonanie zależności od technologii i znalezienie alternatywnych rozwiązań, które umożliwią pracownikom „odłączenie się” bez ograniczania produktywności, może być istotnym wyzwaniem.
4. **Opór ze strony kierownictwa:** Menedżerowie i liderzy mogą mieć obawy dotyczące wpływu wdrożenia prawa do bycia offline na produktywność, responsywność wobec klientów oraz ogólny przebieg działalności biznesowej. Przekonanie kierownictwa do długoterminowych korzyści i rozwianie ich obaw może mieć kluczowe znaczenie dla uzyskania ich poparcia w zakresie wdrażania prawa do bycia offline.
5. **Elastyczność i praca zdalna:** Rozwój pracy zdalnej i elastyczna organizacja pracy mogą utrudnić wyznaczenie granic dotyczących godzin pracy i dostępności pracowników. Bez jasnych wytycznych i oczekiwań pracownicy mogą mieć trudności z „odłączeniem się” od pracy, zwłaszcza gdy ich miejsca pracy są również ich osobistymi przestrzeniami życiowymi.
6. **Egzekwowanie i odpowiedzialność:** Ustalenie zasad lub wytycznych dotyczących prawa do bycia offline to jedna rzecz, natomiast zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami i odpowiedzialności może stanowić całkowicie odrębne wyzwanie. Organizacje mogą zostać zmuszone do opracowania mechanizmów monitorowania i reagowania na naruszenia, zapewnienia wsparcia pracownikom, którzy czują się zmuszeni do utrzymywania permanentnej dostępności, oraz stworzenia mechanizmów odpowiedzialności menedżerów i liderów za promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.



## Aktywności

Aktywność 1 - Wyzwania i przeszkody	
<b>Czas trwania aktywności</b>	10 minut
<b>Cel aktywności</b>	Celem tej aktywności jest wsparcie specjalistów i menedżerów z obszaru HR w zakresie refleksji i odnotowania wyzwań i przeszkód, z którymi boryka się ich organizacja w kontekście wdrażania prawa do bycia offline
<b>Instrukcje</b>	Poświęć trochę czasu i zastanów się nad wyzwaniami i przeszkodami, z którymi boryka się Twoja organizacja w kontekście wdrażania prawa do bycia offline. Zanotuj trzy przeszkody/wyzwania.

Aktywność 2 - Pokonywanie wyzwań i przeszkód	
<b>Czas trwania aktywności</b>	10 minut
<b>Cel aktywności</b>	Celem tej aktywności jest wsparcie specjalistów i menedżerów z obszaru HR w zakresie odnajdowania możliwych rozwiązań problemów i przeszkód, z którymi boryka się ich organizacja w kontekście wdrażania prawa do bycia offline
<b>Instrukcje</b>	Zanotuj trzy możliwe rozwiązania wyzwań i przeszkód, z którymi boryka się ich organizacja w kontekście wdrażania prawa do bycia offline. Opisuując swoje rozwiązania, staraj się być jak najbardziej konkretny.

## Ocena

Pytanie 1	
<b>Typ narzędzia do oceny</b>	Wybierz jedną opcję: <ul style="list-style-type: none"><li>Pytanie wielokrotnego wyboru</li></ul>
<b>Pytania</b>	Czego dotyczy „prawo do bycia offline”?
<b>Możliwe odpowiedzi:</b>	a) Prawa do wyłączenia urządzeń elektronicznych. b) Prawa do odłączenia się od komunikacji związanej z pracą poza godzinami pracy. c) Prawa do robienia przerw w godzinach pracy. d) Prawa do odłączenia się od Internetu.

Pytanie 2	
<b>Typ narzędzia do oceny</b>	Wybierz jedną opcję: <ul style="list-style-type: none"><li>Pytanie wielokrotnego wyboru</li></ul>
<b>Pytania</b>	W jaki sposób można egzekwować i utrzymywać w organizacjach prawo do bycia offline?
<b>Możliwe odpowiedzi:</b>	a) Opracowanie jasnych zasad i wytycznych. b) Zapewnienie szkoleń i edukacji na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. c) Monitorowanie naruszeń i reagowanie na nie. d) Wszystkie powyższe.



## Odniesienia

Becker, W. J., Belkin, L. i Tuskey, S. (lipiec 2018). Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being. w: *Academy of management proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 12574). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Couffe, C. i Pralong, J. (2017), "Le droit à la déconnexion, une avancée pour les collaborateurs ?", *Harvard Business Review*, [online] Dostępne pod adresem:

<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16369-droit-a-deconnexion-avancee-collaborateurs/>

Johnson, S. Robertson, I. i Cooper, C. (2018), *Well-being: productivity & happiness at work*, 2nd ed. London: Palgrave Macmillan.

Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114-118.

## Krótkie podsumowanie i kluczowe wnioski

„Prawo do bycia offline” (lub „prawo do odłączenia się”) odnosi się do prawa pracowników do odłączenia się od komunikacji związanej z pracą poza godzinami pracy.

- > Ma ono na celu ograniczenie negatywnego wpływu ciągłej łączności na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz na dobrostan psychiczny pracowników.
- > Postęp technologiczny sprawił, że we współczesnym miejscu pracy powszechnym zjawiskiem stała się permanentna łączność i dostępność.
- > Prawo do bycia offline coraz bardziej zyskuje na znaczeniu ze względu na obawy dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zdrowia psychicznego i produktywności.
- > Kraje takie jak Francja wdrożyły już przepisy chroniące prawo do bycia offline.
- > Wdrożenie prawa do bycia offline wiąże się z wyzwaniem, takimi jak opór kulturowy, zależność od technologii i obawy dotyczące produktywności.
- > Organizacje mogą egzekwować i utrzymywać prawo do bycia offline poprzez klarowne zasady, szkolenia i monitorowanie.

Prawo do bycia offline wspiera dobrostan i produktywność pracowników.

## Rozdział 2a: Rola pracodawców w promowaniu prawa do bycia offline – Najlepsze praktyki i strategie

### Kluczowe punkty - Cele nauki

- > Uzyskanie świadomości odnośnie roli pracodawcy w promowaniu prawa do bycia offline.
- > Zrozumienie korzyści płynących z posiadania jasnych zasad dotyczących prawa do bycia offline.
- > Zapoznanie się z najlepszymi praktykami w zakresie promowania prawa do bycia offline.
- > Wdrożenie praktyk komunikacyjnych i technologicznych wspierających prawo do bycia offline.
- > Poznanie sposobów na włączenie do własnej kultury organizacyjnej praktyk związanych z promowaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz promowaniem dobrostanu pracowników.
- > Poznanie sposobów wspierania prawa swoich pracowników do bycia offline.

### Obowiązki pracodawców i specjalistów/menedżerów z obszaru HR w zakresie promowania prawa do bycia offline.

Jeśli chodzi o promowanie prawa do bycia offline, główne obowiązki pracodawców i specjalistów z obszaru HR obejmują tworzenie i wdrażanie polityk, które ustanawiają wyraźne granice między pracą a życiem osobistym. Obejmuje to między innymi ustalanie rozsądnych godzin pracy, zachęcanie pracowników do robienia sobie przerw i brania urlopów oraz zniechęcanie pracowników do komunikacji po pracy lub nadmiernego wypracowywania nadgodzin. Powinni oni również zapewniać odpowiednie szkolenia i zasoby, tak aby pracownicy mogli skutecznie zarządzać swoim obciążeniem pracą i priorytetowo traktować ochronę swojego dobrostanu. Ponadto pracodawcy i specjaliści/menedżerowie z obszaru HR muszą sami dawać przykład swoim zachowaniem, promując kulturę firmową opartą na szacunku dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i wspierającą pracowników w dążeniu do utrzymania zdrowych granic między życiem zawodowym a osobistym. Poprzez aktywne promowanie prawa do bycia offline pracodawcy i specjaliści/menedżerowie z obszaru HR przyczyniają się do tworzenia bardziej zrównoważonego i satysfakcjonującego środowiska pracy.

Poniżej przedstawiono przykłady najlepszych praktyk, które pracodawcy mogą zastosować wspierając prawo swoich pracowników do bycia offline.



## Najlepsze praktyki dotyczące prawa do bycia offline

<b>LiveWell: aplikacja firmy Zurich, która promuje dobrostan i szczęście pracowników</b>	
<b>Temat/Obszar</b>	Dobre samopoczucie pracowników
<b>Rodzaj najlepszej praktyki</b>	Narzędzia, aplikacje lub platforma online
<b>Data wydania</b>	Maj 2022
<b>Partnerzy/sieć</b>	a) Zurich Portugal b) Portugalia c) Pracodawca
<b>Opis metod/podejścia</b>	Przy pomocy aplikacji LiveWell działająca w sektorze ubezpieczeń firma Zurich Portugal zamierza wzmocnić swoją troskę o holistycznie rozumiany dobrostan swoich pracowników w różnych wymiarach, tj. fizycznym, psychicznym, społecznym i finansowym. Dzięki aplikacji firma chce znaleźć się bliżej swoich pracowników, przyczyniając się w prosty, praktyczny i harmonijny sposób do wzmocnienia lub wprowadzenia małych codziennych gestów, tak aby stały się one zdrową i pozytywną rutyną, nie tylko dla pracowników, ale także dla ich rodzin. Aplikacja zawiera spersonalizowane wskazówki i treści, dzięki czemu jest bardziej atrakcyjna. W praktyce zachęca użytkowników do wyznaczenia jednego z pięciu dostępnych celów zdrowotnych – energii, sprawności fizycznej, szczęścia, utraty wagi lub stresu – a następnie do określenia ich głównych obszarów zainteresowań, takich jak sen, zdrowie finansowe, zdrowie psychiczne, relacje, rodzicielstwo lub medycyna alternatywna, a także do wyznaczenia wskaźników stosowanych do pomiarów.
<b>Przeznaczenie/Cel</b>	Dzięki aplikacji LiveWell Zurich Portugal chce promować zdrowy styl życia dla swoich 500 pracowników a także zwiększać świadomość na temat znaczenia aktywnego stylu życia. Ma ona również na celu wspieranie procesu godzenia życia osobistego, rodzinnego i zawodowego, ponieważ rozumie, że jest to niezbędne dla szczęścia pracowników.
<b>Przegląd wyciągniętych wniosków, które są istotne dla projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Priorytetowe traktowanie dobrostanu i szczęścia pracowników poprzez wzmocnianie zdrowych nawyków w zakresie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, takich jak prawo do bycia offline.</li><li>• Promowanie procesu rozwiązywania konfliktów między życiem osobistym, rodzinnym i zawodowym pracowników, poprzez zachęcanie ich do planowania aktywności w oparciu o ich prawo do bycia offline.</li></ul>
<b>Adres internetowy</b>	<a href="http://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/sala-deimprensa/comunicados-imprensa/2022/30-mai">http://www.zurich.com.pt/pt-pt/a-zurich/sala-deimprensa/comunicados-imprensa/2022/30-mai</a> [link dostępny tylko w języku portugalskim]


<b>Kampania EDP „Mind Your Mind”</b>	
<b>Temat/Obszar</b>	Dobre samopoczucie pracowników
<b>Rodzaj najlepszej praktyki</b>	Kampania na rzecz zdrowia psychicznego w miejscu pracy
<b>Data wydania</b>	2020
<b>Partnerzy/sieć</b>	a) grupa EDP b) Portugalia c) Pracodawca
<b>Opis metod/ podejścia</b>	Kampania „Mind your Mind” dotyczy kwestii zdrowia psychicznego i jest prowadzona przez grupę EDP – firmę działającą w sektorze energetycznym – dla prawie 13 000 pracowników - co roku w październiku firma promuje różnorodne inicjatywy związane ze wskazanym tematem. Inicjatywa ta jest częścią przyjętej przez firmę strategii dobrego samopoczucia pracowników, z pięcioma określonymi filarami skupionymi na zdrowiu fizycznym, psychicznym, zawodowym, finansowym i emocjonalnym. W ramach tej strategii grupa EDP promuje rozmowy z ekspertami w różnych tematach dotyczących zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia. Ich celem jest podniesienie świadomości pracowników na temat znaczenia dbania o własny dobrostan psychiczny. Grupa EDP organizuje również regularne warsztaty i wyzwania, aby zachęcić pracowników do wyrobienia nawyków właściwych dla zdrowego stylu życia – a mianowicie związanych z ćwiczeniami fizycznymi, mindfulness i innymi praktykami, które przyczyniają się do budowy lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz do kontroli poziomu stresu/emocji. Wspierane są strategię realizowane w małej skali, takie jak zachęcanie pracowników do robienia w ciągu dnia krótkich przerw dedykowanych praktyce mindfulness.
<b>Przeznaczenie/Cel</b>	Firma stara się być przykładem społecznej odpowiedzialności biznesu i promować dobrostan oraz zdrowie psychiczne swoich pracowników. Grupa EDP chce, aby inne firmy poszły za jej przykładem i pomagały swoim pracownikom prowadzić bardziej zrównoważone życie, a także aby poczuli się oni wspierani przez swoje instytucje, dzięki czemu będą mogli z kolei przenieść do swojego domu swoje nowe umiejętności radzenia sobie z problemami w obszarze zdrowia psychicznego i poprawić życie swoje i swoich rodzin.
<b>Przegląd wyciągniętych wniosków, które są istotne dla projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promowanie momentów praktyki mindfulness w krótkich przerwach w ciągu dnia pomaga wyłączyć tzw. „automatycznego pilota”.</li> <li>• Promowanie rozmów, warsztatów i innych inicjatyw dotyczących zdrowia psychicznego oraz poświęconych temu jak „wyłączyć się” z pracy, pomaga pracownikom uzyskać poczucie bycia wspieranym i daje im nowe umiejętności w zakresie osiągnięcia dobrego samopoczucia.</li> </ul>
<b>Adres internetowy</b>	<a href="http://www.edp.com/en/people/well-being-and-benefits">www.edp.com/en/people/well-being-and-benefits</a>





## Praktyczne strategie dotyczące prawa do bycia offline, z których mogą korzystać pracodawcy i specjaliści/menedżerowie z obszaru HR

Strategia 1 - Polityka chronionego czasu	
<b>Krótki opis strategii</b>	„Polityka chronionego czasu” to praktyczna strategia, którą pracodawcy i specjaliści/menedżerowie z obszaru HR mogą wdrożyć, aby wspierać prawo członków swoich zespołów do bycia offline w sytuacji gdy sami pracownicy nie mają pełnej autonomii w zarządzaniu godzinami pracy. Niniejsza polityka wyznacza pewne okresy w ciągu dnia, w których pracownicy są zachęceni do priorytetowego traktowania aktywności osobistych i niezwiązanych z pracą, bez istnienia oczekiwań odnośnie angażowania się w komunikację lub zadania związane z pracą. Przerwy i ich czas trwania, a także porę dnia, w której się odbywają, można uzgodnić z każdym pracownikiem na podstawie jego potrzeb. Należy również określić godzinę rozpoczęcia i zakończenia dnia roboczego. Przed tym czasem i po tym czasie musi zostać zapewnione całkowite odcięcie od komunikacji i działań związanych z pracą.
<b>Przeznaczenie/Cel strategii</b>	Przeznaczeniem strategii jest stworzenie dedykowanych okien czasowych, w których pracownicy mogą „oderwać się” od pracy i skupić się na własnym dobrostanie osobistym, rodzinie, hobby lub innych zobowiązaniach pozazawodowych. Celem jest wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zmniejszenie poziomu zmęczenia i wypalenia zawodowego oraz wspieranie pracowników w osiągnięciu zdrowej integracji pracy i życia osobistego.

Strategia 2 - Pojedynki na wyłączenie	
<b>Krótki opis strategii</b>	 <p>„Pojedynki na wyłączenie” to strategia, która przekształca prawo do bycia offline w angażującą pracowników konkurencję w ramach organizacji. Pracownicy są zachęceni do dobrowolnego udziału w cotygodniowych „pojedynkach”, w których rywalizują, aby sprawdzić, kto potrafi najsukuteczniej „odłączyć się” w wyznaczonych godzinach. Zwycięzcy mogą otrzymać punkty i nagrody.</p>
<b>Przeznaczenie/Cel strategii</b>	Celem strategii „Pojedynki na wyłączenie” jest uczynienie prawa do bycia offline czymś przyjemnym i angażującym, przy jednoczesnym wzmocnieniu znaczenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Przekształcenie tej kwestii w grę umożliwi zmotywowanie pracowników do „odłączenia się” od urządzeń cyfrowych i narzędzi komunikacyjnych związanych z pracą, co pozwala na zmniejszenie poziomu wypalenia zawodowego, poprawę dobrostanu i wspieranie kultury poszanowania czasu osobistego.

## Aktywność

<b>Wzmocnienie prawa do bycia online dla pracowników zdalnych: wspólne eksploracje i działania</b> <b>Przezwyciężanie wyzwań i przeszkód</b>	
<b>Czas trwania aktywności</b>	45 minut
<b>Cel aktywności</b>	Celem tej wspólnej aktywności jest zaangażowanie pracodawców, specjalistów/menedżerów z obszaru HR i pracowników zdalnych do refleksyjnego i otwartego dialogu. Ma to pozwolić na pogłębienie ich zrozumienia korzyści i wyzwań związanych z prawem dla pracowników zdalnych do bycia offline, a także wspieranie tworzenia praktycznych strategii wspierających równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.
<b>Instrukcje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do tej aktywności będziesz potrzebować wewnętrznego lub zewnętrznego facylitatora podczas sesji refleksyjnej. Można to przeprowadzić zarówno przy osobistym udziale uczestników („w twarzą w twarzą”) jak i w formacie cyfrowym.</li> <li>• Wprowadzenie i kontekst (5 minut): facylitator wyjaśnia uczestnikom cele aktywności, podkreślając znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz występujące w przypadku pracowników zdalnych wyjątkowe względy dotyczące prawa do bycia offline.</li> <li>• Burza mózgów na temat korzyści i wyzwań (15 minut): facylitator prosi uczestników o dobranie się w małe grupy dyskusyjne (4-6 członków) i instruuje każdą grupę, aby przeprowadziła burzę mózgów i omówiła około 2-3 potencjalne korzyści z wdrożenia prawa do bycia offline konkretnie dla pracowników zdalnych. Facylitator powinien zachęcać uczestników do czerpania z osobistych doświadczeń i spostrzeżeń. Każda grupa powinna korzystać z flipchartu (jeśli jest to spotkanie „twarzą w twarzą”) lub białej tablicy (jeśli jest online), aby zapisać swoje pomysły.</li> <li>• Opracowanie strategii (10 minut): po dyskusji na temat korzyści i wyzwań prowadzący (facylitator) instruuje każdą grupę, aby zastanowiła się nad praktyczną strategią lub inicjatywą, którą można wdrożyć na poziomie organizacji, odnosząc się do jednej ze zidentyfikowanych korzyści lub wyzwań. Facylitator podkreśla potrzebę praktycznych i efektywnych rozwiązań.</li> <li>• Prezentacja, dyskusja i podsumowanie (15 minut): każda grupa wybiera głównego mówcę, który przedstawia zidentyfikowane korzyści, wyzwania i odpowiadające im strategie. Facylitator podsumowuje kluczowe wnioski z aktywności i zachęca uczestników, aby zobowiązali się do wdrożenia zidentyfikowanych strategii, jako planu działania, w swojej organizacji w celu wsparcia prawa pracowników zdalnych do bycia offline.</li> </ul>



## Narzędzie oceny

Pytanie 1	
<b>Typ narzędzia do oceny</b>	Pytanie wielokrotnego wyboru
<b>Pytania</b>	Które z poniższych strategii promowanych przez menedżerów mogą skutecznie pomóc pracownikom w „odłączeniu się” od pracy a także pozytywnie wpłynąć na ich samopoczucie?
<b>Możliwe odpowiedzi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Zniechęcanie do nieistotnej komunikacji poza godzinami pracy.</li><li>b) Realistyczne zarządzanie poziomem obciążeniem pracownika pracą.</li><li>c) Wykazywanie się asertywnością i chronienie w każdej sytuacji interesów organizacji.</li><li>d) Promowanie i zachęcanie do robienia przerw i praktykowania strategii mindfulness.</li></ul>

Pytanie 2	
<b>Typ narzędzia do oceny</b>	Pytanie wielokrotnego wyboru
<b>Pytania</b>	Wdrożenie prawa do „odłączenia się” od pracy nie tylko przynosi korzyści pracownikom, ale także zapewnia liczne korzyści dla pracodawców. Jakie są cztery korzyści dla pracodawców z poniższej listy?
<b>Możliwe odpowiedzi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Kultura organizacyjna skoncentrowana na jednostce i jej potrzebach.</li><li>b) Przyciąganie talentów.</li><li>c) Zaangażowanie pracowników.</li><li>d) Więcej godzin dostępności pracowników.</li><li>e) Zmniejszenie poziomu absencji pracowników.</li><li>f) Prezenteizm (nieefektywna obecność w pracy)</li><li>g) Większa produktywność.</li><li>h) Brak dojazdów.</li></ul>



## Odniesienia

Durkovic, L. (3 stycznia 2023). The right to disconnect: Why leaders should encourage employees to unplug. Trello. [blog.trello.com/the-right-to-disconnect](https://blog.trello.com/the-right-to-disconnect).

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2021). Organisational - and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 0(0), 1–30. [www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2021.1969476](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2021.1969476).

Gruman, J. (b.d.). How businesses can best help employees disconnect from work. *The Conversation*. [theconversation.com/how-businesses-can-best-help-employees-disconnect-from-work-174522](https://theconversation.com/how-businesses-can-best-help-employees-disconnect-from-work-174522).

Kelly, E. L., Berkman, L. F., Kubzansky, L. D., Lovejoy, M. (12 października 2021). 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being. *Harvard Business Review*, [hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being?ab=hero-subleft-1](https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being?ab=hero-subleft-1).

Kelly, E. L., (1/13/2022). Companies need to confront how work conditions affect the well-being of their employees. *FastCompany*. [www.fastcompany.com/90712607/companies-need-to-confront-how-work-conditions-affect-the-well-being-of-their-employees](https://www.fastcompany.com/90712607/companies-need-to-confront-how-work-conditions-affect-the-well-being-of-their-employees).

Kelly, E. L., (1/20/2022). Happier, Healthier, Hybrid: MIT Research Finds Hybrid Work Schedules Promote Employee Well-being. *Staffing.com*. [www.staffing.com/hybrid-work-schedule-benefits/](https://www.staffing.com/hybrid-work-schedule-benefits/).

Lovejoy, M., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. F. (2021). Work Redesign for the 21st Century: Promising Strategies for Enhancing Worker Well-Being. *American Journal of Public Health*, e1–e9. [pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34499532/](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34499532/).

Mucha, R. (7 września 2021). Helping your employees disconnect from work. *HRMorning*. [www.hrmorning.com/articles/helping-your-employees-disconnect-from-work/](https://www.hrmorning.com/articles/helping-your-employees-disconnect-from-work/).



## Krótkie podsumowanie i kluczowe wnioski

- > Pracodawcy powinni uznać znaczenie prawa do bycia offline, które pozwala pracownikom „odciąć się” od obowiązków związanych z pracą poza godzinami pracy, co jest korzystne dla ich dobrostanu i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.
- > Pracodawcy odgrywają kluczową rolę w promowaniu prawa do bycia offline. Powinni oni priorytetowo traktować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, ustanawiać jasne zasady i dawać dobry przykład własnym zachowaniem, promując w ten sposób wspierające środowisko pracy.
- > Wdrażanie najlepszych praktyk, takich jak ustalanie rozsądnych godzin pracy, zajmowanie się kwestią komunikacji po godzinach pracy, zapewnianie elastyczności i oferowanie szkoleń, pomaga pracodawcom efektywnie wspierać prawo pracowników do bycia offline.
- > Promowanie prawa do bycia offline przynosi pracodawcom korzyści poprzez poprawę samopoczucia pracowników, zwiększoną retencję i przyciąganie talentów, lepszą produktywność i koncentrację oraz pozytywną kulturę organizacyjną.
- > Pracodawcy mogą wykorzystać technologię do wspierania prawa do bycia offline, minimalizując komunikację po godzinach pracy, ustalając jasne oczekiwania, promując dobrostan cyfrowy pracowników i wdrażając elastyczne polityki technologiczne.
- > Tworzenie kultury pracy, w której ceniona jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym a dobre samopoczucie pracowników traktowane jest priorytetowo, przyczynia się do rozwoju pozytywnej kultury organizacyjnej i sprzyja zaangażowaniu, satysfakcji i lojalności pracowników.

## Rozdział 3a: Wdrożenie zasad organizacyjnych, które będą wspierać prawo do bycia offline

### Kluczowe cele nauki

- > Zrozumienie wagi jaką w dzisiejszym dynamicznym środowisku pracy ma wdrażanie polityk mających na celu ochronę prawa pracowników zdalnych do bycia offline.
- > Identyfikacja kluczowych elementów skutecznej polityki organizacyjnej, która promuje równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, dobrostan pracowników oraz budowę wspierającej kultury pracy.
- > Uzyskiwanie wglądu w oparte na dowodach strategię i najlepsze praktyki w zakresie komunikacji, szkolenia i oceny polityk w celu zapewnienia pomyślnego wdrożenia i przestrzegania zasad.

### Wprowadzenie

W dzisiejszym dynamicznym i szybko zmieniającym się środowisku pracy nieustannie pojawiają się nowe wyzwania. Kwestie te wymagają proaktywnego i adaptacyjnego podejścia do zmieniających się potrzeb poszczególnych organizacji i ich pracowników. Aby sprostać tym wyzwaniom, organizacje muszą ustanowić dobrze dopasowane polityki organizacyjne, które chronią dobrostan pracowników dzięki dostosowaniu do specyficznych cech i wymagań firmy.

### Definiowanie polityk organizacyjnych

W kontekście organizacyjnym polityki organizacyjne odnoszą się do **formalnych wytycznych i zasad ustanowionych przez organizacje w celu regulowania różnych aspektów pracy i zachowań w miejscu pracy (Petts i in., 2022)**. Dowody empiryczne wskazują, że polityka organizacyjna może przeciwdziałać kilku krytycznym aspektom, które, jeśli nie zostaną odpowiednio uregulowane, mogą stanowić zagrożenie dla dobrostanu pracowników. Są to m.in. kwestie etyczne, dyskryminacja i molestowanie, percepcja niesprawiedliwości organizacyjnej, brak równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz nieuregulowana praca zdalna (Mohammad i in., 2019). Ta ostatnia kwestia cieszy się ostatnio dużym zainteresowaniem ze względu na upowszechnienie zdalnej modalności pracy, a także dlatego, że brak szacunku dla prawa pracowników do bycia offline może prowadzić do kilku negatywnych konsekwencji, takich jak niezdolność do psychicznego oderwania się od pracy, brak czasu na regenerację, a w skrajnych przypadkach do wypalenia zawodowego (Hayes i in., 2021). Dlatego w tym rozdziale przedstawimy wskazówki dotyczące sposobu wdrażania polityk organizacyjnych, które chronią prawo pracowników do bycia offline. Omówione zostaną kluczowe elementy takich polityk organizacyjnych, w tym ich zakres, cele i strategię wdrażania.



## **Korzyści z wdrożenia polityk organizacyjnych promujących bycie offline: badania oparte na dowodach**

Jak wspomniano powyżej, wdrażanie polityk organizacyjnych w celu wspierania i zachęcania do „odłączenia się” od pracy może przynieść kilka korzyści.

1. **Poprawia równowagę między życiem zawodowym a prywatnym**, zapewniając telepracownikom szansę na osiągnięcie równowagi między pracą a życiem osobistym, a jednocześnie sprzyja regenerację po pracy, która jest niezbędna do odbudowy zarówno zasobów poznawczych, jak i fizycznych pracowników. Możliwość odpoczynku po pracy może potencjalnie prowadzić do **zmniejszenia poziomu stresu i zapobiegania wypaleniu zawodowemu** wśród pracowników, które są w literaturze naukowej identyfikowane jako występujące szczególnie często w przypadku pracy zdalnej (Hayes i in., 2020; Hayes i in., 2021).
2. Umożliwienie telepracownikom „odłączenia się” i posiadania czasu wolnego od pracy może **poprawić ich wydajność w godzinach pracy** (Petitta i Ghezzi, 2023). Pracownicy wypoczęci i zregenerowani są bardziej **skupieni, zmotywowani i osiągają lepsze wyniki**, gdy aktywnie angażują się w swoje zadania zawodowe (Bhattacharya i in., 2020).
3. Opracowanie polityki organizacyjnej mającej na celu ochronę dobrego samopoczucia pracowników może również **stanowić element konkurencyjnej przewagi** w zakresie reputacji i marki danej firmy. Dzięki oferowaniu atrakcyjnych świadczeń pracowniczych, konkurencyjnych pakietów wynagrodzeń i możliwości rozwoju kariery, polityki zorientowane na wspieranie dobrego samopoczucia pracowników - w tym zwłaszcza te związane z prawem do bycia offline - zyskały coraz ważniejszą rolę w **przyciąganiu talentów do organizacji** (Yasin & Huseynova, 2020). W miarę jak równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobre samopoczucie pracowników zyskują na znaczeniu, kandydaci do pracy aktywnie poszukują firm, które priorytetowo traktują te aspekty w swoich politykach organizacyjnych (Muraya i in., 2021).
4. Kiedy firmy demonstrują swoje zaangażowanie w obszarze uczciwych praktyk rekrutacyjnych, polityki równych szans oraz dobrostanu pracowników, stają się bardziej atrakcyjne dla osób poszukujących pracy. Taka polityka organizacyjna może również **sprzyjać większej satysfakcji i lojalności pracowników, co skutkuje wyższymi wskaźnikami retencji** (Rodríguez-Sánchez i in., 2020).



Źródło obrazka: wirestock Freepik

## Co się dzieje, jeśli firma nie dotrzymuje swoich zobowiązań odnośnie wdrażania zasad?



1. Brak wdrożenia ogłoszonych polityk lub nieprzestrzeganie istniejących polityk organizacyjnych może mieć poważne konsekwencje dla firmy. Oprócz **podważenia wiarygodności firmy i osłabienia zaufania wśród interesariuszy**, może to również prowadzić do **negatywnych konsekwencji w zakresie morale i zaangażowania pracowników**, odbijając się na ogólnej wydajności (Yang i in., 2022).

2. Nieprzestrzeganie przyjętych zasad **naraża firmę na ryzyko prawne i regulacyjne**, co może prowadzić do nałożenia kar lub procesów sądowych.

3. Może również wywierać dalekosiężny **wpływ na kulturę i reputację firmy**, sprzyjając powstawaniu atmosfery braku spójności i lekceważenia zasad.

4. W kontekście pracy zdalnej brak wdrażania polityk organizacyjnych, które chronią prawo do bycia offline może doprowadzić do niepokojącego zjawiska znanego jako prezenteizm (ang. presenteeism), tj. nieefektywnej obecności w pracy (Rhule i in., 2020). Pracownicy zdalni mogą czuć się zmuszeni do kontynuowania pracy nawet wtedy, gdy są chorzy lub niedysponowani, obawiając się negatywnych

konsekwencji lub niepewności zatrudnienia. Takie zachowanie może prowadzić do zmniejszenia produktywności, wypalenia zawodowego i pogorszenia ogólnego samopoczucia. Aby ograniczyć

szkodliwy wpływ prezenteizmu i promować rozwój zdrowego środowiska pracy, organizacje muszą ustanowić jasne wytyczne i oczekiwania dotyczące zwolnień chorobowych w

Źródło obrazka: freepik [Freepik](#)

warunkach pracy zdalnej. Pracownicy powinni być zachęceni do priorytetowego traktowania swojego dobrostanu i brania w razie potrzeby zwolnień niezbędnych do powrotu do zdrowia. Należy zapewnić pracownikom zdalnym odpowiednie wsparcie i zasoby, takie jak dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej i usług w zakresie zdrowia psychicznego, tak aby mogli oni skutecznie dbać o swój dobrostan.





## Przewodnik krok po kroku - jak opracować politykę dotyczącą prawa do bycia offline.

### Krok 1 - Określić cel polityki

- **Przeprowadzić Ocenę Potrzeb:** Rozpocznij od przeprowadzenia dokładnej oceny obecnego środowiska pracy, doświadczeń pracowników i istniejących wyzwań związanych z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym oraz ciągłą dostępnością. Może to obejmować gromadzenie danych poprzez ankiety, wywiady, grupy fokusowe lub analizę istniejących badań i literatury. Zidentyfikuj konkretne dylematy i problemy, z którymi borykają się pracownicy w odniesieniu do prawa do bycia offline.
- **Przejrzyj istniejące zasady i praktyki organizacyjne:** Oceń wszelkie istniejące zasady, wytyczne lub praktyki organizacyjne, które są już stosowane w organizacji. Ustal, czy odpowiednio odnoszą się one do kwestii równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz prawa do bycia offline. Zidentyfikuj wszelkie luki lub obszary wymagające poprawy, które należy uwzględnić w nowej polityce.
- **Zaangażować interesariuszy: Zaangażuj w proces opracowywania polityki odpowiednich interesariuszy.** Mogą to być pracownicy, specjaliści ds. zasobów ludzkich, menedżerowie i przedstawiciele odpowiednich działów lub zespołów. Istnieje kilka podejść do angażowania interesariuszy w cały proces. Po pierwsze, organizowanie grup fokusowych daje możliwość pogłębionej dyskusji i eksploracji różnorodnych perspektyw. Ponadto spotkania w formacie „town hall” z liderami i pracownikami sprzyjają przejrzystości, umożliwiając otwarte dyskusje, rozwiązywanie problemów i otrzymywanie sugestii. Warsztaty lub sesje szkoleniowe mogą pomóc w edukacji pracowników na temat korzyści płynących z wdrażanej polityki, przyczyniając się do budowy poparcia ze strony pracowników. Platformy współpracy online lub portale intranetowe zapewniają dostępne fora dyskusyjne, na których interesariusze mogą przedstawiać swoje pomysły. Spotkania indywidualne z kluczowymi interesariuszami pozwalają na prowadzenie spersonalizowanych dyskusji i otrzymywanie informacji zwrotnych. Wykorzystanie różnych kanałów komunikacji w kampanii komunikacyjnej gwarantuje, że interesariusze będą dobrze poinformowani. Wreszcie, wyznaczenie przedstawicieli pracowników lub grupy zadaniowej ds. realizowanej polityki zapewnia uwzględnienie perspektyw pracowników, co umożliwi realizację opartych o współpracę procesów opracowywania polityki.
- **Zdefiniować problem:** Jasno wyartykułuj problem lub kwestię, którą wdrażana polityka ma rozwiązać. Wykorzystaj spostrzeżenia uzyskane z oceny potrzeb i zaangażowania interesariuszy do sporządzenia zwięzłego i konkretnego opisu problemu.
- **Ustal cel i zakres polityki:** Jasno określ cel i zakres polityki. Określ nadrzędne cele i zadania, które mają zostać osiągnięte dzięki wdrażanej polityce.
- **Rozważ wymagania prawne i regulacyjne:** Zastanów się nad wszelkimi wymogami prawnymi lub regulacyjnymi, które mogą mieć wpływ na proces opracowywania danej polityki.
- **Opracuj projekt polityki i uzyskaj dla niego poparcie:** Stwórz projekt polityki i przedstaw go do zatwierdzenia kluczowym decydentom, takim jak kierownictwo wyższego szczebla lub zarząd. Odnies

się do wszelkich obaw lub pytań zgłaszanych podczas procesu zatwierdzania i dokonaj niezbędnych korekt (Prager i in., 2022).

## Krok 2 - Komunikacja i szkolenie

- **Zdefiniuj plan rozpowszechniania:** Opracuj plan komunikacji, aby skutecznie poinformować pracowników o nowej polityce. Przeprowadzaj sesje szkoleniowe lub warsztaty, aby upewnić się, że pracownicy rozumieją politykę, jej implikacje oraz ich role i obowiązki w zakresie zapewnienia zgodności z nową polityką.
- **Jasna i zwięzła dokumentacja polityki:** Opracuj dobrze napisany dokument prezentujący politykę, który będzie jasny, zwięzły i łatwo zrozumiały dla odbiorców.
- **Ogłoszenie polityki poprzez e-mail lub memorandum:** W celu ogłoszenia nowej polityki, wyślij formalną wiadomość e-mail lub memorandum do wszystkich pracowników, interesariuszy i zaangażowanych stron.
- **Sesje szkoleniowe:** Przeprowadź sesje szkoleniowe, aby upewnić się, że pracownicy mają wszystkie odpowiednie umiejętności i wiedzę potrzebne do przestrzegania nowej polityki.
- **Warsztaty interaktywne lub ćwiczenia z odgrywania ról:** Zorganizuj interaktywne warsztaty lub ćwiczenia odgrywania ról, aby wzmocnić zrozumienie i realizację polityki. To praktyczne podejście pozwala pracownikom ćwiczyć wdrażanie polityki w realistycznych scenariuszach i zachęca do aktywnego uczestnictwa i zaangażowania.
- **Menedżerowie jako adwokaci:** Przeszkol menedżerów i nadzorców w zakresie skutecznego komunikowania i wzmocnienia polityki w odniesieniu do ich zespołów.
- **Komunikacja bieżąca:** Prowadź regularne kanały komunikacji, aby przekazywać aktualizacje, przypomnienia lub wyjaśnienia dotyczące polityki. Korzystaj z biuletynów e-mail, spotkań firmowych lub wewnętrznych platform komunikacyjnych, aby informować i angażować pracowników (Petts i in., 2022).

## Krok 2 - Monitorowanie i ocena

- **Ankiety i kwestionariusze:** Projektowanie i przeprowadzanie ankiet lub kwestionariuszy wśród pracowników, interesariuszy lub zaangażowanych stron może dostarczyć cennych informacji na temat ich świadomości, zrozumienia i postrzegania wdrażanej polityki. Narzędzia te mogą umożliwić gromadzenie danych ilościowych i jakościowych w celu oceny efektywności polityki, jej przestrzegania i obszarów wymagających poprawy.
- **Wywiady i grupy fokusowe:** Przeprowadzenie wywiadów lub grup fokusowych z kluczowymi interesariuszami może dostarczyć dogłębnych informacji jakościowych na temat ich doświadczeń, napotykanym wyzwań a także sugestii dotyczących wdrażanej polityki. Metody te pozwalają na prowadzenie otwartych dyskusji i eksplorację różnorodnych perspektyw.
- **Kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) i mierniki:** Zdefiniowanie konkretnych KPI i mierników dotyczących danej polityki może umożliwić ilościowy pomiar jej wpływu i skuteczności.



- **Studia przypadków i benchmarking:** Analizowanie studiów przypadków lub przeprowadzanie testów porównawczych (tzw. benchmarking) z podobnymi organizacjami lub najlepszymi praktykami branżowymi może dać wgląd w skuteczne strategie wdrażania polityki i potencjalne obszary wymagające poprawy (Da i in., 2022).

## Aktywność

Analiza studium przypadku	
<b>Czas trwania aktywności</b>	30 minut
<b>Cel aktywności</b>	Celem aktywności jest analiza i udzielenie dobrze uzasadnionych odpowiedzi na przedstawione w studium przypadku pytania dotyczące realizacji polityki pracy zdalnej w korporacji międzynarodowej. Naszym celem jest w tym przypadku identyfikacja kluczowych aspektów tworzenia polityki, przewidywanie potencjalnych wyzwań, proponowanie strategii ich przezwyciężenia, przedstawianie zaleceń dotyczących skutecznej komunikacji i szkolenia pracowników, ocena korzyści i zagrożeń związanych z polityką oraz opracowanie planu działania w celu pomyślnego wdrożenia polityki.
<b>Instrukcje</b>	Przeczytaj uważnie poniższe studium przypadku i przeanalizuj przedstawiony scenariusz. Zastosuj wiedzę i kroki opisane w rozdziale, aby odpowiedzieć na poniższe pytania. Zastanów się nad procesem tworzenia i wdrażania polityki, a także nad potencjalnymi wyzwaniami i omówionymi najlepszymi praktykami. Analiza przypadku: Polityka pracy zdalnej korporacji Omawiana korporacja, będąca przedsiębiorstwem międzynarodowym, jest gotowa wdrożyć politykę pracy zdalnej w celu zapewnienia większej elastyczności swoim pracownikom i przyciągnięcia najlepszych talentów. Dział Zasobów Ludzkich został wyznaczony do opracowania odpowiedniej polityki i zapewnienia jej płynnego wdrożenia. Zespół wykonawczy wspiera inicjatywę, ale chce zapewnić skuteczne utrzymanie produktywności i komunikacji.

## Ocena

Pytanie 1	
Typ narzędzia do oceny	Pytanie otwarte
Pytania	<ul style="list-style-type: none"><li>• [Na podstawie kroków opisanych w rozdziale zidentyfikuj i wyjaśnij kluczowe kwestie, którymi powinien zająć się dział zasobów ludzkich podczas tworzenia polityki pracy zdalnej dla korporacji.</li><li>• Jakie potencjalne wyzwania/przeszkody może napotkać korporacja podczas wdrażania polityki pracy zdalnej? Zaproponuj strategię lub najlepsze praktyki w celu sprostania tym wyzwaniom.</li><li>• W jaki sposób korporacja może skutecznie komunikować się z pracownikami i szkolić swoich pracowników w zakresie polityki pracy zdalnej? Podaj konkretne zalecenia i metody zapewniania zrozumienia, zaangażowania i przestrzegania polityki.</li><li>• Oceń potencjalne korzyści i ryzyko związane z wdrożeniem polityki pracy zdalnej dla korporacji. Weź pod uwagę czynniki takie jak satysfakcja pracowników, produktywność, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz kultura organizacyjna.</li><li>• Opracuj plan działania określający kroki i harmonogram pomyślnego wdrożenia polityki pracy zdalnej w Korporacji. Uwzględnij kluczowe kamienie milowe, strony odpowiedzialne i strategię komunikacji.]</li></ul>

## Odniesienia

Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The impact of individual needs on employee performance while teleworking. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(5), 65-85.

Da, S., Fladmark, S. F., Wara, I., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2022). To change or not to change: a study of workplace changes during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1982.

Yang, Y., Yan, R., & Meng, Y. (2022). Can't disconnect even after-hours: how work connectivity behavior after-hours affects employees' thriving at work and family. *Frontiers in Psychology*, 13, 865776.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during COVID-19: An examination of workers in the United States. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211058193.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N., & Ray, H. E. (2020). "I'm not working from Home, I'm Living at Work": Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19.



Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59.

Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research*, 29(4), 725-748.

Petitta, L., & Ghezzi, V. (2023). Remote, Disconnected, or Detached? Examining the Effects of Psychological Disconnectedness and Cynicism on Employee Performance, Wellbeing, and Work-Family Interface. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6318.

Petts, R. J., Mize, T. D., & Kaufman, G. (2022). Organizational policies, workplace culture, and perceived job commitment of mothers and fathers who take parental leave. *Social Science Research*, 103, 102651.

Prager, F., Rhoads, M., & Martínez, J. N. (2022). The COVID-19 economic shutdown and the future of flexible workplace practices in the South Bay region of Los Angeles County. *Transport Policy*, 125, 241-255.

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work-life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920.

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., ... & Yang, T. (2020). "To work, or not to work, that is the question"-Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344-363.

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.

## Krótkie podsumowanie i kluczowe wnioski

- > Wdrożenie zasad organizacyjnych dotyczących prawa do bycia offline w pracy zdalnej przywraca równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, zmniejsza poziom stresu i poprawia wydajność pracowników.
- > Nieprzestrzeganie polityki organizacyjnej może przynosić szkody dla reputacji, niszczyć zaufanie i morale pracowników firmy.
- > Przewodnik krok po kroku obejmuje określenie celów polityki, angażowanie interesariuszy i uzyskanie poparcia dla wdrażanej polityki.
- > Skuteczna komunikacja poprzez warsztaty, sesje szkoleniowe i platformy internetowe pozwala na zwiększenie poziomu zrozumienia wdrażanej polityki.
- > Monitorowanie wpływu polityki za pomocą ankiet, wywiadów i wskaźników KPI pomaga w podejmowaniu świadomych decyzji i wprowadzaniu ulepszeń.

## Rozdział 4: Studia przypadku

### Kluczowe cele nauki

- > Zrozumienie czynników, które prowadzą do rozwoju koncepcji „odłączenia się” od pracy
- > Zdobywanie wiedzy o organizacjach, które z powodzeniem wdrożyły prawo do bycia offline
- > Stosowanie praktyk dotyczących „odłączenia się” od pracy, które są już wdrażane na całym świecie
- > Identyfikacja wyzwań i przeszkód, które mogą pojawić się przy wdrażaniu prawa do bycia offline

W tym rozdziale przedstawiamy kilka rzeczywistych przykładów organizacji, które z powodzeniem wdrożyły prawo do bycia offline, a także studia przypadków podmiotów, które napotkały wyzwania lub przeszkody.

### Studia przypadków pomyślnego wdrożenia

Poniżej wymieniono kilka przykładów organizacji, które z powodzeniem wprowadziły polityki wspierające prawo swoich pracowników do bycia offline:

1. **Volkswagen:** W 2021 roku niemiecka firma Volkswagen Group wprowadziła politykę „Work Smart, Live Smart”. Polityka ta zawiera wytyczne dla pracowników dotyczące tego, jak „odłączyć się” od pracy. Niektóre środki zawarte w polityce dotyczą redukcji częstotliwości komunikacji realizowanej po godzinach pracy oraz zachęcania do korzystania z narzędzi cyfrowych w celu lepszego zarządzania poziomem obciążenia pracowników pracą. Ponadto wprowadzono również programy szkoleniowe zarówno dla menedżerów, jak i pracowników, mające na celu podniesienie świadomości na temat znaczenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Ururomiono również specjalny program pomocowy dla pracowników w celu zapewnienia zarówno wsparcia jak i odpowiednich zasobów pracownikom, którzy doświadczają stresu związanego z pracą.
2. **Daimler:** W 2014 roku niemiecka firma wprowadziła politykę „Mail on Holiday”, która została wdrożona w celu zmniejszenia liczby e-maili otrzymywanych przez pracowników w czasie wakacji. Dzięki tej polityce wszystkie wiadomości e-mail otrzymane podczas urlopu były automatycznie usuwane.
3. **Barilla:** W 2016 roku włoska firma wprowadziła umowę, która oferowała możliwość pracy poza siedzibą firmy pracownikom realizującym zadania, które można wykonywać zdalnie. Możliwość tę wprowadzono z limitem 32 godzin miesięcznie, za wyjątkiem pracowników mających dzieci lub inne obowiązki opiekuńcze, którzy mogli zwiększyć limit do 64 godzin miesięcznie. Zgodnie z nowymi zasadami, z pracownikami można było kontaktować się wyłącznie za pośrednictwem urzędzeń firmowych w godzinach pracy zakładu. Elementem umowy było również przeszkolenie, zarówno



pracowników, jak i menedżerów, w zakresie znaczenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zapewnienie narzędzi technologicznych do lepszego zarządzania poziomem obciążenia pracą oraz kultywowanie kultury doceniania życia osobistego pracowników.

4. **Enel:** W 2016 roku włoska firma wprowadziła projekt pilotażowy, a w 2020 roku wdrożyła globalną politykę „inteligentnej pracy”, która obejmuje jasne wytyczne dotyczące godzin pracy i zachęca pracowników do „odłączania się” od pracy po godzinach pracy. Elementami tego podejścia jest również szkolenie zarówno menedżerów, jak i pracowników w zakresie znaczenia „odłączania się” od pracy poza wyznaczonymi godzinami, zachęcanie do korzystania z narzędzi cyfrowych (np. kalendarzy online i aplikacji do zarządzania zadaniami) w celu lepszego zarządzania poziomem obciążenia pracą oraz ustalanie jasnych oczekiwań dotyczących czasu reakcji oraz komunikacji w godzinach wolnych od pracy. Inną częścią podejścia wprowadzonego przez Enel jest „zarządzanie stresem”, które obejmuje zapewnienie pracownikom odpowiednich zasobów i wsparcia (np. dostęp do usług doradczych) w celu umożliwienia im radzenia sobie ze stresem i utrzymania ich dobrostanu.

## Wyzwania i przeszkody

Oprócz wszystkich wspomnianych powyżej studiów przypadków pomyślnego wdrożenia omawianej polityki, istnieją również przykłady firm, które stoją przed różnymi wyzwaniami i przeszkodami mogącymi negatywnie wpłynąć na proces wprowadzania działań wspierających „odłączenie się” od pracy. Przykłady takich firm przedstawiono poniżej:

**Apple:** Biorąc pod uwagę globalny charakter łańcucha dostaw Apple, poszczególni dostawcy i kontrahenci są często rozproszeni w różnych strefach czasowych. Wytwarza to sytuację, w której jednostki i zespoły muszą ze sobą współpracować i skutecznie się komunikować, pomimo znacznych różnic czasowych. Chociaż te wzajemne powiązania mają wiele zalet, niosą ze sobą również wyzwania, a których z nich jest trudność w „odłączeniu się” od pracy

**PricewaterhouseCoopers (PwC):** Firma oferuje swoje usługi klientom międzynarodowym a terminy realizacji projektów są zazwyczaj stosunkowo napięte. Pracownicy, którzy są głównie konsultantami i audytorami, mają trudności z „oderwaniem się” od pracy, zwłaszcza podczas audytów finansowych, które są uważane za okresy szczytowego natężenia wysiłków zawodowych.

**Bloomberg:** Pracownicy (np. dziennikarze i analitycy) pracujący w firmach zajmujących się wiadomościami i danymi finansowymi muszą być na bieżąco informowani i gotowi do reagowania na najświeższe wiadomości. Tym samym charakter ich obowiązków generuje trudności w zakresie „odcięcia się” od pracy.

## Aktywności

Aktywność 1 - „Plan działania dotyczący odłączenia”	
<b>Czas trwania aktywności</b>	60 minut
<b>Cel aktywności</b>	Celem aktywności jest analiza i udzielenie dobrze uzasadnionych odpowiedzi na przedstawione w studium przypadku pytania dotyczące realizacji polityki pracy zdalnej w korporacji międzynarodowej. Naszym celem jest w tym przypadku identyfikacja kluczowych aspektów tworzenia polityki, przewidywanie potencjalnych wyzwań, proponowanie strategii ich przewyciężenia, przedstawianie zaleceń dotyczących skutecznej komunikacji i szkolenia pracowników, ocena korzyści i zagrożeń związanych z polityką oraz opracowanie planu działania w celu pomyślnego wdrożenia polityki.
<b>Instrukcje</b>	Przeczytaj uważnie poniższe studium przypadku i przeanalizuj przedstawiony scenariusz. Zastosuj wiedzę i kroki opisane w rozdziale, aby odpowiedzieć na poniższe pytania. Zastanów się nad procesem tworzenia i wdrażania polityki, a także nad potencjalnymi wyzwaniami i omówionymi najlepszymi praktykami. Analiza przypadku: Polityka pracy zdalnej korporacji Omawiana korporacja, będąca przedsiębiorstwem międzynarodowym, jest gotowa wdrożyć politykę pracy zdalnej w celu zapewnienia większej elastyczności swoim pracownikom i przyciągnięcia najlepszych talentów. Dział Zasobów Ludzkich został wyznaczony do opracowania odpowiedniej polityki i zapewnienia jej płynnego wdrożenia. Zespół wykonawczy wspiera inicjatywę, ale chce zapewnić skuteczne utrzymanie produktywności i komunikacji.

## Odniesienia

Connley, C. (17 sierpnia 2017). *This company has an ingenious way to free employees from email on vacation*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2017/08/17/one-companys-genius-way-to-free-employees-from-email-on-vacation.html>

"Good for You" starts from caring for the employees (26 lipca 2017). Barilla Group. <https://www.barillagroup.com/en/press-room/press-releases/good-for-you-starts-from-caring-for-the-employees/>

Henshall, A. (25 lutego 2022). *Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world?* <https://www.bbc.com/worklife/article/20210517-can-the-right-to-disconnect-exist-in-a-remote-work-world>

Rosen, R. J. (14 sierpnia 2014). *Daimler Employees Can Set Emails to Auto-Delete During Vacation*. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/08/daimlers-german-employees-can-set-emails-to-auto-delete-during-vacation/376068/>





*Should holiday email be deleted?* (14 sierpnia 2014). BBC News. <https://www.bbc.com/news/magazine-28786117>

Viale, E. (b.d.). *How Enel Is Involving Employees in Future of Work Plans*. www.linkedin.com. <https://www.linkedin.com/pulse/how-enel-involving-employees-future-work-plans-enrico-viale/>

*Work-life balance, people care and company welfare* | ENEL 2016 CSR. (b.d.). <http://enel2016csr.message-asp.com/en/sustainability-report-2016/our-commitment/our-people/work-life-balance-people-care-and-company>

### Krótkie podsumowanie i kluczowe wnioski

- Istnieje kilka pomyślnych studiów przypadków organizacji i rządów krajowych, które wprowadziły politykę związaną z „odłączeniem się” od pracy.
- Istnieją czynniki takie jak strefy czasowe, charakter obowiązków zawodowych, które nakładają bariery w realizacji działań na rzecz „odłączenia się” od pracy.
- Możliwe jest przygotowanie planu działania z różnymi ramami czasowymi, co umożliwi firmie rozpoczęcie od natychmiastowych działań, a jednocześnie utrzymuje potencjał do wdrożenia bardziej wymagających działań w przyszłości.

## Załącznik

### Rozdział 1 – Narzędzie oceny poprawne odpowiedzi

Pytanie 1	
Typ narzędzia do oceny	Wybierz jedną opcję: <ul style="list-style-type: none"><li>Pytanie wielokrotnego wyboru</li></ul>
Pytania	Czego dotyczy „prawo do bycia offline”?
Możliwe odpowiedzi	a) Prawa do wyłączenia urządzeń elektronicznych. b) <b>Prawa do odłączenia się od komunikacji związanej z pracą poza godzinami pracy.</b> c) Prawa do robienia przerw w godzinach pracy. d) Prawa do odłączenia się od Internetu.

Pytanie 2	
Typ narzędzia do oceny	Wybierz jedną opcję: <ul style="list-style-type: none"><li>Pytanie wielokrotnego wyboru</li></ul>
Pytania	W jaki sposób można egzekwować i utrzymywać w organizacjach prawo do bycia offline?
Możliwe odpowiedzi	a) Opracowanie jasnych zasad i wytycznych. b) Zapewnienie szkoleń i edukacji na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. c) Monitorowanie naruszeń i reagowanie na nie. d) <b>Wszystkie powyższe.</b>



## Rozdział 2 - Narzędzie oceny poprawne odpowiedzi

Pytanie 1	
Typ narzędzia do oceny	Pytanie wielokrotnego wyboru
Pytania	Które z poniższych strategii promowanych przez menedżerów mogą skutecznie pomóc pracownikom w „odcięciu się” od pracy a także pozytywnie wpłynąć na ich samopoczucie?
Możliwe odpowiedzi	<ul style="list-style-type: none"><li>a) <b>Zniechęcanie do nieistotnej komunikacji poza godzinami pracy.</b></li><li>b) <b>Realistyczne zarządzanie poziomem obciążeniem pracownika pracą.</b></li><li>c) Wykazywanie się asertywnością i chronienie w każdej sytuacji interesów organizacji.</li><li>d) <b>Promowanie i zachęcanie do robienia przerw i praktykowania strategii mindfulness.</b></li><li>e) Kontaktowanie się z pracownikami w jak najmniejszym stopniu.</li></ul>

Pytanie 2	
Typ narzędzia do oceny	Pytanie wielokrotnego wyboru
Pytania	Wdrożenie prawa do „odłączenia się” od pracy nie tylko przynosi korzyści pracownikom, ale także zapewnia liczne korzyści dla pracodawców. Jakie są cztery korzyści dla pracodawców z poniższej listy?
Możliwe odpowiedzi	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Kultura organizacyjna skoncentrowana na jednostce i jej potrzebach.</li><li>b) <b>Przyciąganie talentów.</b></li><li>c) <b>Zaangażowanie pracowników.</b></li><li>d) Więcej godzin dostępności pracowników.</li><li>e) <b>Zmniejszenie poziomu absencji pracowników.</b></li><li>f) Prezenteizm (nieefektywna obecność w pracy)</li><li>g) <b>Większa produktywność.</b></li><li>h) Brak dojazdów.</li></ul>



## Rozdział 4 – Aktywność 1: Szablon planu działania

<b>Działanie</b>	<b>Osoba odpowiedzialna</b>	<b>Priorytet</b> <i>(np. Wysoki, Średni, Niski)</i>	<b>Status</b> <i>(np. W toku, Nie zostało rozpoczęte, Gotowe do rozpoczęcia)</i>	<b>Początek</b>	<b>Koniec</b>	<b>Uwagi</b>

[www.switchoffthework.eu](http://www.switchoffthework.eu)



# SwitchOff

Supporting worker's well  
being during remote work

Project No: 2022-1-PL01-KA220-VET-000085734



Co-funded by

