BIGRAM
search • career • HR

THINKTANK

RAPORT

RYNEK PRACY PO KORONAWIRUSIE

Partnerzy badania:

CRÉDIT AGRICOLE

orange™

WSTĘP

Kompleksowy raport na temat rynku pracy po koronawirusie – poprzedzony ogólnopolskimi badaniami wykonanymi na zlecenie BIGRAM i THINKTANK przez agencję badawczą Cube Research – jest swoistą fotografią rynku, obrazem aktualnych i rodzących się tendencji.

Planując kilka miesięcy temu niniejsze badanie żyliśmy w przekonaniu, że późna jesień przyniesie większą stabilność i przewidywalność w obszarze rynku pracy, a my będziemy w stanie wyciągać pierwsze wnioski i dokonywać ocen. Niestety stało się tak tylko do pewnego stopnia, bo pandemia wciąż trwa i niemal każdego dnia padają nowe rekordy zakażeń. Tym samym nasila się jej negatywne oddziaływanie widoczne już praktycznie w każdym obszarze rynku.

Pandemia wpłynęła na zmianę strategii działania większości firm i dotknęła niemal każdą branżę. Choć zmiana ta była wymuszona oraz realizowana w trybie przyspieszonym, to jednak ma znamiona trwałego przekształcenia biznesowego sposobu funkcjonowania firm, roli HR, czy też relacji w zespołach.

Raport w ciekawy i wnikliwy sposób pokazuje co wydarzyło się w biznesie w ciągu ostatnich kilku miesięcy, uwzględniając przede wszystkim te zjawiska, które najprawdopodobniej pozostawią trwały ślad w gospodarce. Przeobrażeniu ulegnie szeroko rozumiany świat HR i relacje pracownicze. Na stałe zostanie z nami hybrydowy sposób świadczenia pracy, nastąpi schyłek klasycznych spotkań bezpośrednich czy też krótkich wyjazdów służbowych, na rzecz video konferencji wykorzystujących aplikacje, takie jak Zoom czy Teams. W końcu dokona się też transformacja cyfrowa firm, o której przez ostatnie lata głównie dyskutowaliśmy. Z pewnością wciąż nie będzie ona całkowita, ale przejście na pracę zdalną odbyło się w sposób na tyle efektywny, że firmy będą poszukiwać nowych rozwiązań umożliwiających zdalne zarządzanie i zastępować przestarzałe metody komunikacji nowymi, być może takimi, którymi aktualnie jeszcze nie dysponujemy.

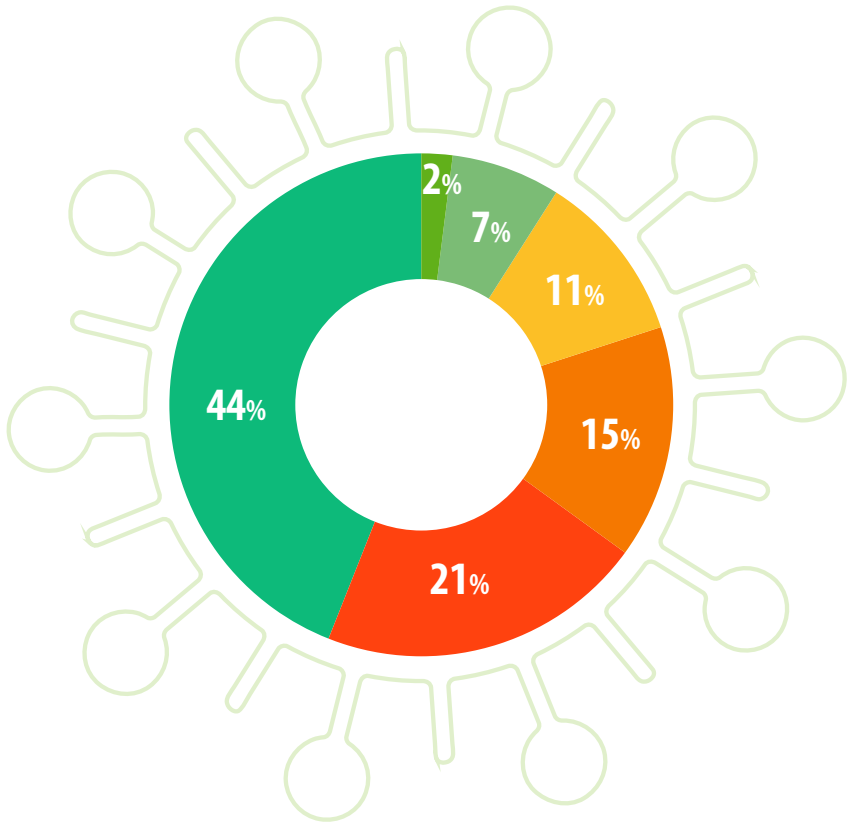
Z pewnością każda firma będzie musiała wypracować autorski pomysł, w jaki sposób sprawnie prowadzić organizację i realizować cele biznesowe z satysfakcją dla pracowników i klientów w nowych pocovidowych czasach. Pomóc w tym może niniejszy raport – daje on wiele do myślenia, wciąż pozostawiając sporą dowolność interpretacji wyników badania. Wnosi jednak twarde dane przydatne w licznych dyskusjach biznesowych i menedżerskich toczonych aktualnie w Polsce i na świecie.

Cieszymy się, że BIGRAM i THINKTANK mogą przyczynić się do konstruktywnego spojrzenia na to, co dzieje się na rynku pracy, jednocześnie inspirując do zmiany, która jak wskazują wyniki badania, jest nieunikniona.

ZAWIRUSOWANA GOSPODARKA. JAK WPŁYNIE NA SYTUACJĘ I STRATEGIE FIRM?

WPŁYW PANDEMII NA KONDYCJĘ FIRMY

- Przejściowe problemy, ale wracamy do wyników sprzed pandemii
- Stały, nieznaczny spadek przychodów
- Kryzys i/lub zatrzymanie działalności
- Brak większego wpływu
- Wzrost biznesu
- Inne



Pandemia i związany z nią lockdown wpłynęły negatywnie na działalność większości polskich firm. Jednak ich kondycja znacznie się nie pogorszyła.

Beata Janczur
Wiceprezes Credit Agricole Bank

ZAWSZE RAZEM Z NASZYMI PRACOWNIKAMI

Sytuacja związana z Covid-19 nie wpłynęła na zmianę naszej strategii. Konsekwentnie działamy zgodnie z założeniem „Mocni ludźmi, skuteczni w działaniu na rzecz Klientów", dbając o naszą efektywność w nowej, hybrydowej rzeczywistości. Jesteśmy w ciągłym kontakcie z naszymi pracownikami, dbamy o dialog i reagujemy na potrzeby. To jest dla nas najważniejsze.

Od marca 2020 zmieniła się sytuacja na rynku pracy. Wiele organizacji wstrzymało lub spowolniło rekrutacje, co wpłynęło na mobilność kandydatów na rynku pracy oraz większą dostępność pracowników, szczególnie z sektora usług.

Pandemia koronawirusa przyspieszyła również zmiany w modelu kariery w bankowości. Dziś od pracowników wymagana jest gotowość do funkcjonowania w ciągłej zmianie i chęć zdobywania nowych kompetencji, dzięki czemu mają szansę na bardziej elastyczne, dynamiczne i agilowe podejście do ścieżek karier. Pracownicy mają możliwość dopasowania swoich wyborów zawodowych do osobistych planów i aktualnych możliwości.

Śledząc zmiany na rynku, dbamy o to by być dla naszych pracowników organizacją pełną możliwości rozwoju, która potrafi umiejętnie korzystać z ich potencjału i know-how. Chcemy by nasi pracownicy byli samodzielni, działali autonomicznie i korzystali z wewnętrznych rozwiązań Banku. By wiedzieli, że mogą na nas liczyć, byli bezpieczni i się rozwijali.

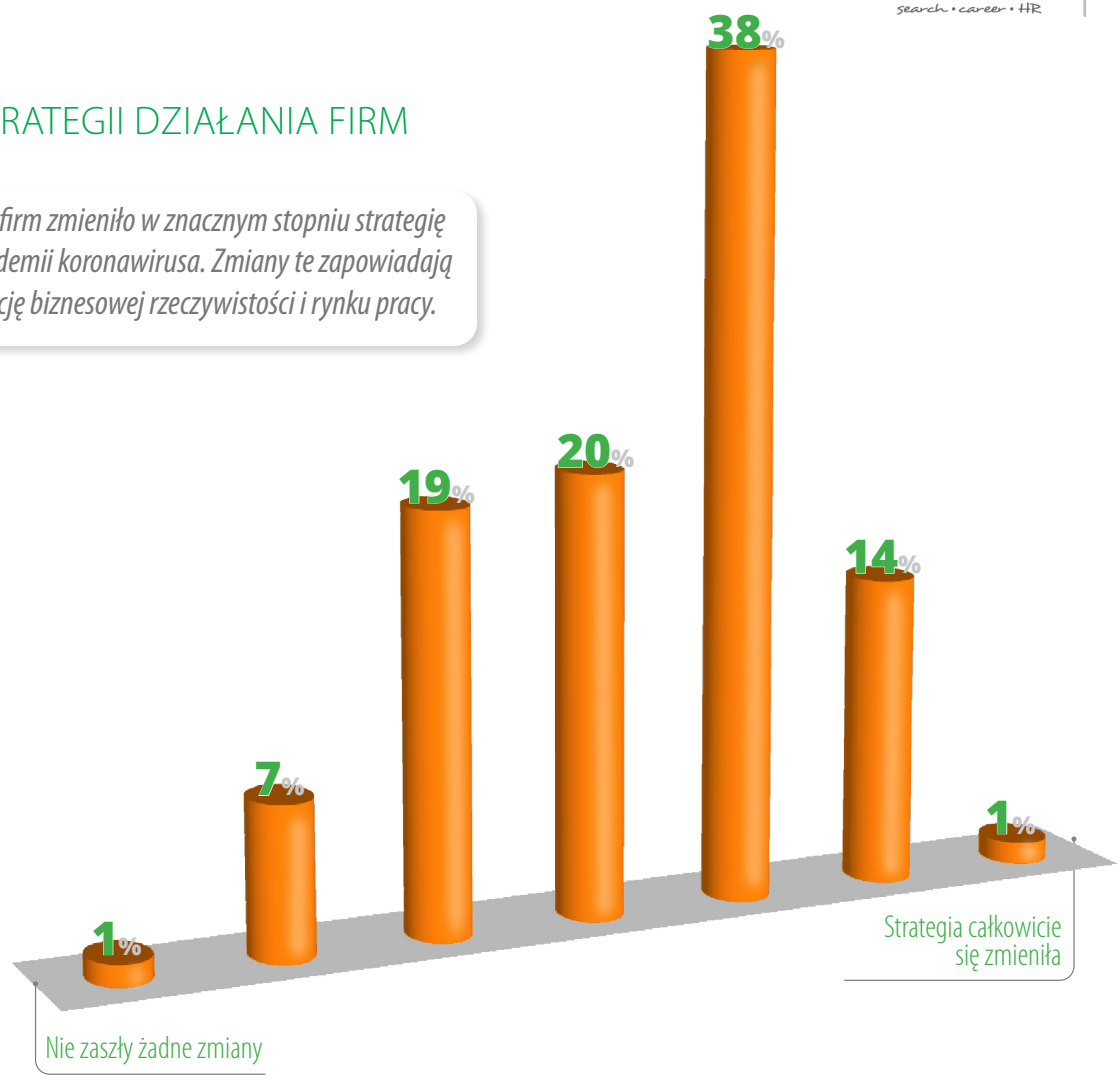
Z tych względów zdecydowaliśmy się na kontynuację lub uruchomienie kilku nowych inicjatyw, takich jak:

- **Programy UniCAlni i Move&Co** – skierowane do kadry menadżerskiej; dzięki nim uczestnicy rozwijają swoje umiejętności liderskie i budują skuteczne zespoły oparte na mocnych stronach i różnorodności.
- **Dni CAriery** – wydarzenia i konsultacje, podczas których każdy pracownik może znaleźć ciekawe inspiracje do rozwoju zawodowego i zaplanować przy wsparciu HR Business Partnera swoją karierę w organizacji.
- **Power People** – cykliczne aktywności kreujące kulturę pracy, wykorzystujące siłę różnorodności, wspierające energię do działania na co dzień i skuteczne zarządzanie swoim well-being.

Nasza odpowiedź na pandemię koronawirusa to stworzenie dobrego środowiska pracy dla wszystkich pracowników, ciągłe wsparcie i dbanie o to, by nikt nie czuł się wykluczony. Działamy dziś tworząc kulturę przyszłości – zawsze razem z naszymi pracownikami. Wierzymy, że takie podejście w dłuższej perspektywie będzie równoważyło popyt i podaż pracy wewnątrz organizacji a nasi pracownicy będą bardziej zaangażowani i efektywni. W trudnych czasach warto postawić na swoich ludzi – naszych pracowników.

ZMIANY W STRATEGII DZIAŁANIA FIRM

Aż 53 proc. polskich firm zmieniło w znacznym stopniu strategię firmy na skutek pandemii koronawirusa. Zmiany te zapowiadają przyszłą transformację biznesowej rzeczywistości i rynku pracy.

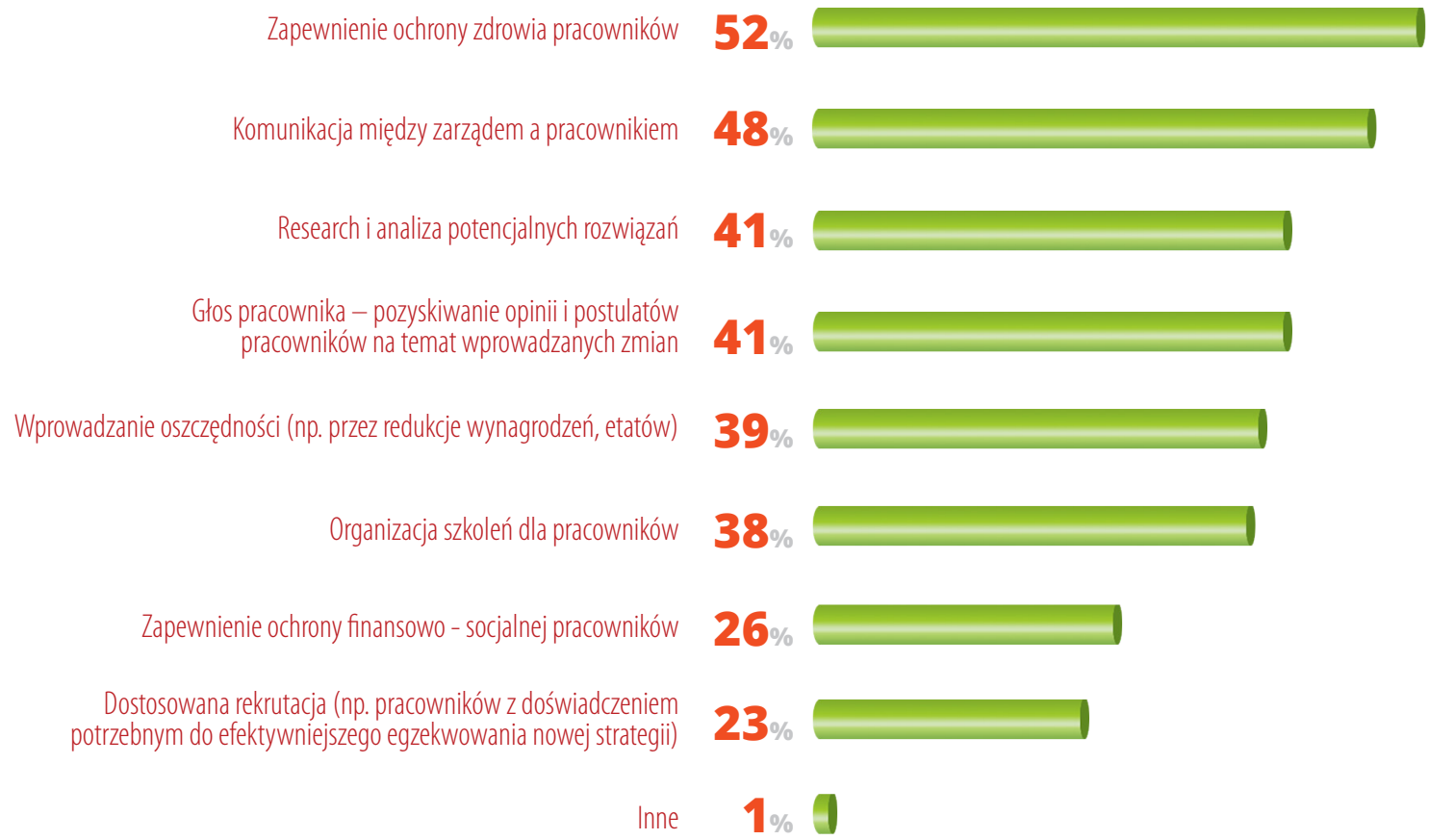


DZIAŁANIA OPERACYJNE PODJĘTE LUB PLANOWANE W NAJBLIŻSZYM CZASIE

Firmy w pierwszej kolejności skoncentrowały się na administracyjnych aspektach pracy zapewniających ciągłość funkcjonowania.

HR W FIRMIE.
TRENDY, ROLE, WYZWANIA

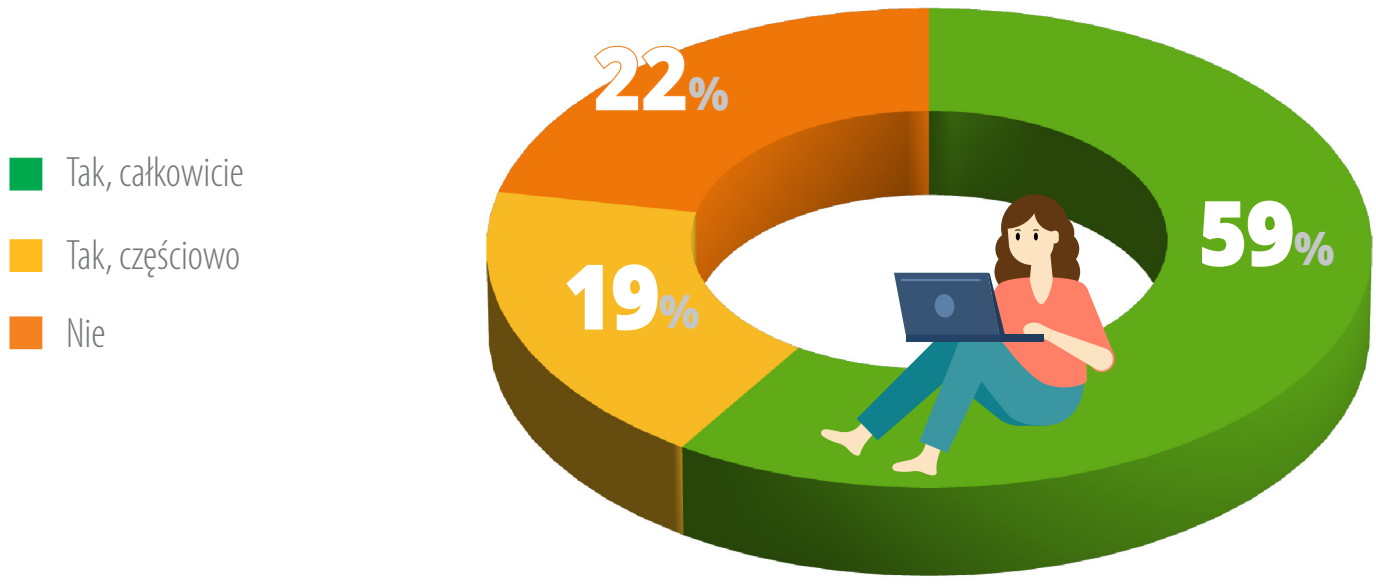
FUNKCJA HR WE WPROWADZANIU ZMIAN



Wzrasta strategiczna rola działów HR w firmach. Pełnią one kluczową rolę w procesach tworzenia i wprowadzania zmian oraz są filarem skutecznej komunikacji.

DZIAŁ HR I PRACA ZDALNA

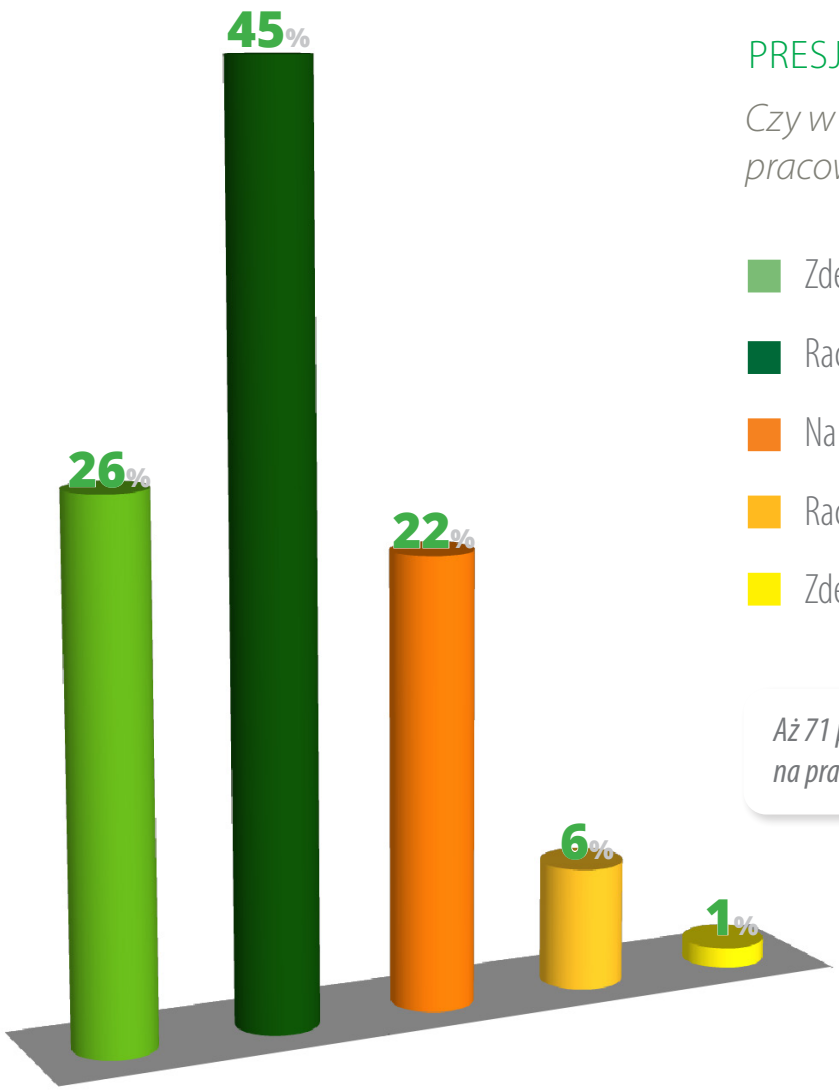
Czy na skutek pandemii COVID-19 przeszli Państwo jako dział HR na pracę zdalną?



TRENDY W STRATEGII HR

Działy HR skoncentrowały się przede wszystkim na efektywnym wprowadzeniu modelu pracy zdalnej. Na dalszy plan zeszło zatem indywidualne podejście do pracownika.

RYNEK PRACOWNIKA. CZY TO KONIEC?



PRESJA NA PRACOWNIKU

Czy w związku z wprowadzonymi zmianami na pracowników wywierana jest większa presja?

- Zdecydowanie większa
- Raczej większa
- Na tym samym poziomie
- Raczej mniejsza
- Zdecydowanie mniejsza

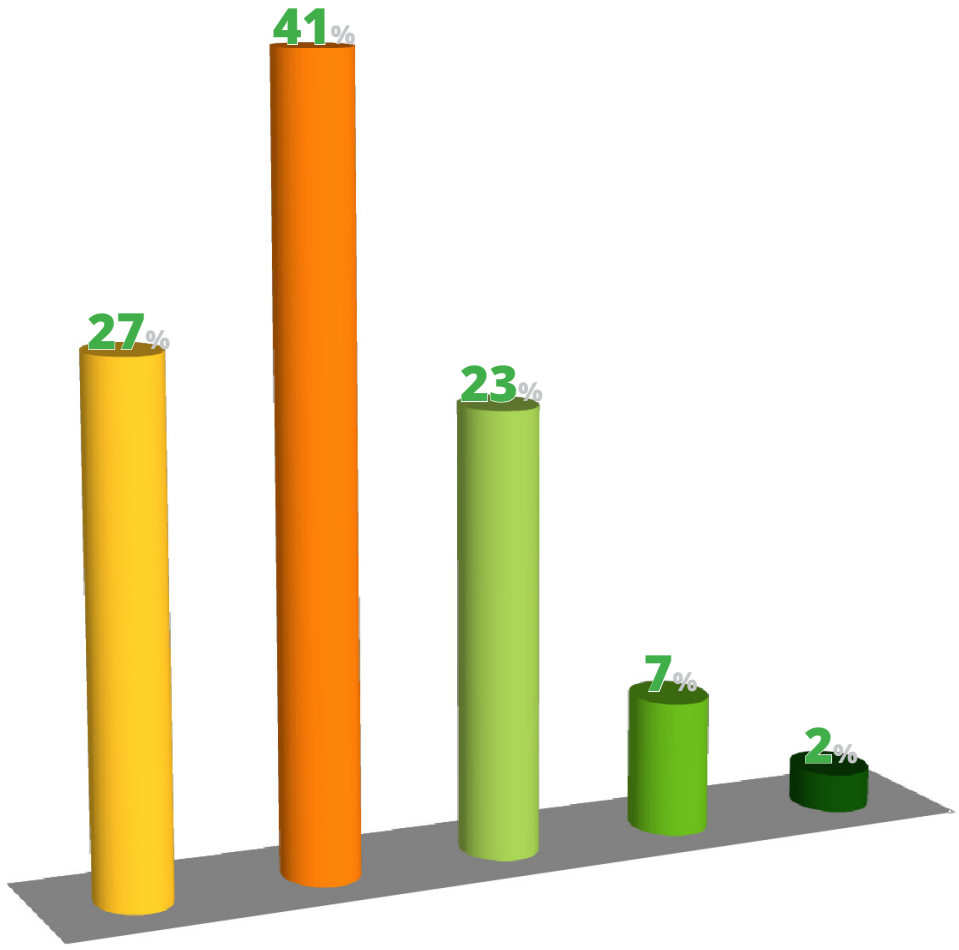
Aż 71 proc. respondentów twierdzi, że w czasie pandemii na pracowników wywierana jest większa presja.

KONIEC RYNKU PRACOWNIKA?

Czy pandemia kończy okres rynku pracownika?

Uważa tak większość badanych – 68 proc. respondentów. Jedynie mniej niż jedna trzecia (30 proc.) twierdzi, że nie nastał jeszcze czas końca ery pracownika.

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Nie wiem



Piotr Wielgomas
Prezes BIGRAM S.A.

PANDEMIA TO CZAS DLA SZEFÓW HR

Nigdy wcześniej działy HR nie odgrywały w firmach tak ważnej roli jak podczas pandemii koronawirusa. Ten często niedoceniany lub nie traktowany priorytetowo obszar stał się swoistym centrum wydarzeń, skutecznym łącznikiem pomiędzy kadrą zarządzająca i zespołami pracowników, jak również istotnym doradcą strategicznym – pewnie po raz pierwszy w tej skali.

Za zmiany, które wprowadzano w firmach podczas pandemii najczęściej odpowiadały działy HR. Wdrażały w organizacjach pracę zdalną świadczoną z home office, odpowiadały za efektywną komunikację w zespole i pomiędzy poszczególnymi jego członkami, dawały wsparcie oraz motywowały szczególnie tych, którzy mieli trudności z szybkim przystosowaniem się do nowych warunków pracy. Specjaliści ds. zasobów ludzkich pracy będą mieli jeszcze więcej, bo wkrótce wszystkie procesy HR – takie jak: rekrutacja, szkolenia, oceny pracownicze, wdrażanie nowych pracowników do firmy, a nawet zarządzanie kryzysowe czy procesy restrukturyzacji i zwolnień – będą świadczone online.

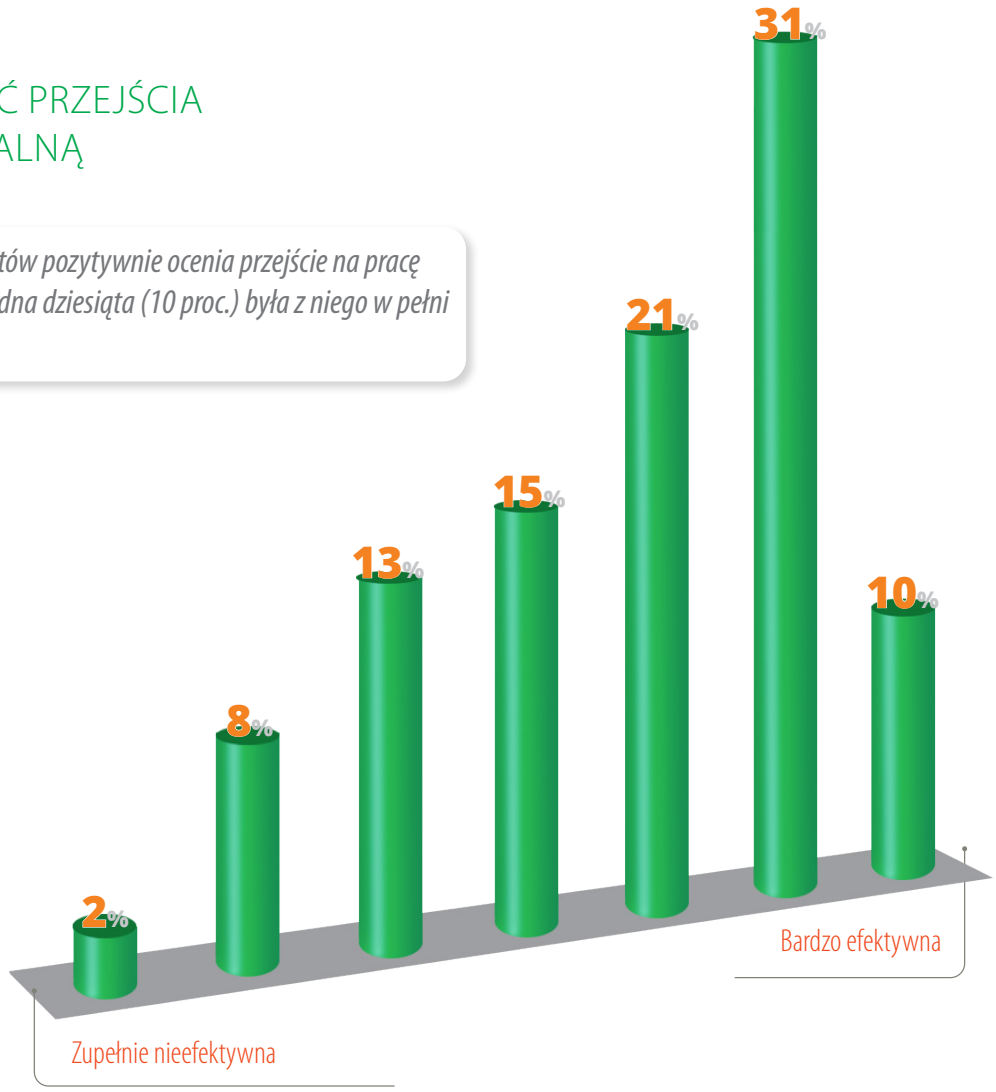
Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy kryzys spowodowany pandemią zakończył wieloletni okres tzw. rynku pracownika. Z pewnością już spowodował sporą rewolucję, a dynamicznych zmian będzie jeszcze więcej. Jednak legendarny wzrost gospodarczy Polski pozwala patrzeć na to zagadnienie z dystansem. Paradoksalnie polska gospodarka na światowym kryzysie może zyskać, poprzez relokację do naszego kraju z rynków droższych i mniej elastycznych części usług, takich jak centra outsourcingu (BPO), centra usług wspólnych (SSC), czy też produkcji. W najbliższych latach sytuacja demograficzna Polski również nie będzie sprzyjać nadmiarowi młodych ludzi na rynku, stąd można spodziewać się względnie zrównoważonego rynku pod kątem interesów pracownika i pracodawcy. Z pewnością szczególnie wartościowi będą ci pracownicy, którzy obecnie najlepiej radzą sobie w firmach – są proaktywni, elastyczni, kreatywni i zaangażowani, nie dają się ponieść fali zniechęcenia, czy apatii, która aktualnie staje się jednym z wrogów skutecznego działania oraz narastającym problemem organizacji i jej pracowników. Dzisiaj zarządzający bez trudu dostrzegają na kogo i w jakim stopniu mogą liczyć oraz kto jest rzeczywistym filarem organizacji.

Niniejsze badania wskazują, że organizacje rozpoczęły wielki eksperyment wypracowywania optymalnego modelu pracy, łączącego pracę zdalną z pracą w biurze. Efektywne wdrożenie tej hybrydy, odpowiadającej kulturze organizacyjnej firmy i jej stylowi działania oraz dostosowanej do branży, chwilę potrwa. Będzie to proces dłuższy, bo wnioski z transformacji powinny się opierać na ocenach dokonanych z perspektywy czasu. Muszą one również uwzględnić to, w jaki sposób online'owe metody wpływają na rekrutację, wdrażanie nowych pracowników, możliwość utrzymania „ducha zespołu" i jego integralności, skuteczność oceny, rozwijania i rozliczania pracowników z realizacji zadań. Dziś jeszcze tego nie wiemy, ale bacznie będziemy śledzić zmiany w firmach dokonujące się na naszych oczach.

PRACA ZDALNA.
CZY ZOSTANIE Z NAMI NA DOBRE?

EFEKTYWNOŚĆ PRZEJŚCIA NA PRACĘ ZDALNĄ

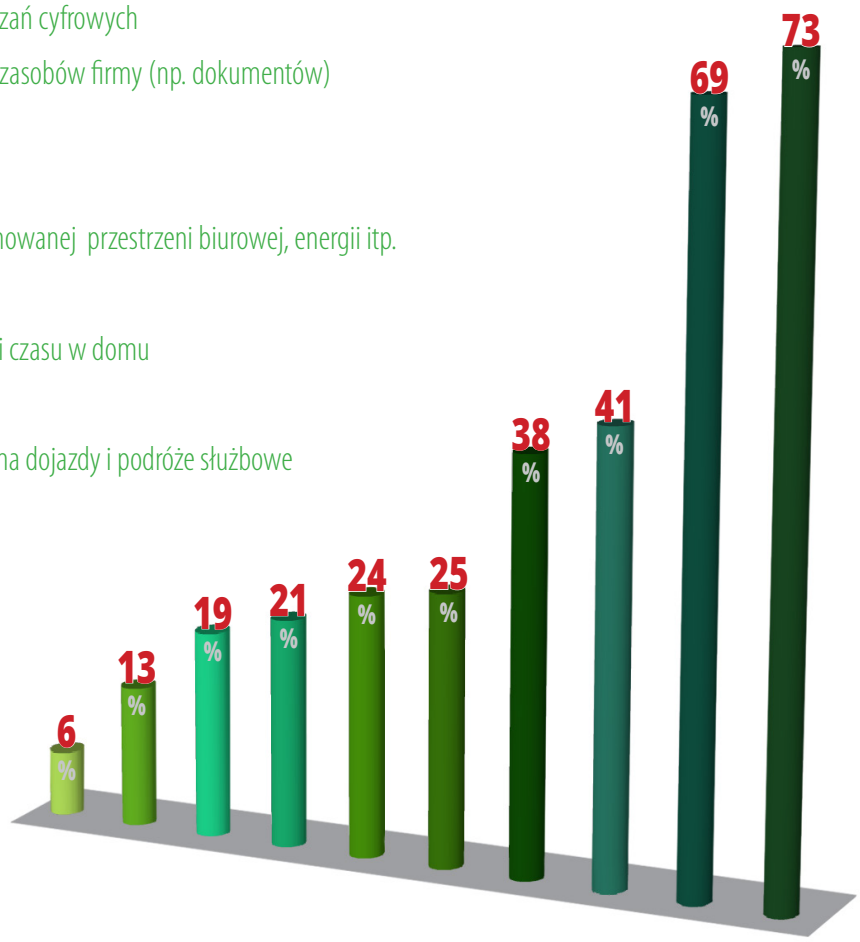
Większość respondentów pozytywnie ocenia przejście na pracę zdalną. Ale jedynie jedna dziesiąta (10 proc.) była z niego w pełni zadowolona.

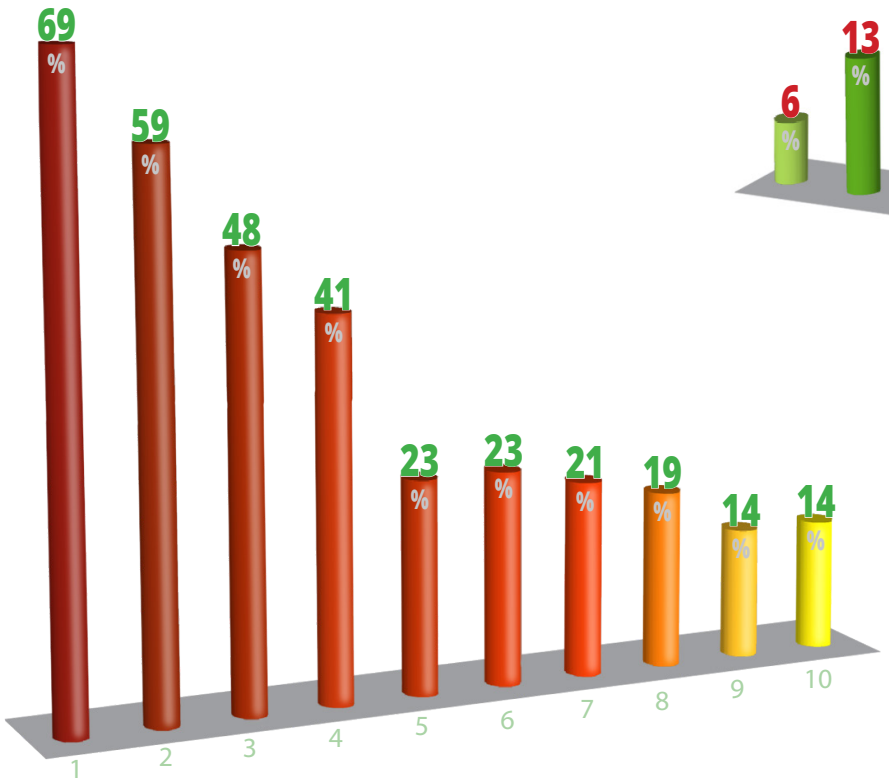


BARIERY PRZEJŚCIA NA PRACĘ ZDALNĄ

ZALETY PRACY ZDALNEJ

6% Nie widzę żadnych zalet
13% Większy dostęp do sprzętu i rozwiązań cyfrowych
19% Większy dostęp do elektronicznych zasobów firmy (np. dokumentów)
21% Wzrost produktywności
24% Wzrost satysfakcji pracowników
25% Możliwość oszczędności na wynajmowanej przestrzeni biurowej, energii itp.
38% Większa autonomia
41% Możliwość spędzania większej ilości czasu w domu
69% Bardziej elastyczne godziny pracy
73% Brak potrzeby przeznaczania czasu na dojazdy i podróże służbowe





Większość pracowników dostrzega różnego rodzaju zalety pracy zdalnej. Jednak nie jest ona pozbawiona wad.

WADY PRACY ZDALNEJ

69% Poczucie alienacji
59% Brak kontaktu ze współpracownikami
48% Poczucie ciągłego bycia w pracy
41% Konieczność pracy z domu nieprzystosowanego do pracy zdalnej
23% Spadek satysfakcji pracowników
23% Spadek produktywności
21% Problemy z dostępem do Internetu
19% Brak odpowiedniego dostępu do potrzebnych materiałów, np. dokumentów
14% Problemy techniczne
14% Nie widzę żadnych wad

PRZYSZŁOŚĆ PRACY ZDALNEJ

Czy praca zdalna zagości w firmie na stałe?

Formuła home office zostanie z nami na dłużej. Na chwilę obecną model hybrydowy – łączący pracę zdalną z pracą z biura – jest najpopularniejszym trendem przyszłego rynku pracy.

Jacek Kowalski
Członek Zarządu ds. Human Capital,
Orange Polska

HUMAN CAPITAL WAŻNĄ SIŁĄ TRANSFORMACJI ORGANIZACJI

Pierwsza fala koronawirusa dostarczyła nam nowych doświadczeń. Przed nami kolejne, do których zespoły HC będą musiały się adaptować, wchodząc często w rolę koordynatora procesów transformujących firmy do nowych modeli pracy.

Warto już dziś budować wizje przyszłości, przygotowując się na to co przed nami. Przydatne okazują się wyniki niniejszego badania, bo pokazują wyzwania, na których można skupić się w pierwszej kolejności.

1. Digitalizacja. To zespoły Human Capital będą w istotnym stopniu odpowiedzialne za tworzenie nowoczesnych rozwiązań systemów pracy opierających się na wszechobecnej digitalizacji. Human Capital będzie miał do odegrania kluczową rolę w wyposażeniu każdego pracownika w kompetencje i narzędzia potrzebne do pracy zdalnej. System szkoleń przeniesie się niemal w pełni do przestrzeni wirtualnej, a tradycyjne formy nauki podlegać będą staranniejszej selekcji. Oznacza to nowe kompetencje HC jako przewodnika w świecie wiedzy i customizowanych rozwiązań w tym zakresie, zgodnie z potrzebami firmy i pracowników. Sprawnie przeprowadzona digitalizacja to klucz do sukcesu organizacji.

2. System hybrydowy. Będzie rozwiązaniem powszechnie stosowanym. Proporcja pomiędzy pracą zdalną i pracą w biurze będzie określana adekwatnie do profilu firmy i jej potrzeb, ale powrotu do biur w tradycyjnym wymiarze czasu pracy już nie będzie. Systemu łączonego – online i offline – oczekują zresztą sami pracownicy, którzy odkryli walory takiego rozwiązania. Także pracodawcy szybko nauczyli się jak uruchomić zespoły do pracy w systemie hybrydowym, a Zarządy odkryły, że po przejściu na pracę zdalną efektywność pracy nie ucierpiała lub ucierpiała nieznacznie. Firmy na pewno wyciągną lekcję z tego doświadczenia.

3. Liderzy. W najbliższym czasie kluczowe będzie budowanie tożsamości zespołów i współpracy na odległość, a także elastyczne korzystanie ze wszystkich stylów zarządzania. W cenie będzie lider łączący różne umiejętności, mający bliski kontakt z zespołem, ale funkcjonujący też jako coach wspierający w realizacji zadań. Pandemia to prawdziwy sprawdzian dla całych zespołów, a w szczególności dla liderów.

4. Wellbeing. Zyska nowe znaczenie. To już nie tylko tworzenie rozwiązań, w których firmy dbają o pozapracowe realizowanie się pracowników. Wyzwaniem będzie dbałość o kondycję psychiczną i fizyczną pracowników działających w nowej, rozproszonej formule. To cała gama pomysłów na to jak być w zespole w wirtualnym świecie i realizować się poprzez wspólne aktywności.

5. Środowisko pracy. Termin ten, zastrzeżony niegdyś dla biur uległ istotnemu poszerzeniu. Obejmuje już także narzędzia i przestrzeń funkcjonującą pomiędzy członkami zespołów działającymi w rozproszeniu. Tradycyjne rytuały zespołów ulegają wzbogaceniu o nowe, wykorzystywane w metodyce agile. Menedżerowie będą potrzebowali intensywnego doradztwa w tym zakresie, a pracownicy HC staną się doradcami liderów i pracowników na większą skalę. Zadaniem zespołów Human Capital będzie budowanie elastycznych rozwiązań, dostosowanych do nowego środowiska pracy. Szczególne wyzwanie stanowi integrowanie i wdrażanie nowych pracowników do organizacji, zgodnie z nowym modelem hybrydowym. Pracując tylko zdalnie byłoby to trudne, dlatego zespoły w jakimś wymiarze powrócą do biur. Wrócą jednak z innymi oczekiwaniami i musimy być na to przygotowani.

Kluczem skutecznej transformacji firm do nowego modelu będą silni liderzy, współpracujące zespoły i uważny Human Capital, wspierający zarówno pojedynczych pracowników, jak i całą organizację. Aby tak się stało, wciąż musimy się uczyć. Nikt nie wie jak będzie wyglądała przyszłość, ale to nie znaczy, że nie warto się do niej przygotować.

MOTYWACJA, KOMUNIKACJA, PRZYWÓDZTWO

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW PODCZAS PANDEMII

Ponad jedna piąta (21 proc.) firm nie stosowała żadnej zdalnej formy motywacji pracowników.

Tomasz Kosik

Dyrektor Generalny, Emerson Process Management

AUTONOMICZNI LIDERZY SIŁĄ FIRMY

W czasach głębokich i gwałtownych zmian, gdy burzy się ustalony porządek, przetrwają jedynie Ci, którzy potrafią szybko zaadaptować się do nowej rzeczywistości. Jest to prawda tak oczywista, że każdy lider powinien ją znać i stosować w firmie. Czy jednak wszyscy to robią? Czy każdy przywódca buduje organizację, która w każdej chwili wie, co robić i w którą zmierza stronę?

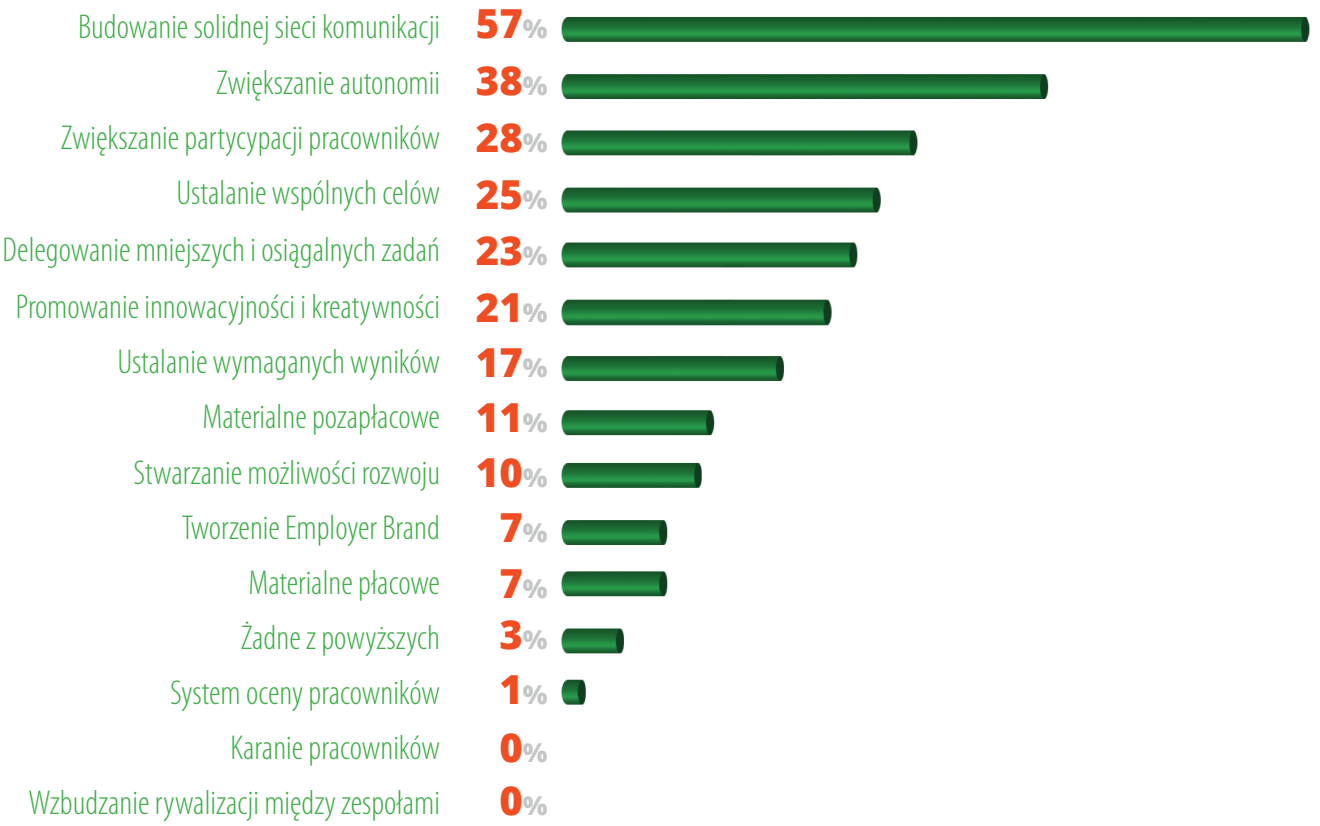
Organizacja to ludzie. Ludzie to zespoły. Zespoły zaś zawsze mają liderów. Zbytnie skupianie się na roli jednego przywódcy na szczycie, który w czasie lockdownu zejdzie z Olimpu i powie kilka słów w magiczny sposób rozpalających ogień w sercach ludzi, to najzwyklejsze mrzonki. Zaniedbania w budowaniu organizacji opartej na silnych, autonomicznych i myślących liderach zespołów mogą spowodować upadek firmy.

Analizując wyniki raportu, zastanawia mnie, dlaczego w czasach pracy zdalnej najważniejszym sposobem motywacji staje się stawianie pracownikom jasnych celów i zadań. Czyż nie powinno się tak robić na co dzień? Jeszcze bardziej dziwi, że tak wielu menedżerów dopiero teraz zaczyna myśleć o budowaniu solidnej sieci komunikacji. Przecież taką komunikację budujemy w czasach spokoju, a gdy następuje czas walki o przetrwanie posługujemy się nią w sposób automatyczny i naturalny. Wtedy wszyscy pracownicy są dobrze poinformowani o planach firmy i wiedzą co robić niezależnie od sytuacji.

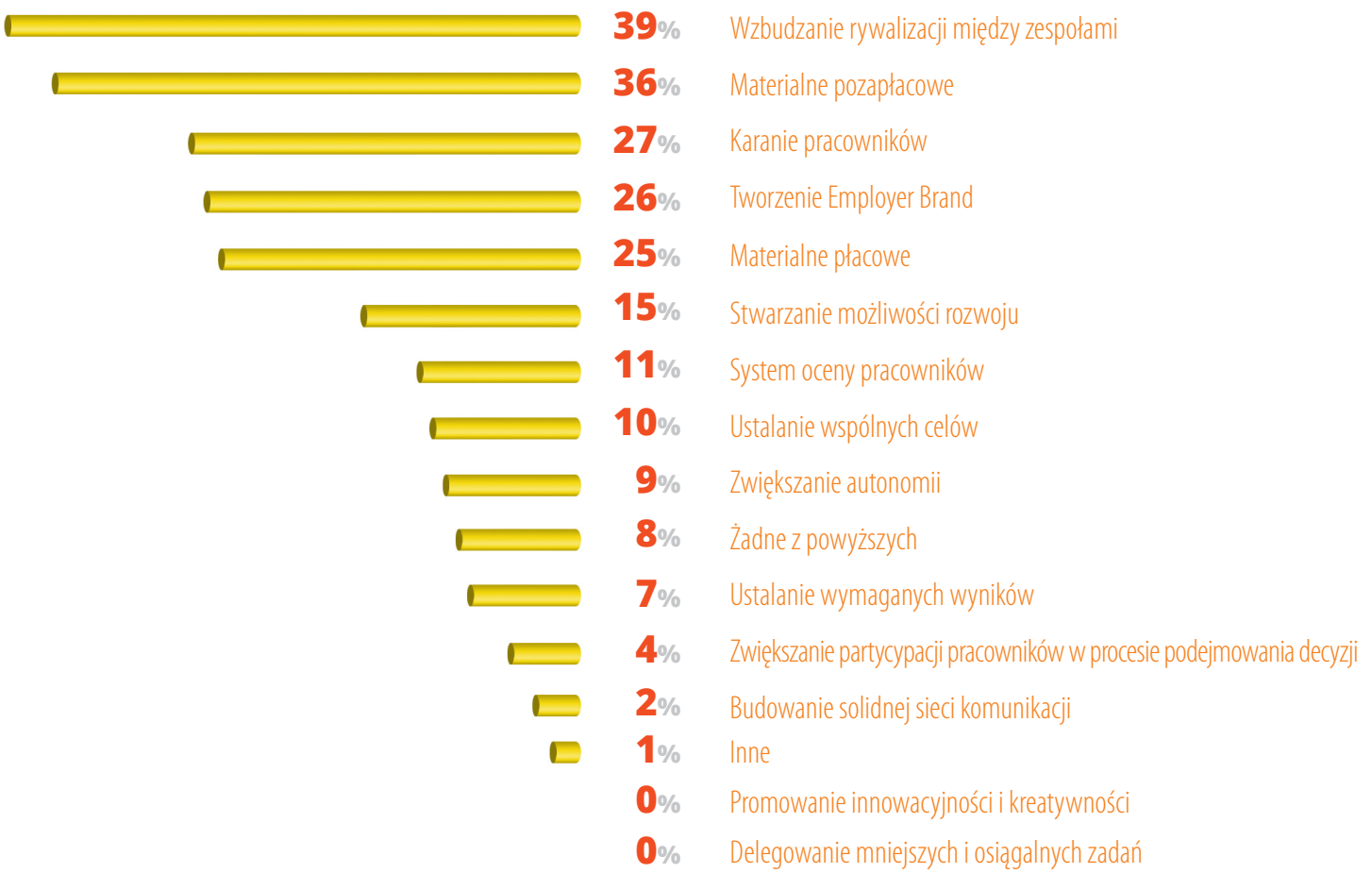
W naszej firmie od lat stawiamy na rozwój liderów na poszczególnych poziomach organizacji. Każdy zespół ma inną specyfikę pracy oraz inne cele taktyczne mierzone w różny sposób. Z nadejściem pandemii oczywiście przeszliśmy na pracę zdalną wszędzie tam, gdzie tylko było to możliwe. Każdy pracownik wiedział dokąd zmierzamy i jaka jest nasza strategia niezależnie od tego, z jakiego miejsca wykonywał swoją pracę. Skupiliśmy się na trzech głównych obszarach, które każdy z menedżerów przekładał na działanie swojego zespołu. Po pierwsze, dbanie o bezpieczeństwo osobiste pracowników. Po drugie, zapewnienie ciągłości operacyjnej z uwzględnieniem wszelkich ograniczeń. Po trzecie, promowanie kreatywnego myślenia, dzięki któremu modyfikujemy nasze działania, procedury i praktyki. Te trzy filary pomagają nam w codziennej pracy.

Choć końca pandemii wciąż nie widać, wiemy, że przetrwamy, bo opieramy się na solidnych liderach oddanych firmie i pracownikom. Sądzę, że to klucz do sukcesu, szczególnie w czasach tak burzliwych jak dzisiejsze.

NAJWAŻNIEJSZE NARZĘDZIA MOTYWACYJNE



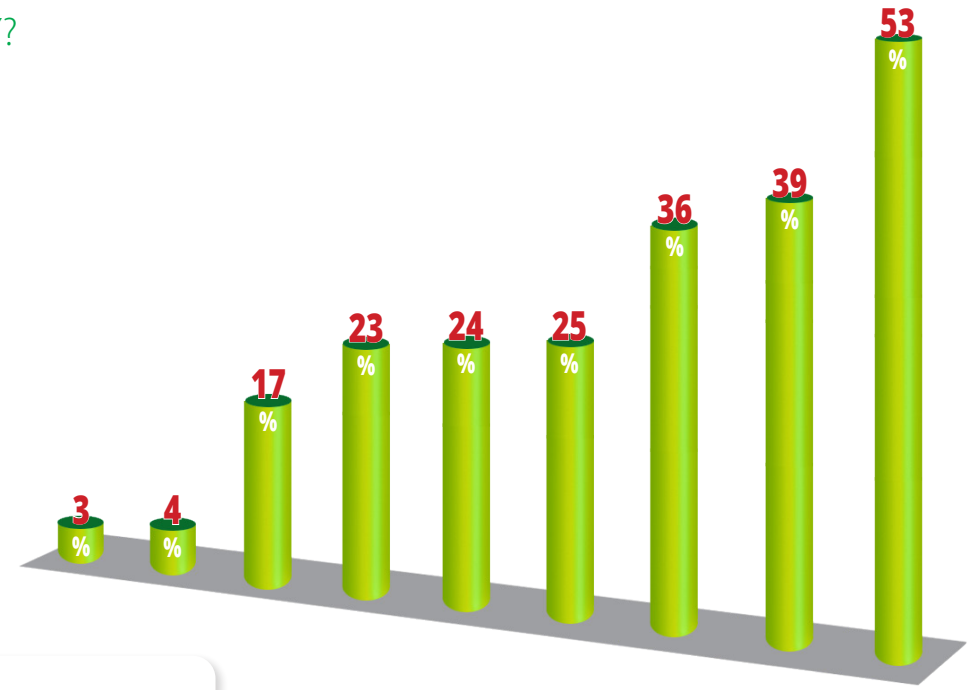
NAJMNIEJ WAŻNE NARZĘDZIA MOTYWACYJNE



Praca nad komunikacją oraz poczuciem wspólnoty przy równoczesnym zachowaniu autonomii poszczególnych pracowników to kierunek, w którym powinny iść firmy.

JAKICH LIDERÓW POTRZEBUJEMY?

0% Nie wiem
3% Przywództwo autokratyczne
4% Przywództwo transakcyjne
17% Przywództwo demokratyczne
23% Przywództwo transformacyjne
24% Przywództwo laissez-faire
25% Przywództwo charyzmatyczne
36% Przywództwo strategiczne
39% Przywództwo wspomagające
53% Przywództwo sytuacyjne



Firmy potrzebują liderów, którzy potrafią szybko odnaleźć się w nowej sytuacji oraz umieją na bieżąco tworzyć i wdrażać niezbędne zmiany.

dr Małgorzata Bonikowska
Współzałożyciel i Prezes ośrodka
THINKTANK

NOWA RZECZYWISTOŚĆ MA ZALETY

Mamy szansę na dobrą zmianę. Pod warunkiem, że nie będziemy powielać starych modeli i myśleć schematycznie. I że zrobimy to razem.

Zastanawiające jak bardzo ludzie doceniają możliwość pracy online. Z badania THINKTANK i BIGRAM wynika, że zaledwie 6 proc. ankietowanych nie widzi żadnych zalet takiej formy aktywności zawodowej. Na liście plusów najwyżej plasuje się oszczędność czasu na dojazdy do biura i podróże służbowe (73 proc.) oraz bardziej elastyczne godziny pracy (69 proc.). 41 proc. ankietowanych docenia to, że więcej czasu spędza w domu a 38 proc. – że ma większą autonomię w wykonywaniu zadań. Menedżerom warto zwrócić uwagę na zwiększenie produktywności oraz możliwość korzystania przez pracowników z zasobów firmy, bo wszystko jest online.

Jeśli na coś się uskarżamy, to przede wszystkim na poczucie wyobcowania (69 proc.) i brak kontaktu z innymi ludźmi (59 proc.). Dotyczy to zwłaszcza osób, które mieszkają same, a którym wydaje się, że praca to „całe życie". Jednak z dyskusji prowadzonych przez ośrodek THINKTANK płynie wniosek, iż ludzie zmuszeni do pracy zdalnej z domu wzmacniają relacje sąsiedzkie i z dalszą rodziną. To obiecujący trend, wreszcie odkrywamy najbliższe otoczenie i zaczynamy doceniać, że kogoś jednak poza biurem mamy.

Bolączką, z którą nie wszyscy sobie umieją radzić jest natomiast poczucie „ciągłego bycia w pracy" (wymienia to prawie połowa ankietowanych). Faktycznie, trudno nam się oderwać od komputera i mamy wrażenie, że pracujemy więcej. Tu warto przytoczyć radę Jacka Santorskiego, członka Rady Strategicznej ośrodka THINKTANK, aby zarządzać nie tylko swoim „czasem pracy", lecz także czasem wolnym od pracy – wpisywać do kalendarza przerwy, obiad czy spacery.

Inną dostrzeganą trudnością jest nieprzystosowanie do pracy zdalnej naszych mieszkań i domów. Zwraca na to uwagę 41 proc. ankietowanych. Warto wiedzieć, że architekci i deweloperzy już to dostrzegli. Na rynku pojawiają się pierwsze budynki mieszkalne z zarezerwowanymi przestrzeniami do rozmów online i odpowiednim okablowaniem. To ważny trend, tym bardziej, że działalność firm będzie prawdopodobnie na trwałe przeniesiona w tryb hybrydowy. Uważa tak aż 42 proc. ankietowanych a 28 proc. spodziewa się, że przynajmniej niektóre działy będą docelowo pracować w tym systemie. Jedna czwarta badanych liczy, że pracownicy będą mieli dzięki temu więcej autonomii przy wyborze trybu pracy. Jedynie 21 proc. ankietowanych jest zdania, że działalność ich organizacji wróci do biura.

Nasze badanie pokazuje, że pracowników nie motywuje już dziś rywalizacja, nie działa także metoda „kija i marchewki" ani bodźce płacowe. W niepewnych czasach ludzie ewidentnie chcą współuczestniczyć w losach instytucji, w których pracują. Liczy się budowanie solidnej sieci komunikacji, zwiększanie autonomii pracowników i ich partycypacji, ustalanie wspólnych celów, delegowanie mniejszych i osiągalnych zadań, promowanie innowacyjności i kreatywności, jasne kryteria wyników i motywatory pozapłacowe. Respondenci doceniają przywództwo strategiczne i wspomagające a przede wszystkim sytuacyjne (aż 53 proc. wskazań). To oznacza, że potrzebujemy dziś nie tyle charyzmatycznych liderów, co przewodników. Jeśli wskażą kierunek, sami wiemy co robić, aby dojść do celu.

ZDALNA KOMUNIKACJA MENEDŻERÓW I ZARZĄDU

W firmach dominują tradycyjne formy komunikacji dostosowane do nowych warunków pracy zdalnej. Wciąż rzadkie są kreatywne formy komunikacji w postaci podcastów lub, częściowo spopularyzowanych przez pandemię, „wirtualnych kaw".

PODSUMOWANIE

CO TO OZNACZA DLA FIRM?

Pandemia koronawirusa wymusiła strategiczne zmiany w firmach w Polsce. Ich skala była różna w zależności od branży i wielkości przedsiębiorstwa. Niemniej jednak większość firm przeszła lub wciąż przechodzi znaczną transformację zapowiadającą przemiany przyszłego rynku pracy.

PRZYSPIESZONA ZMIANA

Podczas pandemii firmy postawiły przede wszystkim na transformację cyfrową organizacji. Skupiły się na dostarczeniu sprzętu i potrzebnej infrastruktury umożliwiających ochronę zdrowia pracowników. Dla biznesu najistotniejsze było szybkie wprowadzenie zmian administracyjnych i rozwiązań technologicznych zapewniających ciągłość funkcjonowania firmy. Dopiero w drugiej kolejności biznes koncentrował się na swoich pracownikach, co może zwiastować koniec tzw. rynku pracownika.

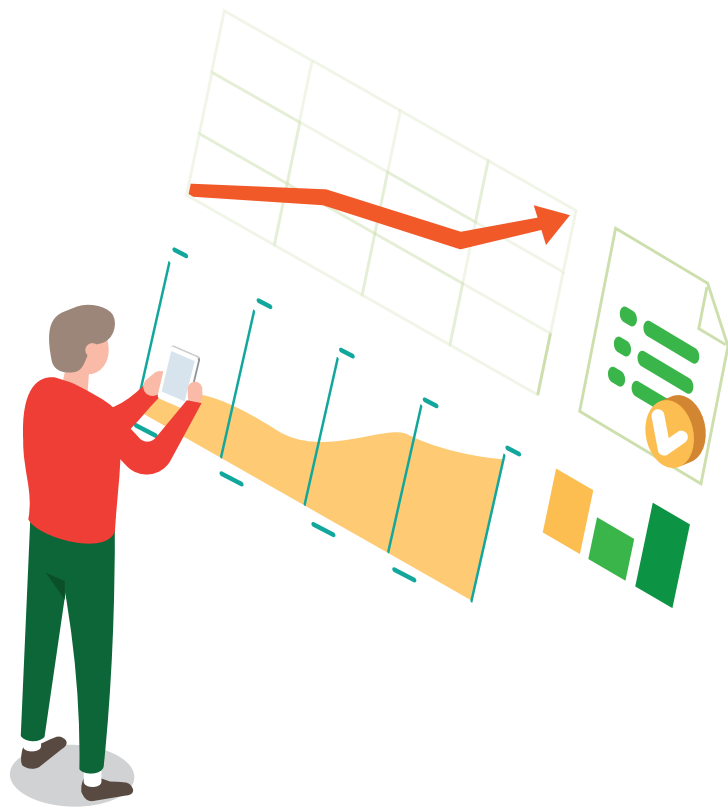
Zmiany na rynku pracy wpływają na status pracowników w firmach. Wiele firm musi liczyć się z koniecznością redukcji etatów spowodowanych spadkiem obrotów lub zmianą strategii firmy. Dla pracowników może oznaczać to wzrost współzawodnictwa na rynku pracy oraz konieczność dokształcania się i zdobywania nowych kwalifikacji.

Kluczową rolę w opracowywaniu i wdrażaniu zmian odegrały w firmach działy Human Resources. W początkowym okresie pandemii ich zadanie polegało główne na zorganizowaniu sprawnego przejścia na świadczenie pracy w formule zdalnej. Działy HR odpowiadały za tworzenie nowych rozwiązań oraz komunikację w firmie zarówno na poziomie zarządów, jak i wewnątrz zespołów, między pracownikami. Przed pandemią niejednokrotnie traktowane były po macoszemu, jedynie jako działy administracyjno-operacyjne, teraz zaś mają szansę na pokazanie swojej wartości dla biznesu. Rola HR w firmach będzie rosła i nabierała charakteru strategicznego, również po zakończeniu pandemii. Będzie to czas pogłębionych analiz, podsumowań i restrukturyzacji zapewniających dalszą efektywność organizacji.

Z DOMU NAJLEPIEJ

Przejście na pracę zdalną w polskich firmach odbyło się w sposób efektywny, jednak nie bez problemów – jedynie jedna dziesiąta (10 proc.) respondentów była w pełni z niego zadowolona. Oznacza to, że większość firm nie była na tę zmianę przygotowana i wystąpiły mniejsze bądź większe trudności, wynikające głównie z braków technologicznych po stronie firmy i pracowników.

Pracownicy dostrzegają wiele zalet pracy zdalnej, np. elastyczne godziny pracy, odzyskanie czasu przeznaczanego na dojazdy do biura itp., ale widzą też jej wady. W początkowym okresie pandemii podstawową barierą, na którą natknęła się większość badanych osób był brak dogodnych warunków do pracy zdalnej, co jest pewnym minimum, które pracodawca musi zagwarantować. Z raportu wynika, że koncentracja jedynie na problemach technicznych nie jest zresztą wystarczająca. Wyzwań dla pracodawców jest więcej. Odczucie izolacji, brak kontaktu ze współpracownikami, czy poczucie ciągłego bycia w pracy doświadczane przez większość respondentów nie wpływają pozytywnie na efektywność wykonywanych obowiązków.



Przygotowując zmiany niektórych sposobów i procesów pracy w postpandemicznej przyszłości, pracodawcy powinni wziąć pod uwagę zarówno zalety, jak i wady pracy zdalnej. Gdyby praca zdalna miała zagościć w firmach na stałe, pracodawcy muszą przede wszystkim zastanowić się, w jaki sposób zrekompensować pracownikom brak osobistego kontaktu, jak również jak odpowiedzieć na wyzwania techniczne związane z warunkami pracy świadczonymi z domu.

Na ten moment najbardziej optymalny wydaje się model hybrydowy, łączący pracę zdalną z tą wykonywaną z biura. Z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że w jakimś zakresie przyjmie się on w wielu firmach. Decyzje będą zależne jednak od poszczególnych firm, ich specyfiki oraz preferencji indywidualnych pracowników.

POTRZEBNE WSPARCIE

Brak wyraźnych trendów w zdalnym zarządzaniu oraz stosowanie przestarzałych metod komunikacji przez menedżerów i zarząd to wyraźny sygnał, że potrzebna jest zmiana w organizacjach. Wprowadzenie pracy zdalnej wydaje się jedynie pierwszym krokiem, w dodatku jedynie natury technicznej, a nie rewolucją w myśleniu o pracy. Do tej pory niewiele firm zajmowało się motywowaniem pracowników świadczących pracę online, a aż jedna piąta (21 proc.) nie robiła tego w ogóle. Oznacza to, że firmy będą potrzebowały pomocy we wdrożeniu rozwiązań zdalnej motywacji, gdyż potencjał służącego do tego oprogramowania jest niewykorzystany. Przy wdrażaniu nowych rozwiązań motywacyjnych ważne będzie podtrzymywanie współpracy i dobrych relacji w firmie przy jednoczesnym zachowaniu autonomii pracowników. Nie jest to wyzwanie łatwe, ale praca nad komunikacją i poczuciem wspólnoty przy jednoczesnym poszanowaniu niezależności każdego pracownika to narzędzia motywacji zyskujące na znaczeniu. Aby się to udało, potrzeba liderów przewodzących zespołom adekwatnie do wymogów sytuacji. Przywództwo na czas kryzysu to innowacyjne i kreatywne podejście do wyzwań codzienności.

REKOMENDACJE:

- Przede wszystkim zadbaj o pracowników – ich warunki pracy, ale też dobrą kondycję psychiczną. Niektóre osoby przez dłuższy czas mogą pozostawać w zamknięciu, być może na kwarantannie wymagającej dodatkowych ograniczeń, co na jakimś etapie może wpłynąć na ich dobrostan psychiczny, np. obniżony nastrój.

- Pamiętaj, że praca online nie polega jedynie na zmianie miejsca, czyli przeniesieniu biura do domu. Zarządzanie firmą pracującą zdalnie, oprócz dobrze do tego przystosowanych narzędzi, wymaga zmiany sposobu myślenia o pracy.

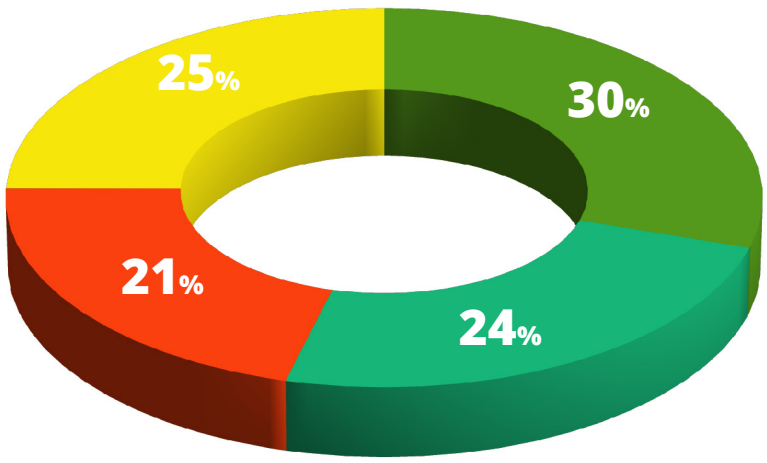
- Uświadom sobie, że zarządzanie rozproszonym zespołem na odległość i zarządzanie bezpośrednie – twarzą w twarz znacznie się różni (np. zmienia się sposób standardowej kontroli pracownika). Aby firma działała efektywnie, kadra menedżerska możliwie szybko powinna nabyć nowe kompetencje.

- Wprowadzając hybrydowy model pracy w firmie pamiętaj o preferencjach pracowników. Nie każdy chce i może pracować z domu. Koniecznie zadbaj o to, aby pracownicy mieli ze sobą kontakt niezależnie od sposobu świadczenie pracy. Relacje sprzyjają wspólnemu wypracowywaniu rozwiązań, angażują i motywują do działania. To też ważny aspekt socjalizujący redukujący lęk i stres obecne szczególnie w czasie kryzysu.

METRYCZKA, CZYLI KTO WZIĄŁ UDZIAŁ W BADANIU

W raporcie wykorzystano wyniki badania zrealizowanego w październiku 2020 r. na zlecenie BIGRAM i THINKTANK przez firmę Cube Research. W badaniu kwestionariuszowym online wzięło udział 150 firm zróżnicowanych pod względem działalności i wielkości.

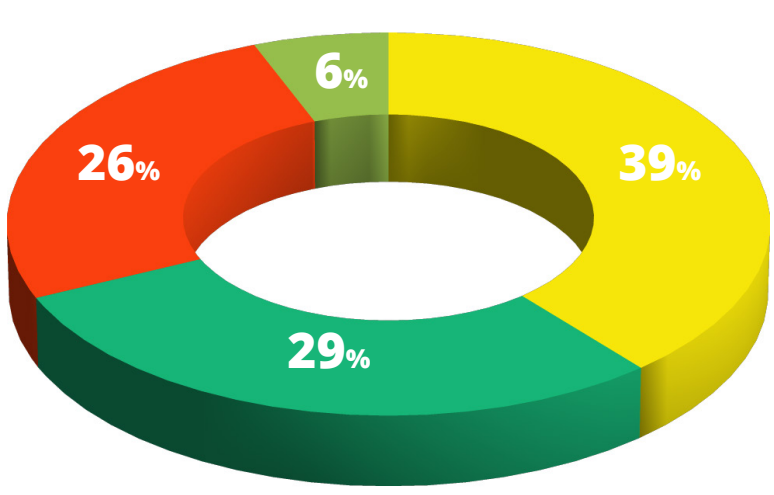
WIELKOŚĆ FIRMY



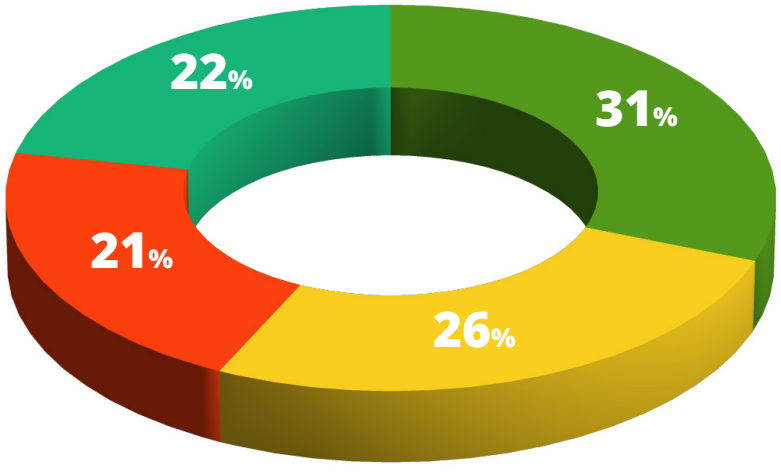
- 50 osób
- 51-250
- 251-500
- Powyżej 500 osób

BRANŻA

- Usługi
- Handel
- Produkcja
- Inne



ROCZNE PRZYCHODY



- Do 10 mln
- 11-100 mln
- 101-500 mln
- Ponad 500 mln

BIGRAM

biuro: Cybernetyki 7, 02-677 Warszawa

bigram@bigram.pl

www.bigram.pl

Ośrodek dialogu i analiz THINKTANK

biuro: ul. Ogrody 24, 03-994 Warszawa

info@think-tank.pl

www.think-tank.pl

Redaktor publikacji:

dr Katarzyna Młynek, Dyrektor Programowa THINKTANK

Projekt i opracowanie graficzne:

Dorota Jędrkiewicz