



PORADNIK

Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy

Autorka:
Katarzyna Władyka

Warszawa 2023



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt „**Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy**” współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dofinansowanie projektu z Funduszy Europejskich: 379 260,00 PLN

W pierwszej chwili, kiedy pandemia SARS-CoV-2 uderzyła w funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki, uznaliśmy, że jest to przejściowe. Zmobilizowaliśmy się, żeby to przetrwać. Uruchomiono programy pomocowe nastawione na utrzymanie miejsc pracy. Firmy dostosowały sposób pracy do nowych warunków, ale też w niespotykanym dotąd stopniu i skali zajęły się nie tylko zdrowiem, ale też szerzej, dobrostanem swoich pracowników, a nawet ich rodzin. Wymogi prawne dotyczące zasad sanitarnych stosowanych w zakładach pracy, ale też wysoka absencja pracowników spowodowana masowymi zakażeniami COVID-19 spowodowały, że pracodawcy zaczęli stan zdrowia, a nawet samopoczucie pracowników traktować jako kluczowy element dla efektywnego funkcjonowania firmy.

Zmiany w podejściu wymusiła też zmiana sposobu pracy, zwłaszcza upowszechnienie pracy zdalnej. Możliwa okazała się praca z domu, z działki, podczas wycieczki do lasu czy spaceru w parku, a nawet tzw. workation spowodowały, że tradycyjne metody nadzoru nad wykonywaną pracą nie były możliwe do zastosowania. Rozluźniło się pojęcie godzin pracy, ale też relacje międzyludzkie. Ograniczone zostały możliwości spontanicznego kontaktu i rozmowy. Przybyło za to spotkań on-line, które układały się w ciąg wypełniający szczelnie kalendarz pracowników, bez przerw nie tylko na posiłek, ale nawet podstawowe czynności fizjologiczne. Wielu z nas musiało pracować w ten sposób, próbując pogodzić tę ciągłą zdalną łączność z pracą, z obowiązkami domowymi. W szczególnie trudnej sytuacji znaleźli się rodzice, zwłaszcza w czasie tzw. lockdownów, kiedy nie działały placówki opiekuńczo-wychowawcze. Pracowaliśmy z dziećmi na kolanach, na plecach, łączyliśmy się na spotkania biznesowe na przemian z wirtualnym przedszkolem lub szkołą, odpowiadaliśmy na potrzeby naszych współpracowników i dzieci w tym samym czasie. Praca bardziej niż kiedykolwiek stała się elementem naszego życia, a życie w ogromnym stopniu odbywało się w pracy. Przekonaliśmy się, że pojęcie work-life balance nie przystaje do tej sytuacji. Pojawiła się za to koncepcja work-life fit, czyli pogodzenia tych dwóch sfer w sposób, który pozwala w obu funkcjonować efektywnie i czerpać z nich satysfakcję.

Po ogłoszeniu końca pandemii sposoby pracy i podejście do nich nie wróciły już do swojego przedpandemicznego standardu. Firmy zauważyły, że zmiany wprowadzone doraźnie jako środek zaradczy mogą przynosić korzyści. Zmieniło się także podejście do pracy wśród pracowników. Zaczęli oni sobie w większym stopniu cenić jakość życia, nauczyli się stawiać granice, zredefiniowali swoje priorytety. Zobaczyli też, że niektóre sposoby zarządzania pracą i wymagania stawiane przez pracodawców nie tylko nie są efektywne, ale też mogą nie mieć uzasadnienia. Ta zmiana mentalna nastąpiła w okresie kurczących się zasobów pracy i ograniczonego dostępu do pracowników. Z tego względu wzrosła też na rynku pracy pozycja pracowników, których wymagania i oczekiwania, nie mogą być przez drugą stronę ignorowane, przez co coraz silniej zaczynają kształtować nowe standardy.

W tej nowej rzeczywistości muszą odnaleźć się firmy i ich menedżerowie, których style zarządzania i wdrożone modele pracy wydają się już do tego świata pracy nie przystawać. Niektórzy próbują utrzymać status quo albo wrócić do tego, co było. Pojawiają się premie za pracę stacjonarną albo pomysły na obniżki wynagrodzeń w przypadku pracy zdalnej. Wprowadzane są dodatkowe narzędzia monitoringu i nadzoru nad wykonywaną pracą, które w percepcji pracowników są czasami ostrzejsze niż te stosowane przed pandemią podczas pracy w biurze. Monitorowanie używania klawiatury czy ruchów myszką, dostępności na komunikatorach elektronicznych mają umożliwić rozliczenie pracownika z każdej opłaconej minuty. Jednocześnie nie dają gwarancji efektywnej pracy. Są też firmy, które zmieniają podejście, koncentrując się na planowaniu pracy przez zadania i rozliczaniu przez efekty. Umożliwia to większą elastyczność i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracowników, ale jednocześnie w większym stopniu obciąża organizacje i menedżerów. Odpowiedź na pytanie, który z tych modeli jest korzystniejszy, jest na dziś trudne. Rozwiązania, które przynoszą korzyści w krótkim terminie, mogą generować problemy, których firma doświadczy w średnim lub długim okresie. Przykładowo zwiększając dyscyplinę i wprowadzając nadzór aktywności, firma może uzyskać wyższą efektywność, ale ryzykuje odpływem wykwalifikowanych, cennych pracowników i pogorszeniem opinii na rynku pracy, przez co zapewne będzie miała trudności z rekrutowaniem talentów.

Firmom trudno odpowiedzieć także na pytanie, czego oczekują sami pracownicy. Czy zależy im bardziej na wysokości wynagrodzenia, czy bardziej cenią benefity pozapłacowe poprawiające ich jakość życia, a może chcieliby być zauważeni, docenieni, brani pod uwagę w procesie decyzyjnym? Może potrzebują pracować w firmie, której działalność jest bliska ich systemowi wartości, a praca daje im poczucie sensu i spełnienia, za co mogliby poświęcić część korzyści materialnych? Uzyskanie jednoznacznych odpowiedzi jest trudne, bo jako ludzie jesteśmy różni, funkcjonujemy w różnych sytuacjach, na różnych etapach życia i na różnych sprawach nam zależy. Na to nakłada się także różnica interesów, ujawniająca się między punktami widzenia menedżerów i pracowników operacyjnych. W ramach realizacji projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” postawiliśmy sobie za cel zwiększenie poziomu wiedzy, który pozwoli nam trafniej odpowiedzieć na te pytania oraz zaproponować rozwiązania, które na te nowe, lepsze modele pracy się złożą.

Przeprowadziliśmy wielowymiarowe badania ilościowe i jakościowe pracowników i pracodawców oraz przygotowaliśmy analizę desk research nt. HR w kontekście pandemii. Zapytaliśmy reprezentatywną grupę pracowników i pracodawców o ich emocje w stosunku do pracy, przekonanie o znaczeniu wykonywanych zadań, relacje, komunikację i otrzymywane informacje zwrotne w miejscu pracy, zaangażowanie w wykonywane zadania, zdrowie, partycypację, wynagrodzenia, autonomię, możliwości rozwoju, czas pracy, przygotowanie stanowiska pracy, możliwości łączenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi oraz poczucie sensu. Wyniki badań przedyskutowaliśmy w ramach wywiadów pogłębionych (IDI) z menedżerami reprezentującymi 21 organizacji działających w Polsce. Przeprowadziliśmy też liczne dyskusje i konsultacje z praktykami biznesowymi i przedstawicielami partnerów społecznych oraz organizacji pozarządowych. W efekcie powstał zbiór opracowań. Ten przewodnik jest jednym z nich. Skupia się na przekonaniu organizacji do zmiany modeli pracy oraz przedstawieniu rekomendacji, w jaki sposób należy to zrobić. Więcej szczegółowych opracowań oraz informacji o projekcie można znaleźć na stronie: www.lewiatan.org/projekty-ue

Zachęcam do lektury, aktywności na naszych mediach społecznościowych i w wydarzeniach Lewiatana poświęconych tym tematom!

Dr Grzegorz Baczewski

Dyrektor generalny Konfederacji Lewiatan
Koordynator projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy”



Spis treści

Wstęp	7
1. Zmiany w HR po pandemii COVID-19	9
1.1. Zmiany oczekiwań pracowników w stosunku do pracodawcy	10
1.2. Zmiany wymagań wobec menedżerów i przedsiębiorców	13
1.3. Kontrola obecności i aktywności a zarządzanie przez efekty	15
1.4. Praca hybrydowa, a stacjonarna – perspektywa pracownika i pracodawcy	17
1.5. Work-life balance, work-life fit i work-life mix	24
1.6. Benefity dla pracowników a dobrostan pracowniczy	27
1.7. Great resignation, quiet quitting	30
1.8. Zmiany wywołane pandemią COVID-19, a strukturalne wyzwania polskiego rynku pracy	32
2. Tradycyjny, dyrektywny, autorytarny model pracy – wyzwania dla organizacji po pandemii COVID-19	37
3. Nowoczesny, demokratyczny model pracy.	41
3.1. Dobrostan pracowników i efektywność organizacji	43
3.2. Uwspólnianie celów organizacji i pracowników	50
3.3. Zarządzanie przez cele, efektywność, nastawianie na wyniki	52
3.4. Organizacja czasu pracy i formy świadczenia pracy	52
3.5. Budowanie lojalności	54
3.6. Zwiększanie zaangażowania	57
3.7. Rozwój zespołowości	59
3.8. Komunikacja, dialog, budowanie podmiotowości	61
3.9. Wzmacnianie sprawczości i poczucia sensu pracy	62
3.10. Troska o zdrowie i odporność psychiczną	63
3.11. Działania na rzecz grup pracowników z określonymi wyzwaniami (np. rodziców)	65
3.12. Rozwój pracowników	66
3.13. Mierzenie satysfakcji i zaangażowania	67
3.14. Employer branding	69
Podsumowanie – rekomendacje	70
Bibliografia	73
Wykaz wykresów	74

Wstęp

Kurz jeszcze opada. Brak nam perspektywy, by całościowo podsumować zmiany, które pandemia spowodowała na rynku pracy, ale literatura przedmiotu, badania socjologiczne, a nawet potoczna obserwacja pozwalają, niejako na bieżąco, diagnozować i opisywać zachodzące procesy. Faktem jest, że doświadczenie ostatnich paru lat trwale przeobraziło postawy i zachowania ludzi, a osobiste lecz masowe zmiany w hierarchiach wartości oraz doświadczenie restrykcji, które obowiązywały w przestrzeni publicznej musiały wpłynąć na funkcjonowanie systemów pracy.

Przez długotrwałą obecność wirusa w życiu społecznym, okresowy przymus pozostania w domach i ogólną sytuację charakteryzującą się wysokim poziomem nieprzewidywalności przedsiębiorstwa mierzyły się z koniecznością wykonywania gwałtownych ruchów i zmiany priorytetów. W nowych, niepewnych warunkach kierujący organizacjami podejmowali decyzje biznesowe, wdrażali modele pracy i metody zarządzania pracownikami, nie mając potwierdzenia skutków ich słuszności danymi.

W tych okolicznościach, w przyspieszonym tempie i bez scenariusza pierwszoplanową rolę zaczęła odgrywać praca zdalna/hybrydowa, cyfryzacja, koncentracja na zdrowiu oraz dobrostanie pracowników ze szczególnym uwzględnieniem możliwości łączenia obowiązków zawodowych z opiekuńczymi, zmiana kanałów komunikacji z pracownikami (również potencjalnymi – rekrutacje online), a także interakcji z klientami/interesariuszami.

Oczywiście nie są to nieznanne wcześniej zjawiska i trendy, ale ich „przebojowe” umasowienie stawia badaczy i analityków przed koniecznością naukowej refleksji, a działu HR przed wyzwaniem/szansą bycia aktywnym partnerem kadry zarządzającej, z realnym wpływem na strategię organizacji. Teza ta znajduje odzwierciedlenie w wynikach przeprowadzanych na świecie badań, które hasłowo można podsumować: nie ma powrotu do przed-pandemicznej rzeczywistości.

Niniejszy Poradnik bazuje na badaniach autorstwa dr Hanny Kinowskiej (SGH) przeprowadzonych na zlecenie Konfederacji Lewiatan w drugiej połowie 2022 roku, w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” (POWR.02.20.00-00-0039/21).

Całość materiału, na który będziemy się często powoływać, składa się z czterech głównych części: badań ilościowych przeprowadzonych wśród pracowników, badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych wśród pracodawców, panelu eksperckiego HR oraz analizy dostępnych informacji tzw. desk research, a jego wieloaspektowy i prekursorski charakter każe, przynajmniej pobieżnie, scharakteryzować cele i metody badawcze.

Celem przeprowadzonych badań **ilościowych wśród pracowników** była ich ocena stosowanych przez firmy rozwiązań, zdiagnozowanie oczekiwań w kwestii sposobów organizacji pracy i wsparcia godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Badaczka posłużyła się ankietą internetową, którą wypełniły 652 osoby (taki wynik uzyskano po odsianiu ankiet niedokończonych lub wewnątrznie niespójnych). Respondentami były osoby aktywne zawodowo, pracujące na stanowiskach

niekierowniczych, które różnią zmienne tj. płeć, wiek, rodzaj umowy, wielkość firmy czy reprezentowany przez nią sektor, aktualny model pracy oraz sytuacja rodzinna. Wykonanie badania zlecono firmie Adhoc/Combine, a jego realizacja przypadła na listopad 2022 roku. Generalnie pytano o dobrostan pracowników, ich zaangażowanie w pracę, ocenę zmian spowodowanych pandemią i oczekiwania na przyszłość... czyli w skrócie: jak było? jak jest? co dalej?.

By dowiedzieć się tego samego od pracodawców użyto dwóch metod: jakościowej (pogłębione wywiady) oraz ilościowej (ankiety internetowe). **Jakościowe badanie pracodawców** bazuje na wywiadach, które przeprowadzono z menedżerami, a także prezesami i członkami zarządu reprezentującymi 21 działających w Polsce organizacji, zróżnicowanych pod względem wielkości, sektora rynku (produkcja, doradztwo, usługi) i obowiązującego w nich modelu pracy. Scenariusz pytań składał się z części dotyczących poczucia sensu pracy, wspierania osiągnięć, zaangażowania, relacji i emocji w miejscu pracy, zdrowia pracowników oraz równowagi pracy-wyczerpania. Pytano o praktyki w zakresie organizowania pracy, o to jak wpłynęła na nie pandemia, o plany wdrażania zmian w przyszłości, a także o największe wyzwania m.in. w zakresie motywowania pracowników. W razie potrzeby badacze mieli możliwość zadania pytań dodatkowych czyli dopytania respondenta o interesujące kwestie, tak by finalnie analiza nagranych treści pozwalała na wyodrębnienie obszarów tematycznych dotyczących kluczowych wyzwań, instrumentów zarządzania zasobami/kapitałem ludzkim oraz pozytywnych i negatywnych konsekwencji pandemii. Wykonanie tej części badań, w listopadzie i grudniu 2022 roku, zlecono Laboratorium ConsumerLab.pl działającym przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Z kolei w **ilościowej części badania pracodawców** (zlecono firmie Adhoc/Combine, listopad 2022 roku) do analizy zakwalifikowano 351 spójnych logicznie ankiet, których respondentami byli właściciele firm oraz menedżerowie reprezentujący działające w Polsce organizacje; podobnie jak w przypadku badań jakościowych mowa o firmach różniących się wielkością, sektorem i modelem pracy. Kwestionariusz ankiety internetowej dla pracodawców/menedżerów dotyczył diagnozowania aktualnej sytuacji, a także planów wdrożenia konkretnych rozwiązań w przyszłości; mowa o rozwiązaniach w ramach kultury organizacji, wdrożenia do pracy nowych pracowników, informacji zwrotnych i okresowych, szkoleń i rozwoju, klimatu organizacji, komunikacji, wynagradzania i świadczeń dodatkowych. Ponadto poproszono o ocenę pozytywnych i negatywnych zmian w organizacji pracy.

Trzecia część omawianych badań to **panel ekspercki** czyli rejestrowana dyskusja, której celem była prognoza na temat optymalnych modeli organizacji pracy w związku z długoterminowymi skutkami pandemii. W badaniu uczestniczyło 7 respondentów z dużych i średnich organizacji, reprezentujących różne branże: produkcyjną, handlową i usługową. Analizy koncentrowały się na praktykach w zakresie organizacji pracy, dlatego też do udziału w dyskusji zaproszono osoby mogące dostarczyć wyczerpujących i precyzyjnych danych – szefów HR. By dowiedzieć się jak są postrzegane zmiany użyto scenariusza pytań dotyczących: różnic w działaniu funkcji personalnej i przyszłości HR, priorytetów i wyzwań w obszarze zarządzania pracownikami (stosowania nowych rozwiązań), konsekwencji pandemii dla pracowników z dziećmi i co za tym idzie modyfikacji po stronie pracodawcy oraz zmian widocznych w oczekiwaniach kandydatów na stanowiska pracy. Panel ekspercki odbył się w listopadzie 2022 roku, a jego przeprowadzenie zlecono Laboratorium ConsumerLab.pl.

Ostatnia, czwarta część badań dr Kinowskiej to tzw. **desk research** czyli kompilacja i analiza informacji pochodzących z istniejących źródeł. W analizie badaczka uwzględniła 19 raportów z badań dotyczących: modeli odpowiedzi firm na pandemię, rozwiązań prawnych, dobrych praktyk, podejścia firm do zarządzania personelem i organizacji pracy w kontekście pandemii, nowych benefitów z uwzględnieniem perspektywy płci oraz pełnionych ról społecznych (zwłaszcza rodzicielstwa). Desk research objął badania wykonane w okresie po rozpoczęciu pandemii COVID-19, od kwietnia 2020r. do listopada 2022 r. Ich nadrzędnym celem było zdiagnozowanie kluczowych wyzwań związanych z tworzeniem optymalnych warunków i zasad pracy, przy uwzględnieniu dotychczasowego wpływu pandemii na funkcjonowanie przedsiębiorstw i rynku pracy, obowiązującego stanu prawnego oraz oczekiwań pracowników.

Zainteresowanych szczegółami odsyłamy do raportów z badań zrealizowanych w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy”, my zaś będziemy w naszym Poradniku do wyników dr Kinowskiej wracać oraz czerpać cytaty z omawianych przez nią wywiadów.

1. Zmiany w HR po pandemii COVID-19

"

„Natomiast to pokazywanie – zawsze jestem z tobą jest bardzo trudne i sama wiem, ile to mnie zdrowia kosztuje. Pracownicy mogą pracować w elastycznym zakresie jeżeli chodzi o godziny, ale zawsze zwracają się do mnie i zawsze wychodzę z założenia – dobra skoro pracują, mogą zapytać i przez to moja godzina..., mój dzień pracy zaczyna się z pierwszą godziną pracownika, który zaczął pracę i kończy z ostatnią godziną tego ostatniego co zaczął. Ten dzień już pęka w szwach i to jest ta cena, którą płacimy, ale ale! ona jest konieczna.”¹

Cyfryzacja, zdalna praca i komunikacja (nowe narzędzia technologiczne), chaos w grafikach, rekrutacje online, wdrażanie nowych przepisów z prawa pracy to tylko część wyzwań, przed którymi w czasie pandemii stanęli specjaliści HR. Czas kryzysu pokazał jak istotna jest funkcja działu personalnego, jak ważny jest aspekt zarządzania kapitałem ludzkim, a pandemiczne okoliczności sprawiły, że decyzje dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia pracowników wysunęły się na pierwszy plan.

Przyspieszona pandemią COVID-19 ewolucja (rewolucja?) roli HR z jednej strony opiera się na, często błyskawicznym, wdrażaniu innowacji koniecznych dla

1 Wszystkie cytaty otwierające rozdziały są fragmentami respondenckich wypowiedzi z badań autorstwa dr Hanny Kinowskiej (SGH), które zostały przeprowadzone na zlecenie Konfederacji Lewiatan w drugiej połowie 2022 roku, w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” (POWR.02.20.00-00-0039/21).

funkcjonowania organizacji w zmienionej i obłożonej restrykcjami rzeczywistości, z drugiej zaś na elementach, których nie przewidywały żadne skrypty – pomocy i trosce (dotychczas niekoniecznie kojarzonymi z miejscem pracy). Część respondentów badań było zaangażowanych w kwestie związane z organizacją szczepień, punktów informacji około-medycznej (w tym pomocy psychologicznej) oraz logistyką codzienności. W czasie lockdown'ów i kwarantann wszyscy mierzyliśmy się z wyzwaniami organizacyjnymi, a opieka nad osobami zależnymi, czy choćby spacer z psem i zakupy dla osób objętych kwarantanną stały się wiodącymi tematami kontaktów społecznych. Warto podkreślić, że badani pracownicy bardzo wyraźnie doceniali ten „ludzki” aspekt pracy działów personalnych, a ich ocena wysiłków podjętych w krytycznym czasie jest jednoznacznie pozytywna.

1.1. Zmiany oczekiwań pracowników w stosunku do pracodawcy



„W naszym przypadku, jeżeli chodzi o takie wyzwania to największym wyzwaniem jest tak naprawdę zapewnienie pracownikom takiego samego poziomu zadowolenia jakie gdzieś tam miało miejsce wcześniej.”

Identyfikacja największych wyzwań dla pracodawców i kadry zarządzającej winna zostać osadzona w szerszej perspektywie, bo owszem doświadczenie pandemii stanowi swojego rodzaju przełom, ale zmiany w modelach zarządzania pracownikami dokonują się na zasadzie kontinuum, a konieczność przejścia od zarządzania personelem do zarządzania kapitałem ludzkim była przez specjalistów sygnalizowana od dawna. Skupimy się na tym wątku w rozdziałach: pt. Tradycyjny, dyrektywny, autorytarny model pracy – wyzwania dla organizacji po pandemii COVID-19 oraz kolejnym pt. Nowoczesny, demokratyczny model pracy; natomiast w tym miejscu anonsujemy, propagowany przez licznych teoretyków i praktyków, kierunek zmian w zarządzaniu ludźmi.

Czasy kryzysu i niepewności standardowo pociągają za sobą przetasowania w osobistych hierarchiach wartości i zwrot w stronę zaspokojenia potrzeb, które uważamy za zasadnicze. Pandemia COVID-19 wymusiła koncentrację na zdrowiu i jakości życia, bezpieczeństwie i trudnej adaptacji do nowej rzeczywistości.

Masowe przeniesienie pracy biurowej do domów, interakcje zawodowe za pośrednictwem, niemalże z dnia na dzień spopularyzowanych środków elektronicznych, rozproszenie zespołów i inne aspekty pandemicznego wariantu pełnienia obowiązków służbowych wymagały szybkiego przystosowania się wszystkich podmiotów, zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej, na którą spadła odpowiedzialność za wprowadzanie zmian.

Kryzys przetestował jakość przywództwa, zdolność szybkiego reagowania i podejmowania decyzji, elastyczność i skuteczność zarządzania, które mierzyło się z wyzwaniem utrzymania efektywności oraz zaangażowania pracowników. W tym zakresie badania wskazują na pozytywną ocenę podjętych wysiłków, przy jednoczesnym definiowaniu negatywnych skutków gospodarczych np. utrata stabilności

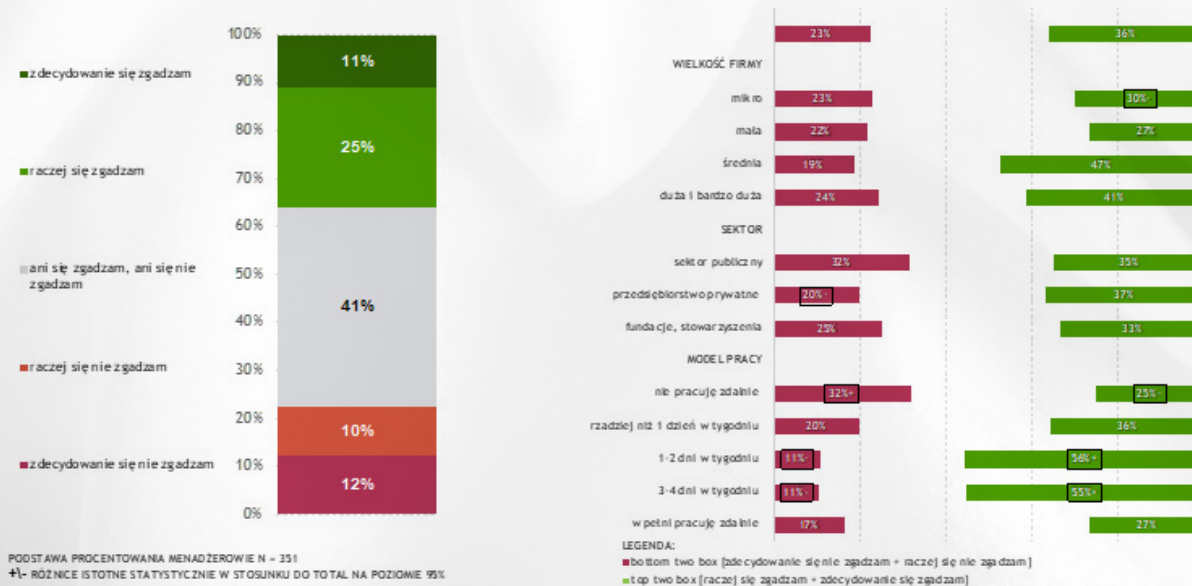
finansowej wielu podmiotów, dynamika produktu krajowego brutto, czy psychologicznych: stres, poczucie zagrożenia, dystans społeczny miały zgubny i trudny do przeszacowania wpływ na nasz komfort, samopoczucie i zdrowie psychiczne.

Wspomniane czynniki, które przeorganizowały funkcjonowanie systemów pracy, zostawiły nam w spadku zmianę oczekiwań względem pracodawców i menedżerów. Zanim jednak omówimy szczegóły związane ze spopularyzowaniem pracy hybrydowej czy postulatem koncentracji na dobrostanie pracownika – czyli, w kontekście rynku pracy, dwóch wybijających się skutkach pandemii – wróćmy na chwilę do koncepcji funkcji personalnej, w której nacisk kładziony jest na: zarządzanie ukierunkowane na budowanie kapitału ludzkiego, zaangażowanie, uwspólnienie celów i demokratyczną współpracę wszystkich zainteresowanych.

Brzmi pięknie, ale niesie ze sobą trudność, wyzwanie, szansę (zależy od perspektywy) dla pracodawców i menedżerów. Rosnąca rola działów HR, rozwiązania indywidualizowane dla konkretnych zespołów czy pracowników, elastyczne podejście, nastawienie na innowacje i zaangażowanie pociągają za sobą konieczność przeformułowania relacji służbowych na bardziej partnerskie, wymagają transparentności (celów i systemów motywowania) oraz zrozumienia, że – mówiąc potocznie – nie tylko o pieniądze chodzi.

W literaturze przedmiotu wyodrębniono kategorię dobrostanu pracownika. Jest to stan odczuć kształtowany pod wpływem jakości życia zawodowego, determinowanego przez: pracę i jej kontekst, relacje w pracy i relacje praca-dom, cel i znaczenie pracy, przywództwo oraz zarządzanie. Rozumiane w tych kategoriach dobre samopoczucie staje się jednym z oczekiwań formułowanych wobec pracodawców, a wykazanie autentycznej troski o osoby zatrudnione, szacunek dla ich oczekiwań, mogą stanowić ogromną szansę na zatrzymanie wartościowych pracowników, a także na przyciągnięcie nowych.

Wykres 1. Poprawa warunków w jakich wykonywana jest praca (zwiększenie dbałości o zdrowe warunki pracy)²



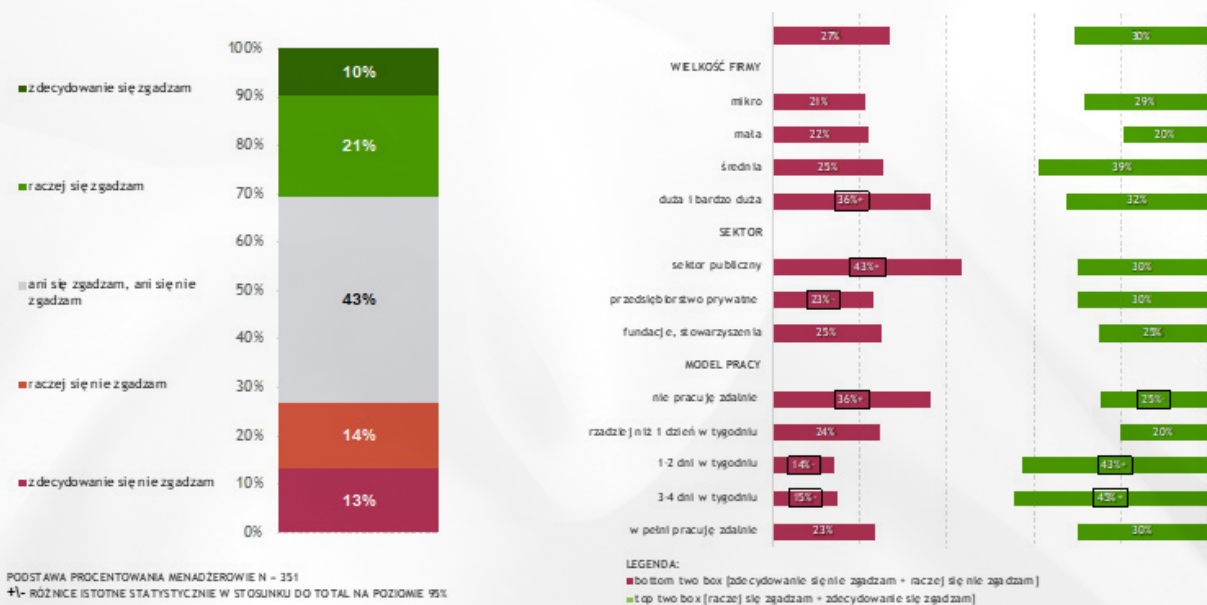
2 Wszystkie wykresy w Poradniku pochodzą z Raportów dr Hanny Kinowskiej podsumowujących badania przeprowadzone w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” (POWR.02.20.00-00-0039/21).

36% ankietowanych pracodawców zgodziło się ze stwierdzeniem, że skutkiem pandemii jest poprawa warunków, w jakich wykonywana jest praca (11% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 25% dla “raczej się zgadzam”). Przeciwnych odpowiedzi udzieliło 22% badanych (10% dla “raczej się nie zgadzam” i 12% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Niezdecydowani stanowili 41% respondentów.

Tradycyjnie głównym oczekiwaniem wobec pracodawcy są wyższe wynagrodzenia, natomiast postulat elastycznego czasu pracy robi po-pandemiczną furorę i jest – przez pracowników – wskazywany jako najważniejszy benefit pozapłacowy. Elastyczność jest tu rozumiana jako możliwość pracy hybrydowej (decyzja zatrudnionego) oraz możliwość decydowania o swoich godzinach pracy.

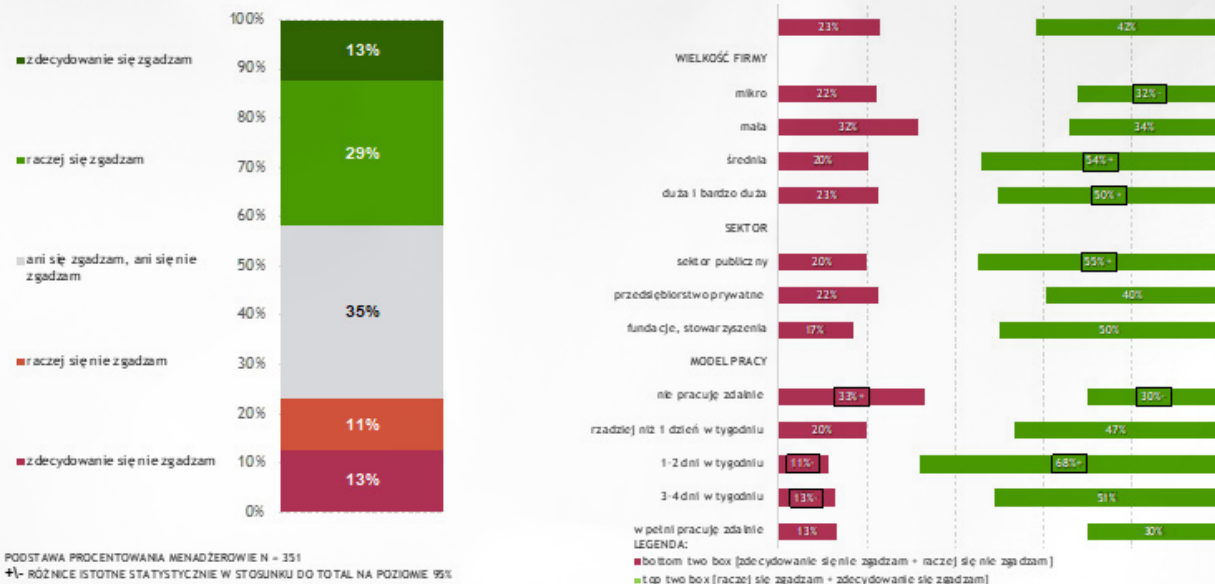
Warto zaznaczyć, że z badań przeprowadzonych na pracodawcach i menedżerach wynika, iż pandemia przyspieszyła zmiany w tym zakresie, tym niemniej liczne wskazania dla odpowiedzi „nie mam zdania” (w połączeniu z nierzadkimi odpowiedziami negatywnymi) wskazują na przyszłościowy charakter omawianego postulatu.

Wykres 2. Upowszechnienie pracy hybrydowej lub zdalnej



31% respondentów badań dr Kinowskiej potwierdziło (10% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 21% dla “raczej się zgadzam”), że w wyniku pandemii upowszechniła się praca zdalna lub hybrydowa. Przeciwnego zdania było 27% respondentów (14% dla “raczej się nie zgadzam” i 13% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Zdania w badanej kwestii nie miało aż 43% respondentów.

Wykres 3. Uelastycznienie czasu pracy (np. różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy)



42% ankietowanych (13% dla „zdecydowanie się zgadzam” i 29% dla „raczej się zgadzam”) wyraziło przekonanie, że skutkiem pandemii było uelastycznienie czasu pracy. Odmienne stanowisko zajęło ok. 24% respondentów (11% dla „raczej się nie zgadzam” i 13% dla „zdecydowanie się nie zgadzam”). Około 35% nie miało zdania w tej kwestii.

Jako inne priorytety respondenci badań dr Kinowskiej wskazują prywatną opiekę medyczną oraz dodatkowy dzień wolny. Wyniki pokazują, że pracownicy najbardziej cenią zadbanie o komfort pracy i ich samopoczucie, co jest zgodne z rosnącym znaczeniem dobrostanu. Należy odnotować, że co drugi pracownik deklaruje chęć zmiany pracy w ciągu pół roku. Jako główne powody takiej decyzji respondenci wymieniają przede wszystkim nieefektywne procesy w organizacji, niski poziom wynagrodzenia oraz brak możliwości rozwoju.

1.2. Zmiany wymagań wobec menedżerów i przedsiębiorców



„Czasem muszę szefować z racji bycia kierownikiem, ale zawsze staram się czy rzucić żartem czy czymś żeby atmosferę jakąś taką luźną, nieformalną utrzymać.”

Gdy mowa o wyzwaniach, z którymi zmierzyli się podczas trwania pandemii menedżerowie osobne i pierwszoplanowe zagadnienie stanowią zmagania z organizacją pracy zdalnej/hybrydowej, jak też – powiązanej z nią – komunikacją na odległość. Ponieważ doświadczenia pracowników wyniesione z tego okresu (bez wychodzenia z domu da się!) oraz oczekiwania wchodzących na rynek pracy kolejnych roczników nie pozwolą odesłać tego modelu do pandemicznego skansenu temat należy określić jako ewidentnie rozwojowy.

Nasz Poradnik skupi się na tym wątku w podrozdziale pt. Praca hybrydowa, a stacjonarna – perspektywa pracownika i pracodawcy, natomiast absolutnie nie można go zignorować omawiając oczekiwania wobec pracodawców, czy – tak jak w tym miejscu – definiując wyzwania stojące przed menadżerami.

Kryzys COVID-19 wymógł ekspresowe wdrażanie systemów pracy zdalnej i cyfryzacji kontaktów z współpracownikami i klientami. Rozwój nowoczesnych technologii komunikacyjnych od dawna pozwala efektywnie pracować zespołom, które funkcjonują w rozproszeniu. Praca zdalna/hybrydowa napotyka na coraz mniejsze bariery technologiczne. Za technologiami musi jednak nadążyć człowiek, który ogólnie rzecz ujmując, w okresie pandemii nie był w dobrej formie – badania jednoznacznie wskazują na pogorszenie się kondycji psychicznej (i generalnie zdrowia) ogółu populacji.

Menedżerowie (i działy HR) byli na pierwszej linii tego frontu, musieli zmierzyć się nie tylko z faktem, że członkowie całych zespołów pracują ze swoich domów, ale także z tym, że trzeba uzgodnić ze zestresowanymi pracownikami indywidualne wzorce i harmonogramy pracy, tak aby uwzględnić ich obowiązki związane z opieką nad osobami zależnymi i tym wszystkim, co nazwaliśmy już logistyką pandemicznej codzienności. Doświadczenie koordynowania pracy zespołu rozproszonego równocześnie na dwóch osiach (przestrzeni i często czasu) procentuje w po-pandemicznych realiach, w których nie wszyscy pracownicy byli skłonni zrezygnować z możliwości korzystania z pracy hybrydowej, czy elastycznego czasu pracy, pozwalającego im na większą swobodę i samodzielność. Czasem nie chcieli tego sami pracodawcy, którzy dostrzegli możliwości zmniejszenia kosztów pracy biura czy dostępu do specjalistów mieszkających daleko.

Co się sprawdziło i nadal sprawdza? Komunikacja i uważność; z jednej strony aspekt biznesowy, z drugiej zaś ludzki. Do zadań menedżera – niezależnie od systemu pracy organizacji – należy delegacja obowiązków, jasne komunikowanie celów i realistycznych oczekiwań, a także wyznaczanie osiągalnych terminów realizacji, przy równoczesnym monitorowaniu zaangażowania, ciągłości działania i wymaganego poziomu wydajności. Okres kryzysu, niepewności i często po omacku wprowadzanych zmian niesamowicie uwypuklił obowiązki, które wcześniej nie były postrzegane jako priorytetowe – troskę o pracownika, która stała się dla organizacji papierkiem lakmusowym wpływającym na jej postrzeganie i atrakcyjność.

Dobry lider musi mieć aktualną wiedzę o stanie i kondycji członków zespołu oraz dbać o równowagę, dobre samopoczucie, atmosferę i pozytywną energię współpracowników. Te czynniki wpływają na ich kreatywność, zaangażowanie, wiążą emocjonalnie z firmą i co ważne zapobiegają wypaleniu zawodowemu czy innym problemom natury psychologicznej. Z licznych źródeł wiemy, że praca całościowo zdalna (tj. w lockdown'ach) nie sprzyja utrzymaniu work-life balance, grozi wypaleniem, apatią, brakiem zaangażowania lub odwrotnie – byciem non stop w pracy i w połączeniu ze stresem oraz niepewnością bardzo osłabia odporność psychiczną pracowników. Miejmy nadzieję, że lockdown'y za nami, tym niemniej warto podkreślić, że ich doświadczenie wzmocniło – z braku lepszego określenia – ludzki wymiar obowiązków menedżerskich i włączyło do podstawowego arsenału pełnionej funkcji uważność i konieczność dbania o wellbeing swoich pracowników.

Jako, że nie wiąże się ściśle z pandemią, łatwo zapomnieć o jeszcze jednym wyzwaniu stojącym przed menedżerami. Mowa o kwestii różnic między pokoleniami. Często w skład organizacji czy zespołu wchodzi przedstawiciele czterech generacji pracowników: tzw. baby boomers oraz generacje X, Y i Z. Ich skróconą charakterystykę przedstawimy w miejscu poświęconym generacjom pracowników wchodzących na rynek pracy, ale wiedza, że każda z tych grup ma statystycznie różne cechy, umiejętności, motywacje, a więc wymaga odmiennego podejścia przełożonego nakazuje zasygnalizować potencjalne trudności/wyzwania/szanse wiążące się z tym zagadnieniem.

1.3. Kontrola obecności i aktywności a zarządzanie przez efekty

„Na początku myślałem, że właśnie spadnie to zaangażowanie, że nie będzie kontroli pracowników, że w ogóle będą ściemniać, czy pracują, czy nie pracują. Ja zawsze przynajmniej mam takie podejście.... nie za bardzo mnie obchodzi, czy ktoś pracuje dwie godziny czy osiem, ważne żeby zadanie było spełnione.”

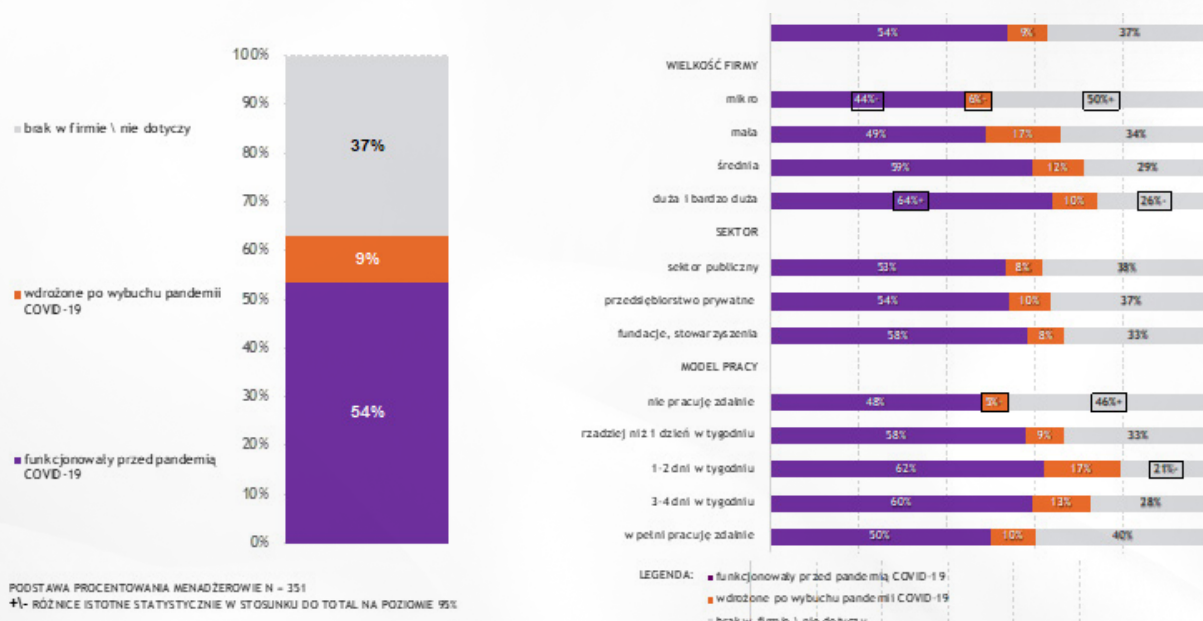
W okresie pandemii sytuacja obowiązkowej pracy zdalnej przyniosła trudne doświadczenia, nawet dla najbardziej doświadczonych organizacji i zatrudnionych w nich ludzi. Większość z nas musiała zapoznać się z nowymi narzędziami technologicznymi, a także przestawić się na, odmienny od dotychczasowego, sposób organizacji pracy. O tym z jakimi problemami konfrontowali się pracownicy (m.in. równowagę obowiązków zawodowych i opiekuńczych, work-life balance) będziemy się zajmować w dalszej kolejności. W tym miejscu interesują nas wyzwania stojące przed kadrą związane z utrzymaniem wydajności zespołu i wypełnieniem zobowiązań wobec interesariuszy.

Kontrola pracownika wykonującego pracę w formie zdalnej to jeden z najczęstszych tematów poruszanych w kontekście home office. W wyszukiwarkach i na forach tematycznych pełno było zapytań: jak sprawdzić pracę pracownika zdalnego?, jakie programy można w tym celu zainstalować na komputerze?, co z prawem do prywatności i ochroną danych osobowych pracownika?, czy pracodawca może sam zdecydować o monitoringu?. Ta częstotliwość oraz liczne artykuły w prasie branżowej wskazywały na obawy osób zarządzających organizacjami i zespołami, czy pracownik wykonujący przypisane mu zadania siedząc w domu będzie równie efektywny, jak w pracy biurowej oraz na problem jaki pracodawcy i dział HR miały z monitorowaniem pracy zdalnej. Radzono jak zarządzać zespołem online i jak sprawować nadzór za pomocą narzędzi technologicznych: do mierzenia czasu spędzonego przy komputerze, do zapisu dziennych efektów itd. lub argumentowano, by postawić na częsty kontakt telefoniczny, bieżące rozliczanie realizowanych zadań czy choćby obowiązek codziennego raportowania.

Jak mówi jeden z pracodawców badanych przez dr Kinowską „zaufanie jest walutą przyszłości”. Aby praca zdalna była skuteczna, musi być oparta na zaufaniu właśnie, na dialogu i współpracy między kierownictwem a pracownikami. Takie podejście jest zgodne z opiniami ekspertów, którzy rekomendują przejście z modelu nadzoru na model zadaniowy koncentrujący się na efektach.

Badania wskazują, że najlepszą metodą zarządzania personelem zdalnym jest proces zwany zarządzaniem przez wyniki, w którym zarówno menedżer, jak i pracownik uzgadniają wspólny mechanizm pomiaru efektów pracy. Może to obejmować określenie celów, zadań, kamieni milowych oraz monitorowanie i omawianie postępów bez nadmiernie uciążliwego raportowania, co pozwala pracownikom na elastyczność i autonomię w organizowaniu swoich zadań, bez konieczności ciągłego sprawdzania przez menedżera postępów ich pracy.

Wykres 4. Zarządzanie przez cele/rezultaty/efekty pracy



Około 54% respondentów (pracodawcy, kadra) badań, przeprowadzonych w drugiej połowie 2022r. na zlecenie Konfederacji Lewiatan, potwierdziło, że zarządzanie przez cele funkcjonowało w ich organizacji przed pandemią, a 9% zadeklarowało jego wdrożenie po jej wybuchu. Około 37% ankietyowanych stwierdziło brak badanego rozwiązania.

W po-pandemicznym kontekście pracy hybrydowej pojawia się wątek poboczny omawianego zagadnienia – jak ściśle egzekwować obecność w dniach, w których zespoły powinny być w biurze?. Wyłaniający się konsensus wskazuje, że należy wskazać konkretne dni, w które pracownicy pojawiają się we wspólnej przestrzeni i poza wyjątkowymi przypadkami nie dopuszczać do odstępstw. Respondenci badań wskazywali na trudności z tym związane i źle oceniali, wcale nie sporadyczne, sytuacje gdy na skutek upowszechnionej hybrydowości, w obowiązkowe dni w biurze, na spotkaniach zespołów część pracowników siedzi przy stole, a pojedyncze osoby występują tylko na ekranie.

Jak określić mierniki wydajności, aby menedżerowie nie spędzali większości czasu na kontrolowaniu pracowników?, czy wymagać wspólnych dni pracy w biurze w całej firmie czy na poziomie zespołu?, jak budować więzi między pracownikami, którzy rzadko się spotykają?, jaki wybrać rodzaj pomiaru aktywności i zaangażowania, tak by sprawiedliwie traktować pracowników/zespoły zajmujące się skrajnie odmiennymi zadaniami? – to kwestie zasadnicze, przy jednoznacznej diagnozie:

praca zdalna/hybrydowa, elastyczność, współpraca i zaufanie potrzebują jasnych reguł i ustaleń.

Elementem takich zasad może być, zindywidualizowane lub ustandaryzowane w ramach organizacji/zespołu, zarządzanie przez cele i efekty. Sprawność funkcjonowania jest tu warunkowana zgodnością (przełożonego i pracownika) jakie cele mają obowiązywać w założonym czasie.

Decyzja o przyjęciu filozofii, czy inaczej podejścia, zarządzania przez efekty pociąga za sobą konieczność nieustannego (najlepiej na każdym etapie działania) stawiania kluczowych pytań: po co to robimy?, do czego ma nas to działanie doprowadzić?, jak uzyskać pożądany efekt?, i owocuje kulturą organizacji, w której każdy jej członek wie i rozumie czego się od niego oczekuje oraz umie do tego dopasować adekwatne sposoby, metody i narzędzia pracy.

Na koniec podrozdziału warto zaznaczyć, że 7 kwietnia 2023 roku weszły w życie nowe przepisy dotyczące pracy zdalnej. Zgodnie z tymi regulacjami pracodawca będzie miał możliwość przeprowadzania czynności kontrolnych w miejscu wykonywania pracy zdalnej. Kontrola pracy zdalnej podlega zasadom, które muszą być wcześniej ustalone w regulaminie, poleceniu pracy zdalnej lub porozumieniu; jej zasady znajdują się w nowelizacji Kodeksu pracy i innych ustaw – i mówiąc oględnie – nie jest ich za dużo.

Emocje budzi wizja pracodawców chodzących po naszych domach. W tej chwili trudno ocenić, jak nowe paragrafy wpłyną na ich faktyczne wykorzystanie, tym niemniej można zakładać, że pracownicy nie będą entuzjastyczni w kwestii „odwiedzin” pracodawcy w miejscu zamieszkania, sprawdzania pomieszczeń domowych po to, by zweryfikować, czy stosują się do zasad BHP i czy zachowują procedury ochrony danych osobowych. Wspomniane przepisy nie zawierają informacji o postępowaniu w przypadku odmowy przeprowadzenia kontroli. Należy założyć, że będzie to skutkowało cofnięciem zgody na wykonywanie pracy zdalnej, co czyni ten fragment Kodeksu potencjalnym zarzewiem konfliktów pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

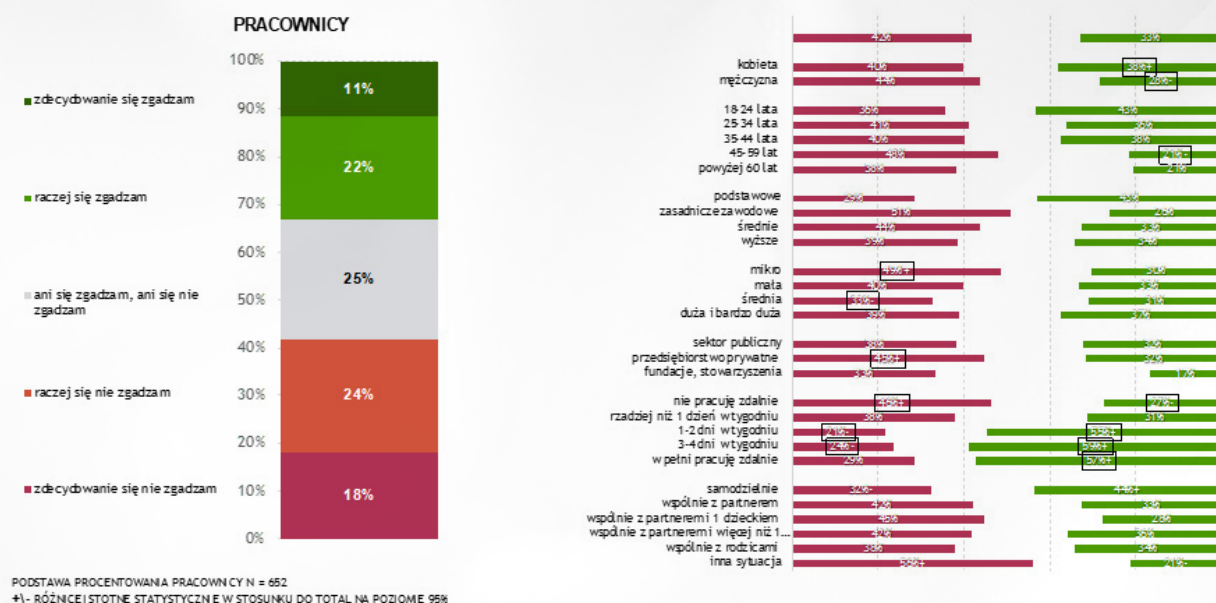
1.4. Praca hybrydowa, a stacjonarna – perspektywa pracownika i pracodawcy



„Także zmieniło się bardzo modelowo i tak to wyszło, że do dzisiaj pracujemy na home officie, bo ludzie nie muszą dojeżdżać, nie tracą czasu w korkach do pracy.”

Doświadczenie czasu pandemii COVID-19 zaowocowało zmianami w systemach pracy – znajduje to odzwierciedlenie w socjologicznych danych.

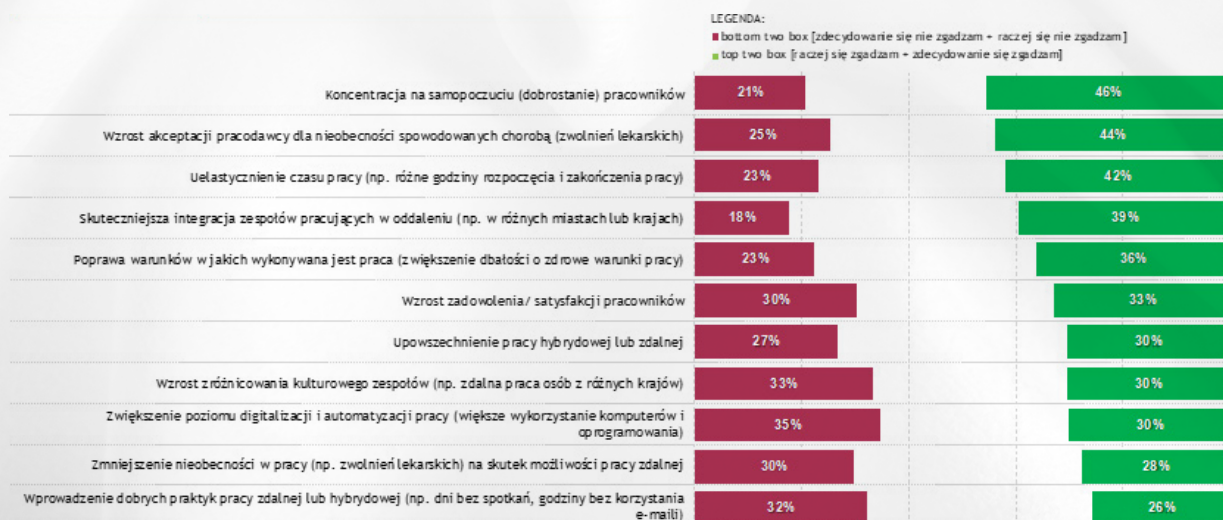
Wykres 5. Pracuję teraz inaczej niż przed pandemią



Około 1/3 ankietyowanych pracowników stwierdziła, że pracuje aktualnie inaczej niż przed pandemią (11% dla „zdecydowanie się zgadzam” i 22% dla „raczej się zgadzam”). Odmiennego zdania było 42% badanych (24% dla „raczej się nie zgadzam” i 18% dla „zdecydowanie się nie zgadzam”). Osoby nieposiadające zdania w badanej kwestii reprezentowały 15% respondentów.

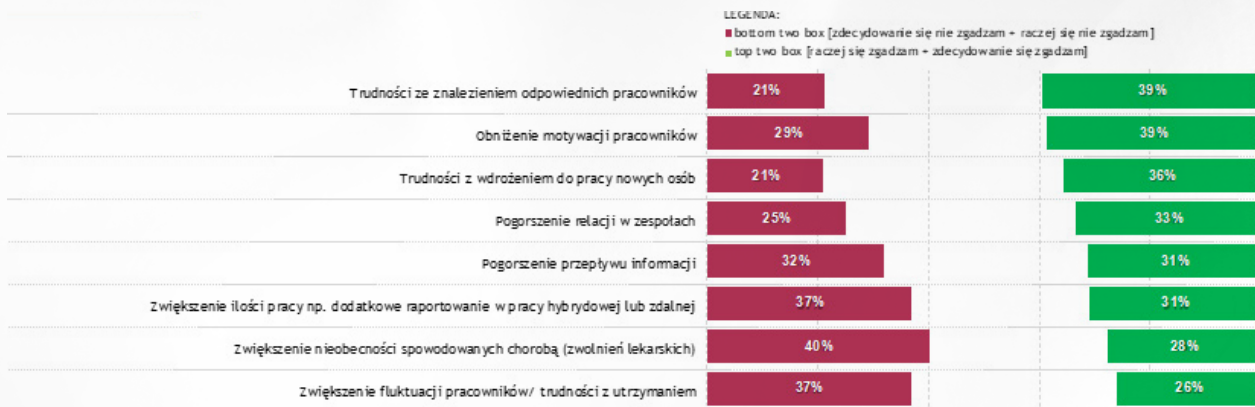
Pracodawcy zapytani o różnice przed/po kryzysem COVID 19 udzielili następujących odpowiedzi:

Wykres 6. Pozytywne zmiany – podsumowanie



Kluczowymi pozytywnymi zmianami na skutek pandemii są: koncentracja na dobrostanie pracowników, wzrost akceptacji pracodawców dla nieobecności chorobowych oraz uelastycznienie czasu pracy.

Wykres 7. Negatywne zmiany – podsumowanie



PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
 +/- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

Najpowszechniejsze negatywne konsekwencje pandemii to: trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników oraz wdrożeniem ich do pracy, a także obniżenie motywacji pracowników.

Za zmianą stara się nadążyć prawodawstwo, a także – tam gdzie to możliwe – ogromna część przedsiębiorstw i organizacji. Jeszcze kilka lat temu możliwość pracy z domu była wyjątkowym benefitem, obecnie – po doświadczeniu wymuszonej sytuacji epidemiologicznej obowiązkowej pracy zdalnej – zarządzający zdają sobie sprawę z tego, że odpowiednie zarządzanie rozproszonym zespołem nie obniża jego efektywności, czy też poziomu zaangażowania poszczególnych członków. Wiele osób nie potrzebuje regularnie korzystać z biura, by utrzymać zadowalające wyniki. Powyższy argument w połączeniu z optymalizacją kosztów związanych z przestrzenią owocuje coraz większym zrozumieniem pracodawców i pozwala założyć, że hybrydowy system pracy będzie dla pracowników biurowych standardem w nadchodzących latach.

Chciałoby się powiedzieć: dobrze się składa!, bo odwrotu nie ma. Twarde dane pokazują, że możliwość pracy w wymiarze częściowo zdalnym ma dla pracowników ogromne znaczenie. Odnotujmy, że pomimo wieloletniego już marszu w tym kierunku spora część organizacji nie zadbała jeszcze o wprowadzenie jasnych zasad kształtujących nowy model, co często przekłada się na negatywne doświadczenia pracowników i obniżoną efektywność zespołów. Ekspertki podkreślają zasadność wykształcenia, odmiennych od dotychczasowych, praktyk w obszarze

zarządzania czy zaktualizowania służbowych nawyków oraz postaw pracowników i zespołów. Odpowiedzi respondentów badań potwierdzają powyższą tezę uwiadaczając zarówno duże oczekiwania pracowników w tym zakresie, jak i obszary, w których pojawiają się problemy i trudne doświadczenia.

Od 7 kwietnia 2023 roku obowiązuje nowelizacja Kodeksu pracy i innych ustaw, która reguluje kwestie związane z pracą zdalną/hybrydową – określając regulamin i zastosowanie nowych zasad należy brać pod uwagę nie tylko preferencje zespołu co do modelu pracy, ale też przepisy prawa, które po nowelizacji precyzyjniej odnoszą się do zagadnienia pracy zdalnej m.in. sposobu jej ustalania, zasad komunikowania się pracodawcy i kadry menedżerskiej ze swoim rozproszonym zespołem, oraz grup objętych możliwością świadczenia pracy zdalnej – istnieją przecież zawody czy całe sektory rynku pracy, których ta możliwość nie dotyczy.

Znawcy przedmiotu doradzają, by przedsiębiorstwa, które jeszcze nie przeorganizowały pracowniczego systemu, a chcą się do tej decyzji przymierzyć, powinny rozważyć poniższe zagadnienia:

- ▶ Przeprowadzenie ankiety pracowniczej w celu poznania preferencji personelu;
- ▶ Porównanie kosztów zarówno dla firmy, jak i pracowników;
- ▶ Inwestowanie w odpowiednią technologię do pracy zdalnej;
- ▶ Promowanie otwartej komunikacji na temat potencjału pracy hybrydowej;
- ▶ Opracowanie wspólnych wytycznych i strategii ułatwiających zmiany.

Gdy sformułujemy pytanie w najprostszy sposób: czego chcą pracownicy? – odpowiedź jest prosta i jednoznaczna. Pracownicy oczekują możliwości wyboru. Opcja pracy zdalnej jest dla pracowników jednym z decydujących czynników podczas wyboru pracodawcy, a blisko połowa respondentów deklaruje, że decyzja o zwiększeniu liczby dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby ich do zmiany miejsca zatrudnienia.

Entuzjazm okazywany pracy hybrydowej potwierdza wynik badania, w których co trzeci respondent jest gotów zrezygnować z niewielkiej części wynagrodzenia, aby uzyskać lub zachować możliwość pracy zdalnej w zadowalającym wymiarze dni. Oczywiście pod hasłem „zadowalający wymiar” kryją się rozmaite opcje (większość preferuje model stacjonarny), a ich podsumowanie utrudnia fakt, że są niezwykle zmienne w czasie np. część pracowników tuż po pandemii deklarujących chęć pracy w tygodniowym systemie 3 dni z domu, 2 dni w biurze, po pewnym czasie odwraca te proporcje, lub dobrowolnie minimalizuje dni pracy świadczonej spoza biura. Bywa też odwrotnie, co pokazuje, że ten porządek dopiero się układa i krystalizuje. Nie zmienia się jedno – afirmatywny stosunek do elastyczności i indywidualnego podjęcia decyzji, krótko mówiąc, możliwości dokonania wyboru.

Wykres 8. W najlepszym modelu dla mojej pracy powinienem/-nam pracować


Większość (60%) badanych przez dr Kinowską pracowników wyraziło przekonanie, że w najlepszym modelu dla ich pracy powinni pracować tylko w miejscu pracy. Ok. 12% badanych stwierdziło, że optymalny model to jeden dzień pracy zdalnej tygodniowo, a 11% wskazało 2 dni zdalne i trzy dni w miejscu pracy. Tylko 8% badanych było przekonanych, że najbardziej odpowiednia byłaby praca wyłącznie zdalna, a 6% uznało jeden dzień w tygodniu w miejscu pracy za najlepsze rozwiązanie. Najmniejszy odsetek respondentów (4%) wybrał model z trzema dniami zdalnymi i dwoma w miejscu pracy.

Kolejny aspekt tego zagadnienia opiera się na silnej potrzebie uregulowanego rytmu/grafiku pracy – zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i w ramach organizacji czy zespołu. Na potrzebę ustalonego rytmu wskazuje jedna trzecia respondentów. Mimo akcentowania priorytetowego znaczenia elastyczności – rozumianej jako połączenie wybranego modelu hybrydowości, a czasem też możliwości decydowania o swoich godzinach pracy – uczestnicy badań oczekują klarowności zasad, grafików i harmonogramów, czyli czegoś co jeden z respondentów nazwał „sztywnym rusztowaniem”. Istnienie takiego rusztowania ma wykluczać sytuacje, w których w dni przeznaczone na spotkania na żywo, integrację i bezpośrednią komunikację, część pracowników obecna jest tylko wirtualnie. Gdy celem jest wspólne spędzanie czasu, osobista współpraca i bezpośredni kontakt to w biurze powinno być jednocześnie jak najwięcej osób. Zderzenie tych dwóch, do jakiegoś stopnia sprzecznych, oczekiwań czyni opracowanie wspólnych wytycznych i reguł niezwykle trudnym zadaniem.

By wrócić do zasadniczego tematu, czyli perspektywy pracownika i pracodawcy na kwestie wiążące się z home office, posłużymy się truizmem: każda praca, włączając w to model hybrydowy ma swoje plusy i minusy.

Bez wątpienia praca hybrydowa ma wiele zalet. Uwspólniając ząbębające się perspektywy pracownika i pracodawcy po stronie korzyści należy wymienić:

► **Wzrost wydajności**

Obawy, że w modelu hybrydowym ludzie pracują mniej i gorzej, niż w tym stacjonarnym, okazały się bezpodstawne. Dane wskazują, że hybrydowy system sprzyja efektywności (choć nie eliminuje problemów związanych z pracowniczą motywacją).

► **Zadowolenie pracowników**

Elastyczny czas pracy nadal jest postrzegany jako benefit; możliwość świadczenia pracy z domu, w kontakcie z bliskimi, w swobodnym stroju, z opcją zrobienia sobie przerwy, w połączeniu z oszczędnością czasu zwyczajowo poświęcanego na dojazd do biura to korzyści/różnice, które przekładają się na poprawę samopoczucia pracowników; a – jak pokazują wyniki wszystkich badań – dbanie o dobre samopoczucie pracowników staje się jednym z czołowych oczekiwań formułowanych wobec pracodawców. Pracodawcy już odnotowali zmniejszenie liczby zwolnień lekarskich i ogólny wzrost morale, co ewidentnie wskazuje na korzyść związaną z omawianym systemem pracy.

► **Niższe koszty**

Dla pracodawcy praca w modelu hybrydowym to oszczędność finansowa wynikająca z ograniczenia wydatków na wynajem powierzchni biurowej. Przy właściwym rozplanowaniu taki system zatrudnienia pozwala organizacji znacznie ograniczyć koszty (mniejszy lokal, materiały biurowe i inne wydatki biznesowe). Po stronie pracownika obniżenie kosztów wynika z rzadszych dojazdów do miejsca pracy, a także restauracyjnych posiłków, kawy na wynos itp.

► **Zwiększona rola zaufania przełożonych**

Okazane – pracującym „na odległość” – zaufanie i wiara w efektywność zwiększa lojalność pracownika wobec organizacji oraz pracodawcy, a to owocuje większym zaangażowaniem w obowiązki służbowe.

► **Łatwa weryfikacja wyników pracowników**

Ekspertcy wymieniają ten czynnik po stronie korzyści, lecz z omówionych już zagadnień związanych z kontrolą i zarządzaniem efektywnością wynika, że kwestia wymaga dopracowania. Z jednej strony praca hybrydowa oznacza, że produktywność opiera się na wynikach, co daje menedżerom o wiele jaśniejszy obraz sytuacji; z drugiej, w praktyce pojawiają się problemy związane z zarządzaniem na odległość, które – czas pokaże – być może są charakterystyczne dla etapu wdrażania/rozruchu hybrydowego modelu pracy.

► **Zwiększenie puli talentów**

Po stronie pracodawcy widoczny jest jeszcze jeden wielki plus – hybrydowy model może przyciągnąć utalentowanych pracowników, którzy nie byłoby w stanie pracować w biurze organizacji. Tym sposobem w puli potencjalnych pracowników lądują wszyscy kandydaci, którzy wymagają elastyczności (z różnych względów, choćby w związku z obowiązkami opiekuńczymi czy zamieszkiwaniem w większej odległości od siedziby firmy). To korzyść, która zwiększa retencję personelu.

Jako wady i ograniczenia, znawcy tematu postrzegają problemy z integracją, zwłaszcza w przypadku nowych pracowników, tym niemniej odnotujemy, że te trudności dotyczą przede wszystkim wariantu pracy całkowicie zdalnej. Model hybrydowy zdaje się mieć sposobność ominięcia tego zagrożenia. Za największe wady modelu pracy hybrydowej uważane są:

► **Ryzyko wypalenia zawodowego**

Respondenci badań dr Kinowskiej wielokrotnie podkreślali fakt, że elastyczny model bywa utrudnieniem dla zachowania work-life balance. Liczni eksperci zwracają uwagę na niebezpieczeństwo: zagrożeniem jest wydłużanie czasu przeznaczanego na sprawy zawodowe, w efekcie czego pracownicy mogą pracować dłużej i ciężiej niż ich biurowi koledzy. Początkowo przekłada się to na lepsze wyniki, w konsekwencji, po jakimś czasie grozi szybszym wypaleniem zawodowym.

► **Większa zależność od technologii**

Praca spoza biura wymaga dostępu do odpowiednich technologii. Znaczenie zyskuje nowe pojęcie „luka wsparcia”, które opisuje rozdźwięk między oczekiwaniami pracowników, a tym jaką pomoc oferują pracodawcy. Sytuacja jest rozwojowa (w pandemicznych realiach dokonał się gigantyczny skok w zakresie upowszechnienia narzędzi umożliwiających utrzymanie kontaktu oraz świadczenie obowiązków bez konieczności obecności w siedzibie organizacji), ale potrzeba zatroszczenia się o warunki umożliwiające taką pracę lokuje ten aspekt na liście wad, czy może bardziej wyzwania, dotyczących zarówno pracodawcy, jak i pracownika.

► **Budowanie zespołu/zarządzanie na odległość**

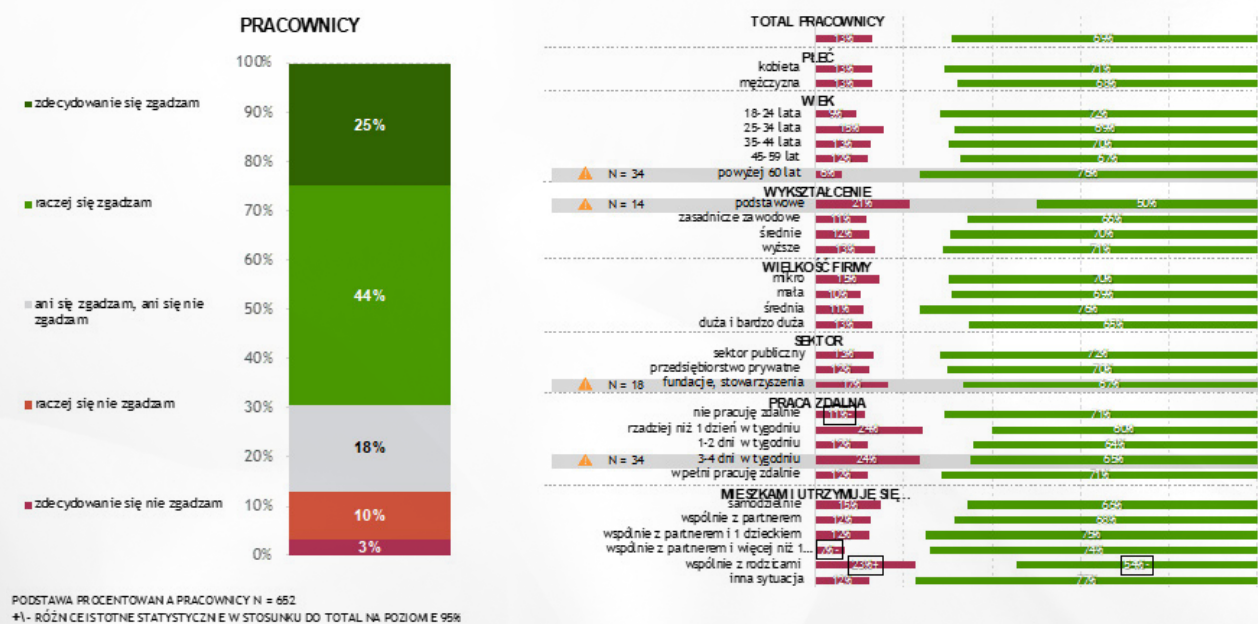
W rozproszeniu trudniej o zbudowanie sprawnego, zgranego zespołu. Ograniczenie osobistych kontaktów i nieformalnej wymiany informacji, utrudnione rozpoznanie nastrojów pracowników, problematyczne wdrożenie i zaangażowanie nowych pracowników to zagadnienia mające negatywny wpływ na jakość pracy (zarówno dla pracowników, jak i zarządzających nimi osób). Uczestnicy panelu eksperckiego wskazywali ponadto na ograniczenia w przekazywaniu informacji zwrotnych, spadek poczucia przynależności i siły relacji między członkami zespołu; ukuto nawet pojęcie „pracownika kanapowego” dla opisu sytuacji, w której członkowie zespołu mają awersję np. do wyjść integracyjnych, oraz generalnie cechuje ich niechęć do wychodzenia poza swoją strefę komfortu. Respondenci (pracodawcy/kadra) podkreślali także problemy z motywowaniem pracowników.

Na zakończenie dodajmy, że pierwotny zamysł fragmentu Poradnika dotyczącego negatywnych i pozytywnych aspektów bazował na omówieniu wad – zalet pracy hybrydowej z podziałem na perspektywę pracownika, i osobno – pracodawcy. Wydaje się dobrą prognozą na przyszłość, że porzucono to rozgraniczenie ze względu na przewagę obszarów wspólnych i często rzucającą się w oczy tożsamość interesów.

1.5. Work-life balance, work-life fit i work-life mix

“Dużo wygodniej byłoby gdybyśmy mogli elastycznie się zachowywać i np. to że pracownica czy pracownik musi wyjść o godzinie trzynastej po to żeby odebrać dziecko ze szkoły czy z przedszkola, czy nie wiem, pójść z dzieckiem do lekarza rano a potem podjąć pracę.”

Wykres 9. Zachowuję równowagę między pracą a życiem osobistym



69% respondentów – pracowników ankietowanych w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” deklaruowało (25% dla „zdecydowanie się zgadzam” i 44% dla „raczej się zgadzam”), że zachowują równowagę między pracą i życiem osobistym. Ze stwierdzeniem nie zgadzają ok. 13% badanych (10% dla „raczej się nie zgadzam” i 3% dla „zdecydowanie się nie zgadzam”). Zdania nie posiadało 18% badanych.

Czas zdominowany przez COVID-19 i przymusowo wdrożony model pracy sprawił, że licznym pracownikom trudno było zachować równowagę praca-życie. W warunkach home office podział praca-dom zacierał swoje granice; znaczna część respondentów badań deklaruowała wówczas poczucie, że są w pracy cały czas. Pokuszono się o tezę, że ugruntowane już podejście przestało się sprawdzać. Zaburzona równowaga między pracą, a życiem osobistym czasem odciskała negatywny wpływ na produktywność, co sprowokowało ekspertów do okrzyknięcia koncepcji równowagi przebrzmiałą i niezdatą egzaminu. Jak grzyby po deszczu zaczęły się więc pojawiać (lub zyskiwać posłuch) rozwiązania mające zapobiec tej sytuacji. Jednym z nich jest kultura pracy work-life fit, która ma zalety balansu, bez wad utrudniających zachowanie rozgraniczenia – w teorii komplementarnych – sfer życia.

Work-life balance to stan, mierzony poczuciem satysfakcji, w którym życie zawodowe i prywatne tworzą spójną całość, służą naszym celom, spełniają oczekiwania i są zgodne z wyznawanymi wartościami. Główną ideą jest zachowanie równowagi między karierą i obowiązkami zawodowymi, a życiem rodzinnym i towarzyskim, zdrowiem, pasjami, hobby itp. Tyle teoria, w praktyce bywa różnie, natomiast należy podkreślić, że omawiana koncepcja zadomowiła się na rynku pracy, a stosowane w tej materii rozwiązania należą do kanonu pozapłacowych benefitów i jednoznacznie pozytywny komponent relacji pracodawca-pracownik. Do najpopularniejszych form work-life balance należą:

- ▶ Umożliwienie pracownikom pracy zdalnej i stosowanie elastycznych godzin pracy;
- ▶ Zapewnianie prywatnej opieki zdrowotnej;
- ▶ Dostarczanie materialnych benefitów pozapłacowych tj. karty sportowo-rekreacyjne, bilety do teatru czy kina;
- ▶ Wsparcie rozwoju zawodowego w postaci szkoleń;
- ▶ Wspieranie rodziców poprzez tworzenie żłobków i przedszkoli pracowniczych, lub też zwiększanie liczby dni urlopowych przeznaczanych na opiekę nad dzieckiem.

Za omawianą równowagę nie jest odpowiedzialny wyłącznie pracodawca. Owszem to po jego stronie leży stworzenie pracownikowi sposobności oraz przekazanie komunikatu, że w razie potrzeby może skorzystać z różnorodnych udogodnień, które pomogą mu lepiej funkcjonować w codzienności. Tym niemniej główny ciężar wdrożenia rekomendowanego stylu życia spoczywa na pracownikach, którzy podejmując zdrowe decyzje na temat form spędzania wolnego czasu, zarządzania obowiązkami ze sfery prywatnej, dbałości o zdrowie, relacji społecznych budują swój komfort i równowagę samodzielnie.

Generalnie koncepcja balansu ma na celu rozgraniczenie życie zawodowego i prywatnego, inaczej mówiąc ma za zadanie umożliwić pracownikom odcięcie obowiązków służbowych – i czasu, który zajmują – od obowiązków i przyjemności wiążących się z życiem osobistym. Z oczywistych względów pandemiczna zdalna praca z domu (w którym nierzadko były dzieci podlegające tym samym rygorom) przyniosła wiele trudnych doświadczeń i wyzwień, po czasie referowanych w tonie niemalże kombatanckim. Dla wielu z nas lekko nie było, a równowaga podziału na to co zawodowe i to co prywatne pierwsza padła ofiarą wprowadzanych w pośpiechu zmian. Work-life balans to optymalna opcja dla osób ceniących stabilność, podział na ramy czasowe oraz organizację zadań według planu – jasne jest, że kryzys około-pandemiczny na jakiś czas bezlitośnie zmiotł te porządki.

Z kolei **work-life fit** to rozwiązanie, które spodoba się osobom lubiącym robić wszystko w swoim tempie; takim którym elastyczność i indywidualne zarządzanie przynosi najlepsze efekty, a które – by zachować produktywność i motywację – nie potrzebują wyraźnych ram czasowych czy rozgraniczeń między aspektem zawodowym i prywatnym. Inna nazwa tej koncepcji brzmi work-life integration, jest mniej rozpowszechniona, ale prawdopodobnie lepiej oddaje istotę filozofii kładącej nacisk na przenikanie się, na integrację sfer: zawodowej i prywatnej. Słowa klucze to: elastyczność, samostanowienie, indywidualne dopasowanie obowiązków zawodowych do życia prywatnego. Benefit wspierający ten trend stanowi inwestycję w dobrostan pracownika. Dla pracownika zaś oznacza:

- ▶ Efektywniejszą realizację zadań zawodowych, bez zbędnej presji przełożonych;
- ▶ Poczucie, że pracodawca obdarza go zaufaniem;
- ▶ Więcej czasu dla rodziny i przyjaciół;
- ▶ Możliwość realizacji swoich pasji np. podróżowania;
- ▶ Więcej czasu na rozwój, uczestnictwo w kursach, podjęcie studiów;
- ▶ Szybszy powrót na rynek pracy w przypadku młodych rodziców, dla których work-life fit wydaje się stworzony.

Omawiana koncepcja wymaga odejścia od dotychczasowych standardów, wypracowania nowych procedur i otwarcia pracodawców na różnorodność form świadczenia pracy, przy wyraźnym zastrzeżeniu, że work-life fit nie da się wprowadzić w wielu zawodach i segmentach rynku pracy np. w szkole, trudno sobie wyobrazić okresowo znikającą nauczycielkę. Gdzie indziej dostosowanie trybu do poszczególnych pracowników, którzy osiągają szczyt efektywności o różnych porach doby lub nawet roku, może być metodą zwiększającą efektywność i dobrostan pracownika.

Koncepcja **work-life mix** (nazywana też work-life blending) bazuje na podobnych założeniach czyli integralności sfery zawodowej i prywatnej oraz przekonaniu, że kariera jest immanentną częścią życia i bez względu na tworzenie sztucznych barier przenika do naszej prywatności. W duchu tej idei należy przyjąć, że pełnić różne role społeczne wygodniej i efektywniej je zmiksować, zamiast dbać o pozornie higieniczne podziały. Taka konsolidacja jest skutkiem popularyzacji nowoczesnych rozwiązań technologicznych, czyli tego, że właściwie non stop jesteśmy online.

Organizacje nastawione na efekt i elastyczne formy zatrudnienia, a nie kontrolowanie pracowników przez „klasyczne” 8 godzin w biurze, mogą na tym holistycznym podejściu skorzystać. Czekanie na wizytę u lekarza nie unieważnia dobrych pomysłów, a świetna inicjatywa może zostać omówiona za pośrednictwem komunikatorów, w czasie, który w bardziej tradycjonalistycznej wersji byłby postrzegany jako wolny. Zdaniem propagatorów tego podejścia, tym sposobem, przyjmując że wszystko w naszym życiu się przenika i współgra pracownik unika wypalenia zawodowego czy frustracji, z powodu poczucia zaniedbywania którejś ze sfer. Sfer, które dotychczasowa kultura pracy niepotrzebnie kazała oddzielać.

Będziemy jeszcze omawiać różnice między generacjami obecnymi na polskim rynku pracy, ale w tym miejscu zaznaczymy, że badacze łączą detronizację koncepcji work-life balance z wejściem do zawodowego obiegu najmłodszych pokoleń. Młodzi ludzie, niepamiętający życia bez technologii, mają zatarte granice między tym co starsi pracownicy postrzegają jako opozycję: rzeczywistość wirtualna versus real. Dla wielozadaniowej i elastycznej generacji Y i Z to sztuczne rozgraniczenie, a pracować/korzystać z życia można zawsze i wszędzie. Kuszące!; zwłaszcza gdy mowa o korzystaniu z życia.

1.6. Benefity dla pracowników a dobrostan pracowniczy

„Również staramy się dbać o dobrostan pracowników. Także nie tylko żebyśmy pracowali, żebyśmy się rozliczali, żebyśmy mieli dobrze zorganizowaną pracę, ale również żebyśmy właśnie mieli takie relacje prywatne, może niekoniecznie prywatne, bo nie wszyscy pracownicy chcą mieć na gruncie prywatnym, ale chociaż takie właśnie osobiste. I jeżeli widzimy, że pracownicy mają jakieś problemy to staramy się szukać rozwiązań, wspierać ich.”

Podczas analizy wyników badań, przeprowadzonych w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy”, zwraca uwagę rosnące znaczenie dobrostanu pracowników. Ten aspekt dbania o zadowolenie, zaangażowanie i wydajność pracowników, w ciągu ostatnich lat naznaczonych pandemią, zmienił swój status – nie jest już traktowany jako przywilej i bonus dla wybrańców, a bardziej jako standard, powszechna praktyka i element strategii organizacji dbających o efektywność, motywację, employer branding i ogólną atrakcyjność kultury pracy.

Pracodawcy inwestują w dobre samopoczucie pracowników, co biorąc pod uwagę reguły gry rynku, na którym stale rosnące znaczenie mają oczekiwania zatrudnionych, przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale też samej firmie. Benefity pracownicze budują lojalność zatrudnionych, którzy mają poczucie, że pracodawca troszczy się o ich komfort. Rewanżują się więc tym samym i doceniając swoje miejsce pracy są bardziej zmotywowani do wypełniania obowiązków czy zaangażowania we wspólne cele.

Troska jest tu słowem kluczem; pojęciem, które w trudnych czasach zrobiło furorę. Specjaliści HR od dawna mieli świadomość, że dobro pracowników powinno być priorytetem organizacji, często jednak nie dysponowali budżetem na wdrażanie stosownych inicjatyw. Pandemia COVID-19 spowodowała, że w wielu organizacjach zrozumiano, że fizyczne, emocjonalne, społeczne i finansowe problemy zatrudnionych nie służą interesom firmy.

Benefit pracowniczy to tak zwane świadczenia pozapłacowe. Oprócz pensji pracownik otrzymuje od pracodawcy swojego rodzaju dodatkowe bonusy, które przysługują w ramach zawartej z pracodawcą umowy (najczęściej są one finansowane przez firmę, ale zdarzają się też takie benefity, które pracownik współfinansuje).

Benefity pozapłacowe są dodatkowym kosztem dla pracodawcy – kosztem, który się opłaca, gdyż zadbanie o dobrostan pracowników niesie ze sobą:

- ▶ Większe zaangażowanie pracowników w wykonywane obowiązki;
- ▶ Wyższą lojalność wobec firmy, a w konsekwencji niższy wskaźnik rotacji pracowników;
- ▶ Większą satysfakcję i motywację do pracy, która przekłada się na wydajność;
- ▶ Lepsze relacje pomiędzy szefem a zespołem, dobrą atmosferę w organizacji;
- ▶ Łatwiejsze rekrutacje nowych pracowników dzięki atrakcyjnym warunkom zatrudnienia.

Najpopularniejsze benefity pracownicze to:

- ▶ Elastyczny czas i hybrydowe formy świadczenia pracy;
- ▶ Karty sportowe;
- ▶ Paczki świąteczne i bony zakupowe;
- ▶ Programy kafeteryjne;
- ▶ Pakiety medyczne;
- ▶ Bilety do kina/teatru;
- ▶ Pakiety ubezpieczeniowe;
- ▶ Dofinansowanie do szkoleń, kursów językowych;
- ▶ Dofinansowanie do urlopów (np. wczasy pod gruszą);
- ▶ Dofinansowanie edukacji dla dzieci czy dopłaty do żłobka/przedszkola/opieki nad dzieckiem w godzinach pracy rodzica;
- ▶ Śniadania lub firmowe lunchy (w związku z inflacją jest to przez respondentów bardzo chwalony bonus);
- ▶ Darmowe miejsce parkingowe;
- ▶ Inne benefity pozapłacowe tj. laptop/telefon/ samochód służbowy;
- ▶ Zdrowe przekąski w biurze (np. owocowe czwartki);
- ▶ Dni nieformalnego stroju;
- ▶ Możliwość przyprowadzenia dziecka do pracy w sytuacji losowej;
- ▶ Dzień wolny w urodziny;
- ▶ Pokój gier/ relaksu w biurze;
- ▶ Rabaty na produkty, które wytwarza zakład pracy lub sprzedaje firma;
- ▶ Wyjścia integracyjne.

Warto podkreślić, że pandemia COVID-19 zmieniła nasze podejście do pracy i benefitów pracowniczych. Wiele czynników uległo zmianie, również w kwestii bonusów. Liczne organizacje dokonały przetasowań w tym obszarze – zrezygnowano zupełnie z niektórych form, zaproponowano nowe, często w duchu idei, że zdrowie jest najważniejsze.

Trend dbałości o zdrowie – dni wolne dla zdrowia psychicznego, kurs radzenia sobie ze stresem, dodatek do zakupu sprzętu fitness do domu, biurka stojące (czyli biurka przy których się stoi, dowiedziono, że siedzenie przez długi czas źle wpływa na zdrowie), zajęcia z jogi – obok zmiany w postrzeganiu elastyczności i zdalnego pełnienia obowiązków zawodowych (ze sfery ekstrasy do oczywistości, od elitarnej rzadkości do spopularyzowanej normy, oczywiście z wyjątkami) jest najbardziej widocznym kierunkiem rozwoju i przemian świadczeń pozapłacowych.

Warto wspomnieć, że pula omawianych świadczeń pozostaje zbiorem otwartym i poszerza się stale o nowatorskie rozwiązania. Sky is the limit!, a wśród nowinek z zagranicy można wymienić: pokój do drzemki (nawet 20 minutowa drzemka

może zwiększyć wydajność w pracy); urlopy menstruacyjne; dofinansowanie do in vitro; spa w pracy lub wizyty masażyisty; wnętrza organizacji – a także ich otoczenie np. ogród – urządzone przez znanych projektantów; usługi trenera personalnego albo konsjerżera – czyli osoby pomagającej pracownikom w wykonywaniu codziennych obowiązków takich jak zakupy, sprzątanie, załatwianie różnych spraw; elastyczny termin i częstotliwość wypłaty dopasowane do potrzeb pracownika; czy – zyskująca poklask na polskim gruncie – możliwość przyścia do pracy z czworonogiem.

Rodzimi pracodawcy zapytani po pandemii o omawiane świadczenia udzielili następujących odpowiedzi:

Wykres 10. Świadczenia finansowane przez pracodawcę – podsumowanie



PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351

+1- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

Z przeprowadzonych badań wynika, że najpopularniejszymi świadczeniami, oferowanymi w organizacjach działających w Polsce, są: grupowe ubezpieczenia i możliwość załatwiania prywatnych spraw w godzinach pracy.

Do najrzadziej stosowanych należą: dopłaty do domowego Internetu i świadczenia dla zwierząt domowych.

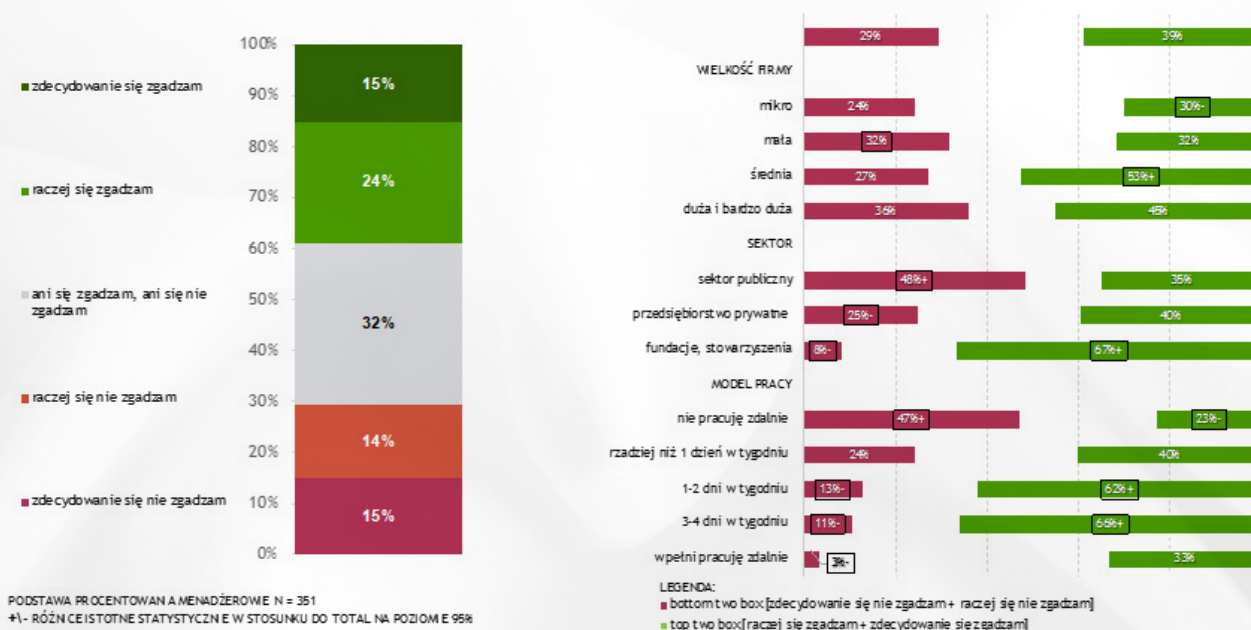
Do świadczeń, które najwięcej firm zaczęło oferować po rozpoczęciu pandemii należą: wyposażenie domowego biura na koszt pracodawcy, wsparcie psychologiczne i dopłaty do domowego internetu. Najrzadziej decydowano się na: oferowanie samochodów służbowych z możliwością korzystania do celów prywatnych i świadczeń obejmujących zwierzęta domowe.

1.7. Great resignation, quiet quitting

„Sama po prostu praca w kontekście większej śmiertelności stanowiła... udowodniła pracownikom, że praca stanowi tylko po prostu pracę, że to nie jest najważniejsze.”

Po robiącym niechlubną karierę pojęciu „Wielkiej rezygnacji” (Great resignation) swoje pięć minut sławy ma „Ciche odchodzenie” (Quiet quitting). Badacze nie odnotowują rozpowszechnienia tych trendów w polskich warunkach, tym niemniej wymienione określenia warto przyswoić, gdyż sam fakt ich funkcjonowania w przestrzeni publicznej jest szalenie istotnym zjawiskiem i sygnałem na temat współczesnego systemu pracy. Należy zapoznać się z pojęciami rezygnacji, odchodzenia-odpuszczania czy „leżenia na płasko” (lying flat) mając na względzie, że biorący udział w badaniach, przeprowadzonych na zlecenie Konfederacji Lewiatan, pracodawcy wskazywali na problemy z motywacją pracowniczą – jako największą wadę/zmianę czasu około-pandemicznego.

Wykres 11. Obniżenie motywacji pracowników



39% respondentów potwierdziło, że na skutek pandemii nastąpiło obniżenie motywacji pracowników (15% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 24% dla “raczej się zgadzam”). Nie zgodziło się z tym stwierdzeniem 29% (14% dla “raczej się nie zgadzam” i 15% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Aż 32% nie miało zdania w tej kwestii.

Great Resignation odnosi się do masowych odejść pracowników, które – w efekcie pandemii COVID19 – miało miejsce w Stanach Zjednoczonych. Wśród najpopularniejszych przyczyn rezygnacji wskazywano na wpływ długotrwałej pracy zdalnej, poczucie wypalenia i globalny spadek pracowniczego zaangażowania. Inni specjaliści kładli większy nacisk na oddziaływanie kryzysu gospodarczego, kiepski stan znerwicowanych przez pandemię pracowników i ogólną niepewność wy-

kającą z sytuacji geopolitycznej na świecie. Bez względu na akcenty omawiany exodus spowodował liczne problemy z niedoborami kadrowymi i widoczny wzrost płac w wielu najbardziej nim dotkniętych branżach.

Eksperti od dwóch lat toczą dyskusje czy zjawisko to z opóźnieniem obejmie również polski rynek pracy. Przeważa ostrożny optymizm oraz powątpiewanie w krajową odmianę masowej rezygnacji – różnic jest zbyt wiele, a ujmując rzecz w skrócie jesteśmy za biedni i po prostu nas nie stać by masowo rzucać papierami.

Bliższy polskiej specyfice jest trend **Quiet quitting**, który opisuje wypełnianie obowiązków w sposób niwelujący ryzyko przepracowania; czyli – nazywając zjawisko kolokwialnie – zrobić, a się nie narobić. Tak rozumiane Ciche odchodzenie oznacza robienie tylko tego, co jest dokładnie na liście obowiązków i niczego ponadto, a także odcinanie się od pracy równocześnie z wykonaniem wymaganego minimum. Dopełnieniem tego podejścia jest poszukiwanie satysfakcji i swojej tożsamości poza aktywnością zawodową, z dala od miejsca zatrudnienia, wśród rodziny i przyjaciół, pielęgnując indywidualne pasje i dobrą atmosferę prywatnej przestrzeni czy społeczności.

Mimo iż pracownicy nie odchodzą z pracy i pozostają formalnie zatrudnieni to emocjonalnie nie czują się w nią zaangażowani czy w jakikolwiek – pozapłacowy – sposób związani z pracodawcą. Pracę traktują wyłącznie jako środek zarobkowania, a nie płaszczyznę samorealizacji czy osiągnięcia celów. Taki wycofany pracownik nie podejmuje się wykonywania dodatkowych zadań, nie wykazuje kreatywności, nie chce brać czynnego udziału w rozwoju firmy, a nawet aktywnego udziału w zebraniach zespołu, nie wychodzi z żadną inicjatywą.

Obserwatorzy rynku wiążą Quiet quitting z gospodarczą koniunkturą. W czasach prosperity dominuje optymizm i koncentracja na pracy. Zaangażowanie i efektywność bywają sówicie wynagradzane. Z kolei podczas kryzysu pracownicy czują się wypaleni (dominuje pesymizm, niepewność, tumiwizizm) i nie otrzymując odpowiednio motywującej ich gratyfikacji przenoszą swoją uwagę i energię do sfery osobistej, związanej wyłącznie z prywatnością.

Z oczywistych przyczyn zjawisko, o którym mówimy, stanowi ogromny problem dla pracodawców. Niski poziom motywacji pracowników jest niekorzystny dla organizacji i przekłada się na jej wyniki finansowe. Pracodawcy, kadra zarządzająca i działy HR stają przed wyzwaniem ciągłego budowania motywacji i pozytywnego nastawienia, podczas gdy czynniki zewnętrzne (tj. pandemia, wojna w Ukrainie, wysoka inflacja) wzmagają „wewnętrzne emigracje” oraz pracowniczy zwrot w stronę prywatności, co nie ułatwia zadania.

W poprzednim podrozdziale Poradnika pisaliśmy o wynikach badań wskazujących, że świadczenia pozapłacowe podnoszą zaangażowanie i lojalność pracowników, zakończmy więc część na temat importowanych trendów wnioskiem, że troska o pracowniczy dobrostan może skutecznie przeciwdziałać popularyzowaniu się niepokojących zjawisk: rezygnacji i cichego odchodzenia.

1.8. Zmiany wywołane pandemią COVID-19, a strukturalne wyzwania polskiego rynku pracy



„Mamy deficyt w pracownikach bardzo wysokich wykwalifikowanych specjalistów. W związku z powyższym zdarzają się nadgodziny.”

Mimo niepokojących zjawisk gospodarczych aktualny obraz polskiego rynku pracy jest statystycznie pozytywny. Fakt ten nie wyklucza istnienia problemów, które z czasem będą się nasilać i stwarzać coraz większe trudności firmom i gospodarce. Liczni specjaliści alarmują: Polska stoi nad demograficzną przepaścią – odczuwamy coraz większy deficyt pracowników i starzenie się społeczeństwa. Ponadto brakuje wykwalifikowanych kadr i rozmaitych regulacji adekwatnych do aktualnych wyzwań, w tym tych dotyczących zatrudniania cudzoziemców czy aktywizacji zawodowej osób starszych.

Aktualny stan kształtują czynniki dwoistej natury, długoterminowe/strukturalne i te, które są pochodną pandemii i wojny w Ukrainie. Wśród długoterminowych kluczową rolę odgrywają niepokojące trendy demograficzne wynikające ze starzenia się społeczeństwa i systematycznego kurczenia się zasobów osób w wieku produkcyjnym, a także – powiązana ze wspomnianym zjawiskiem – presja na optymalizację wykorzystania pracy.

Pandemia przyspieszyła zmianę modeli biznesowych, często w połączeniu z automatyzacją, robotyzacją i cyfryzacją procesów. Wiele organizacji, m.in. chcąc uniknąć zmagania przy pozyskiwaniu nowych pracowników, wykorzystało okóło-pandemiczny czas na dokonanie przeskoku technologicznego. Pęd do automatyzacji i cyfryzacji nie jest świeżym zjawiskiem, ale z pewnością kryzys COVID-19 przesunął akcenty i nadał, w wielu przypadkach antycypowanym i planowanym, zmianom szczególnego impetu.

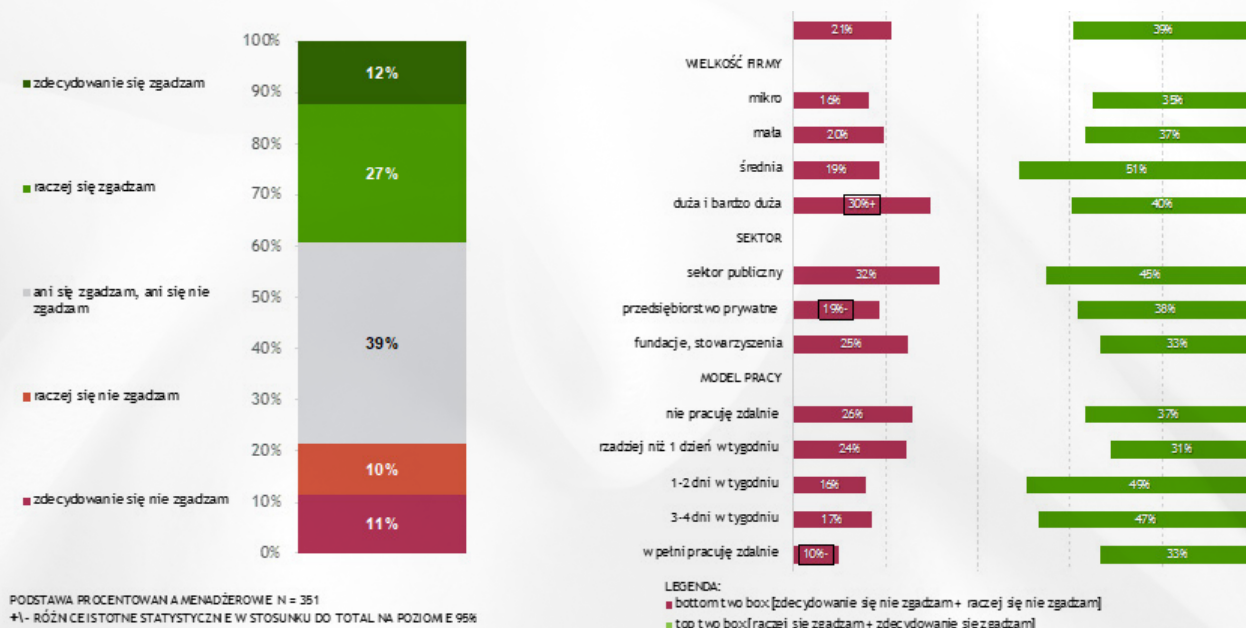
Powyższe czynniki, wraz z popularyzacją uelastyczenia form świadczenia obowiązków zawodowych, (które każą przeorganizować dotychczasowe metody funkcjonowania i zarządzania oraz skutkują globalizacją rynku pracy i zaciętym konkurowaniem o najwyżej wykwalifikowanych specjalistów) powodują, że okrzepnięcie testowanych jeszcze rozwiązań i ugruntowanie się systemu w nowych ramach, będzie trwało.

Wyzwaniem stojącym przed pracodawcami, kadrą zarządzającą i działami HR będzie m.in.: wypracowanie kompromisów (presja płacowa, zindywidualizowane modele pracy), utrzymanie lojalności i zaangażowania zatrudnionych osób (a także pozyskiwanie nowych) oraz dbanie o pracowniczy dobrostan (niepokoi zwłaszcza pogarszanie się kondycji psychicznej).

Na tak naszkicowanym tle do słabości rynku pracy należy zaliczyć:

- ▶ Coraz większy deficyt pracowników;
- ▶ Starzenie się społeczeństwa, które powiększy deficyt będzie systematycznie pogłębiać;
- ▶ Wadliwy system zatrudniania cudzoziemców;
- ▶ Źle funkcjonujące służby zatrudnienia;
- ▶ Niedostatek wykwalifikowanych kadr;
- ▶ Niską jakość edukacji, brak wsparcia kształcenia ustawicznego;
- ▶ Nadal niewystarczające regulacje elastycznych form pracy;
- ▶ Brak rozwiązań aktywizujących osoby starsze i młode matki;
- ▶ Źle wykorzystywany Fundusz Pracy – pracodawcy i związki zawodowe od lat upominają się o zmiany. Fundusz Pracy, który mający służyć aktywizacji zawodowej i wspieraniu kształcenia ustawicznego, nie spełnia swojej roli, a środki pochodzące ze składek pracowników i pracodawców przeznaczone są na cele, czasem pośrednio tylko związane z rynkiem pracy.

Wykres 12. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników



39% badanych przez dr Kinowską pracodawców zadeklarowało, że negatywnym skutkiem pandemii są trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników (12% dla „zdecydowanie się zgadzam” i 27% dla „raczej się zgadzam”). Ok. 21% ankietowanych twierdziło, że jest inaczej (10% dla „raczej się nie zgadzam” i 11% dla „zdecydowanie się nie zgadzam”), a 39% badanych nie miało zdania w tej kwestii.

1.8.1. Trendy demograficzne i niedobory pracowników



„Naszym wyzwaniem największym jest pozyskanie nowych pracowników, ponieważ w dzisiejszych czasach pozyskać dobrego specjalistę jest ciężko, a jeszcze z doświadczeniem to już w ogóle”.

Sytuacja demograficzna nie wygląda korzystnie. Rodzi się znacznie mniej dzieci niż jest konieczne do zastępowalności pokoleń, co oznacza starzenie się społeczeństwa i sukcesywne zmniejszanie się puli osób w wieku produkcyjnym; przybywa seniorów. Skutki tych zjawisk mogą być druzgocące dla systemu emerytalnego. Zdaniem specjalistów, utrzymywanie się takich tendencji demograficznych, przyniesie dramatyczny efekt: w 2050 roku będzie nas mniej o 4 miliony, a seniorzy będą stanowić 40 procent populacji Polek i Polaków.

Trend wskazujący na rosnącą długość życia Polaków wyhamował już kilka lat temu (pandemia to oczywiście wzmogła). Coraz krótszy jest nasz czas pozostawania w dobrym zdrowiu. W związku z tym ostatnim należy założyć wzrost współczynnika zależności osób starszych. Zderzając te informacje z obliczeniami dokumentującymi kurczące się zasoby siły roboczej otrzymujemy złowróżbny obraz – Polska jest w gronie 6 państw UE, w których omawiany problem jest najbardziej palący.

Warto dodać, że trudności i wyzwania związane z systemem emerytalnym/wysokością świadczeń nie będą rozłożone równomiernie, gdyż zdecydowanie boleśniej dotkną one kobiety. Statystyczna Polka żyje dłużej, pracuje krócej i zarabia mniej od mężczyzny, a także ponosi większy ciężar związany z funkcjami opiekuńczymi (przerywa pracę, by zająć się dziećmi, opiekuje się starymi rodzicami). Splot tych czynników oraz trendów demograficznych każe prognozować pogłębianie się strukturalnej dyskryminacji ze względu na płeć, i w przypadku braku wysiłków mających na celu jej przeciwdziałanie, przyniesie w przyszłości niepokojące efekty dla systemów zabezpieczenia społecznego.

Już teraz rynek pracy dotkliwie odczuwa brak pracowników. Rekrutacje są coraz trudniejsze, szczególnie w tych zawodach, na które jest duże zapotrzebowanie. Problemy z pozyskaniem odpowiednich pracowników zgłasza coraz więcej pracodawców – w związku z inflacją rosną oczekiwania płacowe, popularyzacja zdalnych form świadczenia obowiązków zawodowych modyfikuje wymagania pracowników, brakuje kadr o pożądanym kwalifikacjach, a około-pandemiczne zmiany w osobistych hierarchiach wartości (na masową skalę) mogą przynieść rynkowi pracy perturbacje trudne jeszcze do przewidzenia.

1.8.2. Luka umiejętności



„No i konkurowanie z firmami zagranicznymi, czyli te firmy, te zawody, które mogą w stu procentach pracować zdalnie, to myślę, że będą tutaj nasi pracownicy bardzo, czy już są, bardzo pożądanymi na rynkach zagranicznych, przez co tych rąk do pracy, dobrych rąk do pracy tutaj będzie coraz mniej”.

Omówione powyżej trendy demograficzne i niedobory pracowników – zwłaszcza tych, o najwyższych, unikatowych, kreatywnych czy menedżerskich kwalifikacjach – wskazują na konieczność wzrostu roli funkcji HR w organizacjach, które są zmuszone konkurować o najbardziej kompetentnych pracowników oraz omówienia w niniejszym opracowaniu pojęcia luk kompetencyjnych.

Luki kompetencyjne to nic innego, jak brak pewnego zestawu umiejętności w zespole, który powoduje deficyty w wydajności, produktywności, bądź w osiągnięciu pożądaných rezultatów. Celem pracodawców, menedżerów i HR-owców – po zasadniczym etapie polegającym na zidentyfikowaniu luk w swojej firmie – powinny być działania mające na uwadze ich zniwelowanie tj. przeszkolenie kadry, przekwalifikowanie i/bądź rekrutacja nowych pracowników, których cechuje:

- ▶ Niezbędna wiedza;
- ▶ Konieczne umiejętności;
- ▶ Pożądane postawy.

Niedostatek wykwalifikowanych kadr i specjalistów wiąże się z systemem edukacji oraz brakiem instrumentów szerokiego wsparcia kształcenia ustawicznego. Słabości kształcenia będą w przyszłości generować problemy wynikające z wykluczenia cyfrowego, które – w połączeniu z wspomnianym powyżej przyspieszeniem procesów cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji – może prowadzić do bezrobocia technologicznego.

Patrząc na dostępne wyniki badań dotyczących rozwoju kompetencji pracowniczych i ich przekwalifikowania można zauważyć, że wiele firm ma trudność z określeniem jakiej wiedzy, jakich umiejętności potrzebuje ich organizacja, albo z tym, jak uruchomić program zaradczy w tej materii.

Mimo że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy postrzegają poszerzanie wiedzy, podnoszenie umiejętności/przekwalifikowanie jako niezbędną lukę w umiejętnościach stale rośnie. Diagnoza i identyfikacja luk to jedna z bolączek, drugą jest brak holistycznego spojrzenia na organizację pod kątem rozwoju jej potencjału; takiego, który umożliwi ekspansywny, i powszechny w ramach firmy, program zarządzania umiejętnościami mający na celu budowanie zróżnicowanej i integrującej siły roboczej. Tam gdzie brakuje diagnoz i planów eksperci wieszczą problem w konkuro-waniu z organizacjami, które wdrażają całościowe, dalekowzroczne i skrupulatnie zaprojektowane podejście do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników.

1.8.3. Generacje pracowników wchodzących na rynek pracy



„Mam wrażenie że ta taka różnica pokoleniowa coraz więcej daje się we znaki”.

Generacje/pokolenia pracowników różnią się podejściem do obowiązków zawodowych, motywacjami, stylem i etyką pracy, postawą, a także oczekiwaniami wobec pracodawcy. Taki punkt wyjścia może skłaniać do uwypuklania trudności (np. w zarządzaniu zróżnicowanym zespołem), ale zaznaczmy na wstępie, że w tych różnicach tkwi – jak w każdej dywersyfikacji – wartościotwórczy potencjał.

Obecnie na rynku pracy mamy cztery aktywne generacje pracowników:

- ▶ Pokolenie BB (baby boomers, boomers, boomerzy) – urodzeni w latach 1946–1964;
- ▶ Pokolenie X – urodzeni w latach 1965–1979;
- ▶ Pokolenie Y (milenialsi) – urodzeni w latach 1980–1994;
- ▶ Pokolenie Z – urodzeni w latach 1995–2009.

▶ **Baby Boomers – najstarsi pracownicy**

Baby Boomers to osoby, które urodziły się między 1947 a 1964 rokiem. Przedstawiciele tego pokolenia ciężko pracowali, aby się wykształcić i piąć po szczeblach kariery. Wyróżnia ich przede wszystkim lojalność wobec pracodawcy, co jest pokłosiem faktu, że poczucie stabilizacji odgrywa ważną rolę w ich życiu. Z tego powodu rzadko zmieniają miejsce pracy i, co do zasady, piastując jakieś stanowisko nie szukają innego zatrudnienia. Generacja BB angażuje się w wykonywaną pracę, dlatego jest to grupa narażona na wypalenie, pracoholizm oraz zaburzenia równowagi bazującej na oddzieleniu życia prywatnego od zawodowego.

▶ **Pokolenie X**

Przedstawiciele tej generacji urodzili się w latach 1965-1979 – podobnie jak BB doceniają stabilizację, choć zdecydowanie łatwiej przychodzi im zmiana organizacji/ pracodawcy. W firmie liczy się dla nich spokój, ustalony rytm i poczucie bezpieczeństwa; dlatego mogą wykonywać te same zadania przez lata, nie skarżą się na rutynę. Ta generacja stara się zachować balans pomiędzy karierą a życiem prywatnym, jej przedstawiciele potrafią doskonale organizować swój czas pracy, wykonują zadania skrupulatnie, jedno po drugim (nie lubią multitaskingu i – nawet twórczego – chaosu).

▶ **Pokolenie Y – mileniałsi**

Ta grupa pracowników urodziła się w latach 1980-1995. Ich start na rynku pracy był łatwiejszy niż poprzednich pokoleń; w związku z uwarunkowaniami historycznymi realia życia społecznego i gospodarki znacznie się zmieniły, pozwólmy sobie dodać: na lepsze! Ogromna część igreków ma wyższe wykształcenie i zna języki obce. W pracy ważna jest dla nich wygoda, elastyczność i poczucie wolności, dlatego nie lubią wiązać się umowami. Znakomicie odnajdują się w pracy zdalnej i chętnie działają na swoim. Zmiana miejsca pracy nie jest dla nich problemem; chcą, żeby służbowe obowiązki wiązały się z pasją i były elementem samorealizacji. Są zdolni, kreatywni, samodzielni, niezależni.

▶ **Pokolenie Z – przyszłość**

Generacja Z to osoby urodzone po 1995 roku, dopiero wkraczają na rynek pracy. Ci młodzi nie pamiętają życia bez internetu, po którym poruszają się ze swobodą niedostępną starszym; nie mają barier technologicznych (mowa nie tylko o wirtualizacji, ale i smartfonizacji). Zeci, podobnie jak mileniałsi, cenią sobie swobodę i nie przywiązują się do jednej firmy czy stanowiska. Często są dość niepokorni (niekoniecznie gotowi do podporządkowania się firmowym regułom) i niecierpliwi, co może utrudniać współpracę. Bywają postrzegani jako roszczeniowi. Odrzucają kult harówki, myślą o pracy w kategoriach budulca atrakcyjnej tożsamości i samorealizacji, są mistrzami w wielozadaniowości i łączeniu/miksowaniu pracy z życiem prywatnym.

Zarządzanie zróżnicowanym generacyjnie zespołem może przysparzać trudności, gdyż przedstawiciele z różnych pokoleń wymagają odmiennego podejścia, sposobów motywowania i wariantów relacji zawodowych. By skutecznie zarządzać wiekowo różnorodnym zespołem menedżerowie – nie ignorując potencjału i doświadczenia starszych pracowników – powinni stopniowo dostrajać się do najmłodszych grup, które wkraczają na rynek pracy (generacje Y i Z). Należy rozwijać kompetencje takie jak: budowanie partnerskich relacji poprzez świadomą komunikację, gotowość do stałego rozwoju i zmiany, wielozadaniowość, umiejętność stymulacji zespołu – po pierwsze, poprzez odpowiedni system motywacji i nagród, po drugie przez atrakcyjną ścieżkę rozwoju pracownika.

2. Tradycyjny, dyrektywny, autorytarny model pracy – wyzwania dla organizacji po pandemii COVID-19

„Znaczy pomimo deklaracji o tym, że tak decyzyjność powinna być tam jak najniżej to bardzo często jest ograniczona przez to, że jednak, czasem wręcz do poziomu prezesa, jednak chcą wiedzieć o wszystkim, zobaczyć, upewnić się.”

Stylów zarządzania jest zapewne tyle ile pomysłów na prowadzenie biznesu i organizacji, można jednak wyszczególnić generalia. Pomimo, że każdy menadżer ma swoją indywidualną koncepcję da się posegregować naświetlić cechy wspólne, które składają się na opisane przez literaturę przedmiotu i widoczne w badaniach empirycznych, typy schematów zarządzania.

Style i wiążące się z nimi techniki menedżerskie, mające na celu efektywne zarządzanie zespołem oraz osiągnięcie wyznaczonych celów, winne być skrojone pod: konkretną organizację i jej kulturę pracy, dostosowane do specyficznej strategii przedsiębiorstwa, rodzaju wykonywanych prac czy zasięgu działania firmy, jak też do zatrudnionych pracowników – ich umiejętności czy cech osobowości. Metody zarządzania stosowane w danej organizacji stanowią elastyczne narzędzie, które – w dużym uproszczeniu – sprowadza się do podejmowania decyzji i przekazywanych informacji. Poniższa typologia doczekała się sążnistych opracowań; nasz Poradnik ledwo muśnie temat, by nadal koncentrować się na po-pandemicznych aspektach, które wpływają na – stanowiące jego nadrzędną tematykę – modele pracy.

Metody zarządzania sprowadzają się do trzech głównych typów: autokratycznego, liberalnego i demokratycznego – tym ostatnim szczegółowo zajmiemy się w kolejnym rozdziale. Podział bazuje na różnicach, do których zalicza się m.in.:

- ▶ Więzy emocjonalna pomiędzy kierownikiem a pracownikami;
- ▶ Stopień kontroli sprawowanej nad zespołem;
- ▶ Udział pracowników w podejmowaniu decyzji;
- ▶ Orientacja na osiągnięcie celów/rozwój pracowników;
- ▶ Sposób motywowania do pracy;
- ▶ Stopień zaufania do pracowników;
- ▶ Sposób komunikacji z podwładnymi;
- ▶ Możliwość przejawiania inicjatywy przez pracowników;
- ▶ Czasochłonność procesów decyzyjnych.

Autokratyczny styl zarządzania – nadal najczęściej spotykany styl bazuje na podejściu, w którym menedżer jest główną osobą decyzyjną. Ważna jest hierarchia, decyzje zapadają na wyższym szczeblu i są komunikowane zespołowi odgórnie, nie pozostawiając miejsca na dyskusję (pracownik nie ma możliwości wykazywania własnej inicjatywy, przedstawiania pomysłów czy krytycznych uwag, co często skutkuje brakiem poczucia odpowiedzialności za ostateczny efekt wykonywanych zadań). Stosowanie tego modelu nie wymaga rozwiniętych umiejętności w zakresie komunikowania się (wystarczy bycie – nazwijmy to roboczo – czytelnym, dobrze zrozumianym) oraz sprawdza się w organizacjach, w których podstawą są: hierarchia, przywództwo, kontrola. Taka metoda jest doceniana przez niesamodzielnych pracowników, którzy potrzebują jasno zdefiniowanych celów i instrukcji ich realizacji, a ścisły nadzór pozostaje ich głównym motywatorem.

Należy podkreślić, że opisywany styl zarządzania, postrzegany często jako wsteczny, nieatrakcyjny i demotywujący dla pracowników, działa wyjątkowo dobrze w czasie wszelkiego rodzaju kryzysów i wprowadzania zmian, gdy decyzje muszą być podejmowane szybko i stanowczo. Tak było w czasie pandemii COVID-19, kiedy bez żadnych scenariuszy czy danych potwierdzających słuszność, pracodawcy i kadra zarządzająca zmuszona była podejmować decyzje – nie tylko biznesowe, ale też te dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa pracowników.

Skrótowe charakterystyki stylu autokratycznego podają, że kierownicy go stosujący są zwykle dominujący i wymagający, wykorzystują system kar, zachowują dystans w relacjach z pracownikami, których dobrostan nie jest kwestią priorytetową. Potrzeby i emocje członków załogi są podporządkowywane całkowicie celom przedsiębiorstwa. Jeśli menedżer autokrata jest uzdolniony i kompetentny, widzi potrzebę zaangażowania zespołu i jest skuteczny w motywowaniu pracowników styl jego kierowania może przynosić pożądane efekty – w krótkiej perspektywie czasowej pozwala osiągnąć spory poziom dyscypliny oraz utrzymać wysoką wydajność. Ponadto, ponieważ każdy zatrudniony ma precyzyjnie określony plan, metody pracy oraz termin wykonania zadań, omawiana opcja ma moc eliminowania sporów czy nieporozumień w organizacji.

Takie zarządzanie sprawdza się w przypadku prostych, powtarzalnych prac, które nie wymagają dużych kwalifikacji ani kreatywności; fakt ten nie unieważnia wad autokracji. Omawiany styl negatywnie wpływa na atmosferę pracy, zatrudnieni nie są traktowani podmiotowo, nie dba się o ich dobrostan, w efekcie nie identyfikują się z organizacją, co naraża ją na duży poziom rotacji. Jako że pracownicy wykonują obowiązki w sposób mechaniczny (nie mają możliwości rozwijania własnego potencjału czy zaspokajania swoich potrzeb) widocznym minusem stają się trudności w utrzymaniu motywacji, zaangażowania i poziomu satysfakcji. Z czasem obniża się efektywność i jakość pracy. Inne wady to: słaba i jednostronna (pionowa, z góry na dół) komunikacja, niski poziom lojalności i integracji zespołu, frustracja pracowników prowadząca do wypalenia zawodowego i potencjalnie fatalny employer branding.

Należy dodać, że w czasie pandemii w niektórych organizacjach styl ten był zastosowany przejściowo – jako kryzysowy stan wyjątkowy, sprawdzian jakości przywództwa i zdolności szybkiego reagowania/podejmowania decyzji. W po-pandemicznej rzeczywistości wrócono do modelu demokratycznego (lub do zmierzania w tym kierunku), który lepiej odpowiada wyzwaniom współczesnego rynku pracy, ściślej koreluje z pracowniczymi oczekiwaniami względem pracodawców i menedżerów (związanymi m.in. popularyzacją pracy hybrydowej czy postulatem koncentracji na dobrostanie pracownika), a także z nowoczesną koncepcją funkcji personalnej, w której nacisk kładziony jest na zarządzanie ukierunkowane na budowanie kapitału poszczególnych ludzi, na zaangażowanie, uwspólnienie celów i demokratyczną współpracę wszystkich zainteresowanych – od pracodawcy do pracownika, od wyższej kadry menedżerskiej przez działy HR do członków poszczególnych zespołów.

Zanim wspomnimy o liberalnym stylu kierowania pracownikami, zatrzymajmy się na ważniejszej kwestii, czyli przejściu z zarządzania personelem do zarządzania kapitałem ludzkim – bez zrozumienia kluczowego znaczenia tego zagadnienia nie możemy przejść do rozważań na temat demokratycznych modeli pracy. Tak zarysowana optyka wiąże się z przeglądem stylów zarządzania (autorytarny vs. demokratyczny) oraz z po-covidowymi wyzwaniami rynku pracy.

W polskiej praktyce obecne są trzy generacje zarządzania. Najstarszy jest **model zarządzania personelem**. W tym podejściu stosuje się identyczne narzędzia i reguły niezależnie od organizacji, a HR jest pasywnym strażnikiem stosowania reguł nakierowanych na utrzymanie status quo. Zarządzanie ludźmi jest scentralizowane i skupione na aspekcie operacyjnym. Takie podejście zapewnia absolutne minimum czyli realizację polityki personalnej zgodnie z wymogami prawa, natomiast nie sprzyja zmianom w organizacji. Najczęściej sprzężone bywa z autorytarnym stylem zarządzania organizacją.

Kolejnym, nowocześniejszym podejściem jest **zarządzanie zasobami ludzkimi**. W tym modelu HR staje się aktywny, gdyż odpowiada za rozwiązania systemowe dopasowane do potrzeb organizacji i modyfikuje je wraz ze zmianami jej strategii. W modelu zarządzania zasobami ludzkimi funkcja personalna, oferuje rozwiązania wystandaryzowane w ramach konkretnej organizacji i jest nastawiona na reagowanie w obliczu pojawiających się problemów.

Najnowocześniejszym podejściem jest **zarządzanie kapitałem ludzkim**, w ramach którego dział HR są partnerem dla menedżerów. Rozwiązania są indywidualizowane i szyte na miarę pod potrzeby konkretnych zespołów czy pracowników. W tym wariantcie dział HR podpowiada kadrze zarządzającej jak radzić sobie z bieżącymi wyzwaniami i jakich narzędzi HR użyć w przypadku trudności.

Zaletą tego podejścia – który pandemia uwydatniła – jest elastyczne podejście, nastawienie na innowacje i zaangażowanie, które postrzegane jako wartość niesie za sobą konieczność opracowania metod motywowania. Podczas gdy w tradycyjnym modelu celem motywowania było doprowadzanie – na ogół za pomocą autorytarnych środków – do celów pracodawcy, tak w zarządzaniu przez zaangażowanie cel jest wspólny dla pracownika i pracodawcy, którzy stają się partnerami. W zarządzaniu przez zaangażowanie pracownik jest motywowany dzięki wspólnocie wartości z organizacją. Praca ma dla niego sens i prowadzi do realizacji wizji, którą osoba zatrudniona postrzega jako atrakcyjną. Ważne są: komunikacja i kompleksowe nagradzanie pracowników. Stosowanie tego modelu możemy obserwować w organizacjach stawiających na demokratyczny styl zarządzania, któremu poświęcony jest kolejny rozdział.

Wracając do typów zarządzania wspomnijmy **styl liberalny**. Stosujący go menedżer pozostawia pracownikom niemal całkowitą swobodę odnośnie sposobu pełnienia obowiązków czy ich podziału w zespole. Nie ingeruje w wykonywane zadania, nie kontroluje pracy na bieżąco, nie uczestniczy w niej, a także unika oceniać pracowników. Jego rola ogranicza się do zapewnienia zespołowi odpowiednich narzędzi pracy i materiałów. Praca w ramach podejścia liberalnego wymaga dużej dozy zaufania i niewielkiej aktywności managementu. Może się to wydawać szokujące tym, którzy przywykli do tradycyjnej kultury pracy z kierownikiem w roli głównej, ale są sytuacje w których przynosi świetne rezultaty.

Zazwyczaj, jednak, liberalny styl zarządzania i brak kontroli skutkuje często niską efektywnością pracy i organizacyjnym chaosem. Rezygnacja z informacji zwrotnych prowadzi do tego, że zatrudnieni nie rozwijają swojego potencjału i powtarzają błędy, których mogliby uniknąć będąc poddanymi ocenie.

Warto odnotować sytuacje, w których styl liberalny dobrze się sprawdza. Jest to możliwe pod warunkiem, że członkowie zespołu są indywidualnie, wewnątrznie zmotywowani do pracy, a także dysponują na tyle dużą wiedzą i umiejętnościami, by być w stanie samodzielnie planować zadania i odpowiednio je realizować. Liberalny typ zarządzania działa najlepiej w niedużych, dobrze zintegrowanych zespołach, w których wszyscy członkowie mają świadomość celów firmy i są mocno zorientowani na ich realizację (co jest szczególnie ważne, gdy weźmiemy pod uwagę, że w tym wariantcie to pracownicy rozdzielają między sobą zadania i sami organizują swoją pracę). Reasumując: podejście to przynosi pożądane efekty, gdy zastosuje się je do pracy z zespołem wysoko wykwalifikowanych, zorientowanych na cel specjalistów; ten styl zarządzania ma szansę powodzenia w przypadku współpracy z ekspertami kierowanymi wewnętrzną motywacją, którzy nie potrzebują nadzoru, aby osiągać założone cele. Może być rekomendowany dla profesji kreatywnych, w których niezależność działa na korzyść innowacyjności.

Dodajmy, że ograniczone czasowo stosowanie takiego stylu kierowania firmą czy zespołem może być także użyteczne w przypadku potrzeby znalezienia naturalnego lidera, który ma się wyłonić z zespołu bez odgórných ingerencji. W grupie pozostawionej samej sobie, nacechowanej wolą osiągnięcia konkretnych celów, a także dobrą komunikacją między współpracownikami – za sprawą liberalnej metody, osoba przejawiająca przywódcze zdolności może pojawić się bez namaszczenia szefa; a wówczas jej autorytet jest nieporównywalnie większy.

Trzeci – demokratyczny typ zarządzania – przenosi nas do kolejnego rozdziału, który zaczniemy od charakterystyki tego stylu.

3. Nowoczesny, demokratyczny model pracy.



„I myślę, że od początku, od zarządu, po jakiś liderów, po brygadzystów, kierowników, to to jest chyba takie pokazywanie, że my jesteśmy z wami. To chyba taka komunikacja jest chyba najlepsza i najbardziej wiarygodna dla pracowników.”

Powyżej pisaliśmy, że style zarządzania sprowadzają się do trzech głównych typów: autokratycznego, liberalnego i demokratycznego – poprzednie dwa (wraz z powiązaną tematyką przejścia od zarządzania personelem do zarządzania kapitałem ludzkim) zostały już omówione. W tym miejscu interesuje nas **demokratyczny styl zarządzania** organizacją, który jest postrzegany przez specjalistów jako najbardziej zrównoważony, uniwersalny i efektywny.

Styl demokratyczny (współuczestniczący) to taki sposób kierowania zespołem, który zakłada współdziałanie podwładnych w podejmowaniu decyzji i powinien być dopasowany do poziomu wiedzy, kompetencji i dojrzałości pracowników. W wielu młodych organizacjach, które nie mają jeszcze doświadczenia w kierowaniu, menadżerowie często wybierają styl autorytarny, który z czasem ewoluuje w docelowy typ demokratyczny. Przejście wiąże się z kształtowaniem struktury firmy oraz powiększaniem kompetencji wśród pracowników i kierownictwa.

Demokratyczność sprawdza się w firmach, w których bardziej potrzebny jest dobry moderator, doradca, coach, zamiast kierownika-kontrolera. Szef demokrata może skupiać się na doradztwie, zamiast poświęcać czas na sterowanie każdym procesem. Pracownicy nie są w tym przypadku pozostawieni samym sobie, a jednocześnie mają spory wpływ na podejmowane działania i sposób wykonywania pracy. Menadżer umożliwia im przedstawianie własnych pomysłów, opinii, sugestii czy uwag, motywuje bardziej za pomocą nagród niż kar, a także bierze pod uwagę zgłaszane potrzeby. Kadra traktuje swoich podwładnych w sposób partnerski, życzy-

liwy i podmiotowy, docenia wagę pracowniczego dobrostanu, a także dba o dobrą atmosferę, starając się budować klimat oparty na wzajemnym zaufaniu, szacunku, akceptacji oraz wsparciu (wspiera potencjał zatrudnionych, zachęcając ich do kreatywności i rozwijania umiejętności). Ten styl jest odpowiedni dla pracowników, którzy są wysoko wykwalifikowani i potrzebują niezależności w pracy.

Do zadań menadżera demokracji należy:

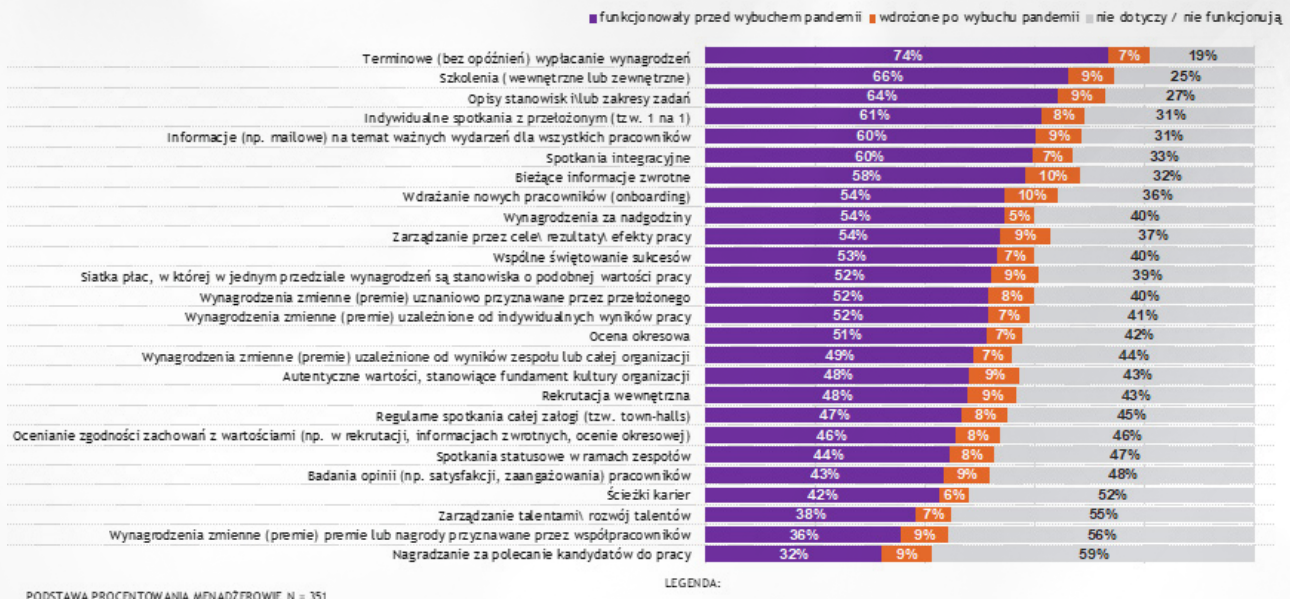
- ▶ Czynny udział w pracach zespołu;
- ▶ Delegowanie swoich uprawnień podwładnym, zachęcanie do partycypacji;
- ▶ Pozostawianie podziału pracy pracownikom;
- ▶ Przedstawienie zespołowi celów jakie ma osiągnąć oraz zapoznanie ich członków z możliwymi środkami do realizacji zadania;
- ▶ Proponowanie własnych pomysłów (rozumianych jako punkt wyjścia do dyskusji, ostatecznie liczy się wybór całej grupy);
- ▶ Wprowadzenie kultury pracy zachęcającej do wyrażania opinii, bycia twórczym i kreatywnym;
- ▶ Aktywizacja pracowników;
- ▶ Zachęcanie do merytorycznych dyskusji i czynnego udziału w podejmowaniu decyzji;
- ▶ Zachęcanie do samodzielności;
- ▶ Zapewnienie dwukierunkowej komunikacji (menadżer – podwładny i odwrotnie);
- ▶ Częstsze nagradzanie, niż karanie członków zespołu;
- ▶ Wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników;
- ▶ Utrzymywanie pozytywnej atmosfery, unikanie konfliktów;
- ▶ Dążenie do terminowego i efektywnego wykonania zadań.

Demokratyczny styl kierowania ma wiele zalet. W dłuższej perspektywie czasowej skutkuje największą efektywnością, kulturą organizacji i jakością wykonywanej pracy. Członkowie tak zarządzanego zespołu są usatysfakcjonowani, dobrze zmotywowani, czują się potrzebni i doceniani, działają w twórczy sposób oraz identyfikują się z celami i wartościami firmy. Bycie częścią procesu decyzyjnego jest budującym doświadczeniem i wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników. Styl ten sprzyja dobrej atmosferze, integracji zespołu oraz skutecznemu unikaniu/rozwiązywaniu konfliktów. Sprawdza się zwłaszcza w przypadku organizacji opartych na grupowym działaniu. Preferują go pracownicy o wysokich kompetencjach, którzy chcą się rozwijać, a także wykazują potrzebę niezależności i kreatywnego działania.

Z kolei do wad omawianego stylu należy zaliczyć czasochłonność podejmowania decyzji (zazwyczaj poprzedzają je długie konsultacje) oraz ryzyko małej dyscypliny pracowników, czemu oczywiście dobry menadżer demokracji winien zapobiec.

Na zakończenie warto przywołać dane socjologiczne, które podsumowują rozwiązania funkcjonujące w firmach przed pandemią, i te wdrożone po rozpoczęciu pandemii.

Wykres 13. Rozwiązania funkcjonujące w firmach – podsumowanie



Z przeprowadzonych – w drugiej połowie 2022r. – badań wynika, że najpopularniejszymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania pracownikami, funkcjonującymi w organizacjach działających w Polsce, są: terminowe wypłacanie wynagrodzeń, szkolenia oraz opisy stanowisk/ zakresy zadań.

Do najrzadziej stosowanych należą: nagradzanie za polecenie kandydatów do pracy, wynagrodzenia zmienne przyznawane przez współpracowników oraz zarządzanie talentami.

Do rozwiązań, z których najwięcej firm zaczęło korzystać po rozpoczęciu pandemii należą: bieżące informacje zwrotne i wdrażanie nowych pracowników. Najrzadziej zdecydowano się na wdrożenie: wynagradzania za nadgodziny i ścieżek karier.

3.1. Dobrostan pracowników i efektywność organizacji

„Przede wszystkim staramy się dopytać naszych pracowników czego potrzebują tak naprawdę do tego żeby ta praca była wykonana prawidłowa.”

Dobrostan w miejscu pracy to ogólne pojęcie, które obejmuje wszystkie aspekty życia zawodowego. Dotyczy również tego, jak pracownicy postrzegają standard i bezpieczeństwo miejsca pracy, środowisko społeczne i wykonywane obowiązki. Dobrostan to stan odczuć kształtowany pod wpływem jakości życia zawodowego, determinowanego przez: pracę i jej kontekst, relacje w pracy i relacje praca-dom, cel i znaczenie pracy, przywództwo oraz zarządzanie.

W niespokojnych czasach dobre samopoczucie pracowników stało się jednym z podstawowych oczekiwań formułowanych wobec pracodawców, a wykazanie autentycznej troski o swoich pracowników, szacunek dla ich oczekiwań, są postrzegane jako współczesne wyzwanie rynku pracy; wyzwanie które jest szansą na zatrzymanie wartościowych pracowników, a także na przyciągnięcie nowych.

Dr Hanna Kinowska, w badaniach przeprowadzonych na zlecenie Konfederacji Lewiatan, w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy”, do pomiaru pracowniczej oceny dobrostanu i stosowanych przez firmę rozwiązań użyła następujących parametrów:

- ▶ Pozytywne emocje w stosunku do pracy;
- ▶ Przekonanie o znaczeniu wykonywanych zadań;
- ▶ Relacje w miejscu pracy;
- ▶ Osiągnięcia;
- ▶ Zaangażowanie w wykonywane zadania;
- ▶ Zdrowie.

Powyższa lista nie wyczerpuje tematyki czynników mających wpływ na pracownicze dobro i samopoczucie, ale stanowi punkt wyjścia dla organizacji chcących zadbać o swoje zespoły; wszak firmy, które przywiązują wagę do dobrostanu pracowników odnotowują wyższy poziom zaangażowania, doświadczają mniejszej rotacji i łatwiej przyciągają talenty. Każda organizacja chcąca, aby jej pracownicy byli efektywni, zaangażowani i dumni z wykonywanej pracy oraz lojalni wobec pracodawcy musi promować wartości koncentrujące się na dobrostanie załogi.

Dane socjologiczne jasno wskazują, że tak scharakteryzowane wartości są na szczycie listy pracowniczych oczekiwań, a organizacje są aktualnie zobowiązane do stworzenia zdrowego miejsca pracy, w którym pracownicy i menadżerowie współpracują ze sobą w celu stosowania procesu ciągłego doskonalenia, w celu ochrony i promowania zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia pracowników oraz zrównoważonego rozwoju.

Zidentyfikowane potrzeby pracowników w tym zakresie są następujące:

- ▶ Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia w fizycznym środowisku pracy;
- ▶ Zagadnienia dotyczące zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia w psychospołecznym środowisku pracy, w tym również organizacja i kultura pracy;
- ▶ Osobiste potrzeby pracowników w miejscu pracy (m.in. rozwój czy możliwość łączenia obowiązków zawodowych z prywatnymi);
- ▶ Uczestnictwo we wspólnocie w celu poprawy zdrowia społecznego pracowników.

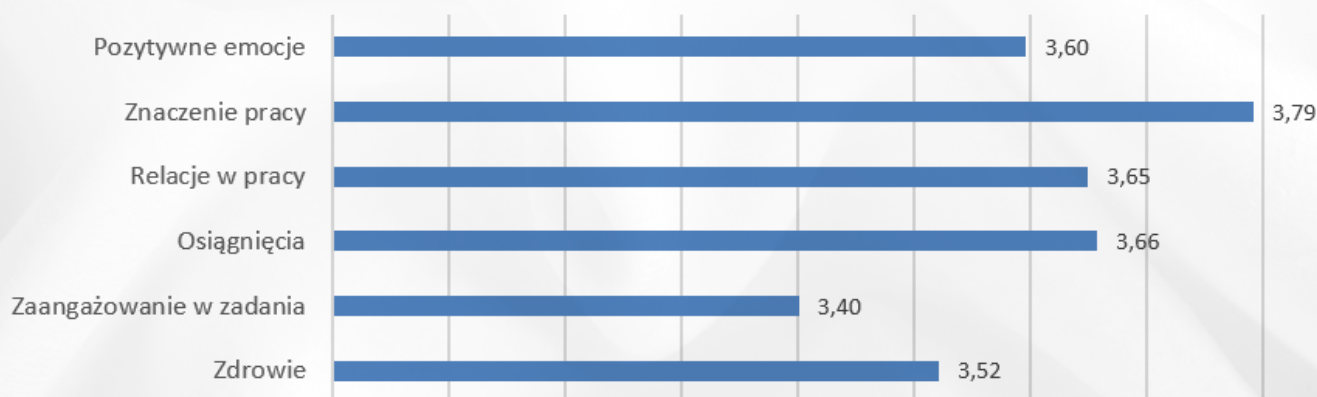
Warto zaznaczyć, że badania nakazują przyjąć, iż dobrostan pracowników i ich poczucie zaangażowania przekładają się na efektywność całej organizacji i są ze sobą silnie skorelowane. Dobrostan jest parametrem powiązaniem z osobowością, ale również – co w tym miejscu bardziej nas zajmuje – warunkami w jakich osoba przebywa i pracuje. Możliwe jest więc aktywne zadbanie o samopoczucie pracow-

ników, poprzez: wspieranie balansu między pracą a życiem osobistym, udzielenie pracownikom wsparcia np. psychologicznego, benefity związane z dobrostanem fizycznym, budowanie ducha wspólnoty i harmonijnego środowiska pracy. Strategie związane ze zwiększaniem zaangażowania w pracę, zarządzaniem ludźmi w sposób, jakiego potrzebują zatrudnieni nie są czystym altruizmem, gdyż niezwykle się opłacają. Wpływ na poczucie szczęścia i samoocenę pracowników zwiększa pracownicze zadowolenie, a to *expressis verbis* owocuje zwiększeniem zawodowej efektywności i lepszymi wynikami całej organizacji.

Na zakończenie, w kontekście dobrostanu, warto wspomnieć o studium na gruncie zarządzania kapitałem ludzkim, gdzie wykorzystywany jest model PERMA, wywodzący się z nurtu psychologii pozytywnej, w którym: P to pozytywne emocje (positive emotions), E – zaangażowanie (engagement), R – pozytywne relacje (relationships), M – znaczenie (meaning) i A – osiągnięcia (accomplishments). Z czasem model został rozszerzony o kolejne wymiary, w szczególności obejmujące zdrowie fizyczne i psychiczne (H-health). Nie będziemy się zagłębiać w omawianie modeli stosowanych do oceny dobrostanu, podkreślimy jednakże wagę składowych akronimu oraz fakt, że H jak health nieprzypadkowo znalazło miejsce wśród pierwszorzędnych czynników.

Wyniki uzyskane w badaniach na polskich pracownikach, w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy”, przedstawiają się następująco:

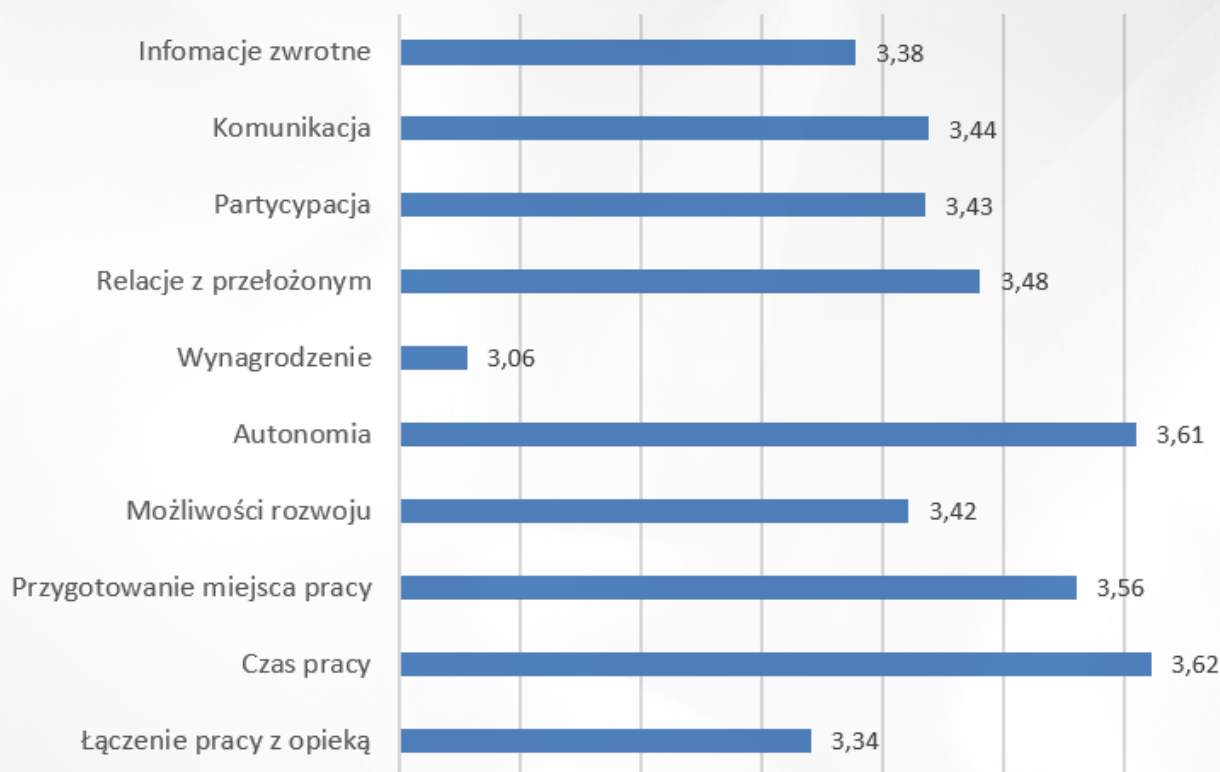
Wykres 14. Wymiary dobrostanu



Spośród badanych wymiarów dobrostanu najwyższą średnią odpowiedzi uzyskało znaczenie wykonywanej pracy. Ankietowani ocenili je na poziomie 3,79 (na skali 1 – najniższy poziom; 5 – poziom najwyższy). Za znaczeniem pracy, w pierwszej trójce najwyższej ocenianych kwestii, znalazły się osiągnięcia oraz relacje w pracy – średnie oceny odpowiednio 3,66 i 3,65.

Najniższą średnią odpowiedzi uzyskało zaangażowanie w zadania – przeciętna ocena to zaledwie 3,4. Nieco wyżej oceniono zdrowie oraz pozytywne emocje – odpowiednio 3,52 i 3,6.

Wykres 15. Wymiary zasobów pracy

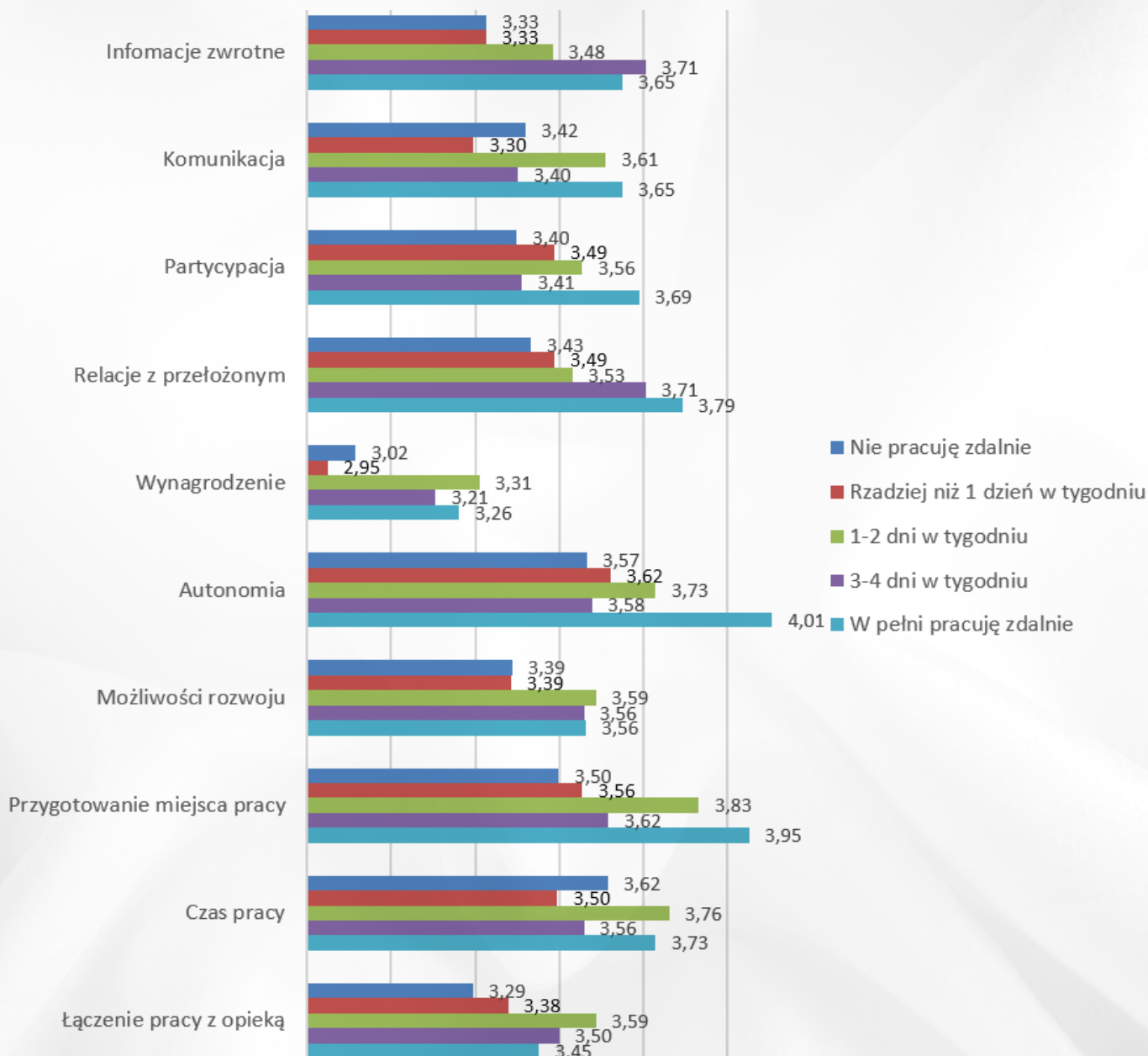


Wśród badanych wymiarów dotyczących zasobów pracy ankietowani najwyżej ocenili czas pracy i autonomię – średnie oceny odpowiednio 3,62 i 3,61. Za nimi w pierwszej trójce najwyżej ocenionych znalazło się przygotowanie miejsca pracy – przeciętna ocena 3,56.

W środku szeregu znalazły się relacje z przełożonym, komunikacja, partycypacja i możliwości rozwoju – średnie oceny odpowiednio 3,48, 3,44, 3,43 i 3,42.

Najniższą średnią odpowiedzi uzyskało wynagrodzenie – przeciętna ocena to zaledwie 3,06. Nieco wyżej oceniono łączenie pracy z opieką oraz informacje zwrotne – odpowiednio 3,34 i 3,38.

Wykres 16. Wymiary zasobów pracy w odniesieniu do modelu pracy



Średnie oceny informacji zwrotnych podzieliły się na trzy grupy w zależności od intensywności korzystania z pracy zdalnej. Najwyższe średnie oceny uzyskano dla korzystających z pracy zdalnej 3-4 dni w tygodniu oraz w pełni zdalnych (odpowiednio: 3,71 i 3,65). Za nimi znaleźli się pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu. Najniżej (3,33) przeciętnie ocenili informacje zwrotne pracujący zdalnie rzadziej niż raz w tygodniu oraz niekorzystający z tego trybu.

W przypadku komunikacji najwyższe średnie oceny uzyskali pracujący w pełni zdalnie i korzystający z tego trybu 1-2 dni w tygodniu (odpowiednio: 3,65 i 3,61). Za nimi znaleźli się korzystający z modelu zdalnego 3-4 dni w tygodniu i niekorzystający w ogóle (odpowiednio: 3,40 i 3,42). Najniżej (3,30) komunikację ocenili pracujący zdalnie rzadziej niż raz w tygodniu.

Najwyższe zadowolenie z partycypacji wyrazili pracujący w pełni zdalnie (3,69). Za nimi znaleźli się pracujący zdalnie 1-2 razy w tygodniu i rzadziej niż raz w tygodniu (odpowiednio: 3,56 i 3,49). Ostatnie miejsca przypadły pracującym zdalnie 3-4 dni w tygodniu (3,41) i nie korzystającym z tego trybu (3,40).

Średnia ocena relacji z przełożonym rosła wraz ze wzrostem intensywności korzystania z pracy zdalnej. Zmieniała się od 3,43 dla niekorzystających z trybu zdalnego do 3,79 dla pracujących wyłącznie w tym modelu.

Wynagrodzenie najwyżżej (3,31) średnio ocenili pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu. Za nimi znaleźli się pracujący zdalnie 3-4 dni i wyłącznie w tym trybie (odpowiednio: 3,26 i 3,21). Najniższą średnią ocen wynagrodzeń uzyskano dla pracujących zdalnie rzadziej niż 1 raz w tygodniu (2,95) i niekorzystających z tego trybu (3,02).

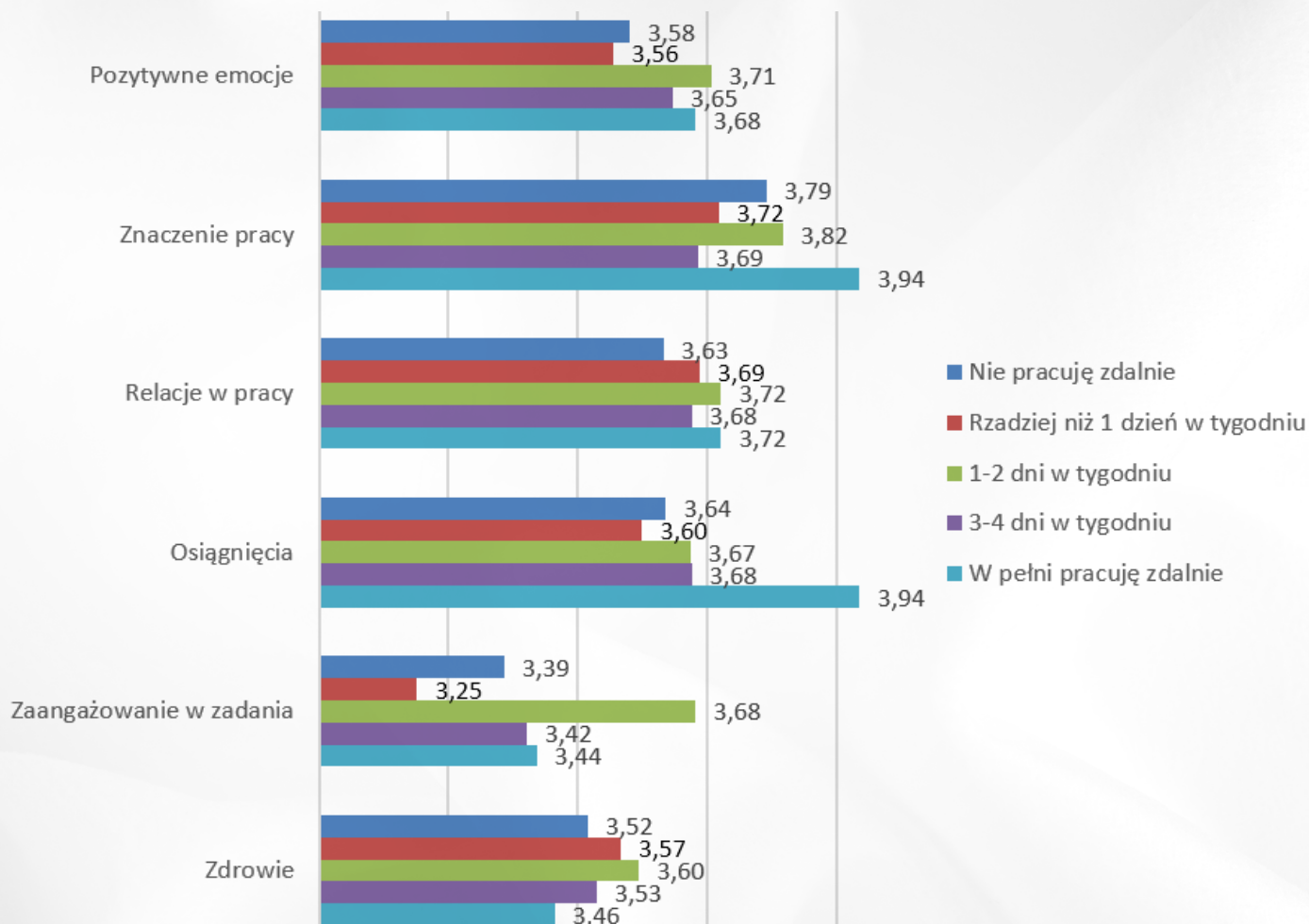
W przypadku autonomii średnia ocena uzyskana dla pracowników w pełni zdalnych (4,01) odbiegała od pozostałych. Za nimi znalazły się osoby pracujące w trybie zdalnym 1-2 dni w tygodniu (3,73), rzadziej niż raz w tygodniu (3,62), 3-4 dni w tygodniu (3,58) i w ogóle nie pracujące w tym trybie (3,57).

Średnia ocena możliwości rozwoju była zróżnicowana w zależności od tego, czy pracownik miał możliwości regularnego korzystania z pracy zdalnej i nie zależała od jej intensywności – dla pracy zdalnej od 1 dnia w tygodniu do w pełni zdalnej zawierała się między 3,56 i 3,59. Pracownicy niepracujący zdalnie lub korzystający z tego modelu rzadziej niż raz w tygodniu ocenili możliwości rozwoju średnio na poziomie 3,39.

Przygotowanie miejsca pracy najwyżżej ocenili pracownicy zdalni (3,95) i korzystający z tego trybu 1-2 dni w tygodniu (3,83). Niższe oceny uzyskano dla pracujących zdalnie 3-4 dni (3,62) i rzadziej niż raz w tygodniu (3,56). Średnio najniżej (3,5) ocenili badaną kwestię wykonujący pracę wyłącznie w biurze lub zakładzie pracy.

Swój czas pracy najwyżżej ocenili pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu (3,76) lub wyłącznie w tym trybie (3,73). Za nimi znaleźli się w ogóle niekorzystający z pracy zdalnej (3,62). Ostatnie miejsca przypadły pracującym zdalnie 3-4 dni (3,56) i rzadziej niż raz w tygodniu (3,50).

Możliwości łączenia pracy z obowiązkami opiekuńczymi przeciętnie najwyżżej (3,59) ocenili pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu. Za nimi znaleźli się pracujący zdalnie z większą intensywnością: 3-4 dni w tygodniu (3,50) lub w pełni zdalnie (3,45). Najniższe oceny uzyskano dla niekorzystających z pracy zdalnej (3,29) i pracujących w tym trybie rzadziej niż raz w tygodniu (3,38).

Wykres 17. Wymiary dobrostanu w odniesieniu do modelu pracy


Model pracy różnicował średnie oceny badanych wymiarów dobrostanu pracowników. Pozytywne emocje średnio najwyższej (3,71) ocenili pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu. Za nimi znaleźli się pracownicy w pełni zdalni (3,68) i wykonujący pracę zdalną 3-4 dni w tygodniu (3,65). Najniższą (3,56) przeciętną ocenę pozytywnych emocji uzyskali pracujący zdalnie rzadziej niż 1 dzień w tygodniu. Nieco wyższa (3,58) średnia przypadła niekorzystającym z pracy zdalnej.

Najwyższe średnie (3,94) dla znaczenia pracy uzyskali wykonujący pracę w całości w trybie zdalnym. Za nimi znaleźli się pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu (3,82) i wykonujący zadania wyłącznie w biurze lub zakładzie pracy (3,79). Znaczenie pracy najniżej ocenili pracujący zdalnie 3-4 dni w tygodniu (3,69) i korzystający z tego trybu rzadziej niż raz w tygodniu (3,72).

Średnia ocena relacji w pracy rozłożyła się na trzy grupy. W pierwszej (3,72) znaleźli się pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu oraz wyłącznie w trybie zdalnym. W drugiej korzystający z modelu zdalnego rzadziej niż raz w tygodniu oraz 3-4 dni w tygodniu (odpowiednio 3,69 i 3,68). Najniższa średnia (3,63) przypadła niepracującym zdalnie.

Osiągnięcia najwyższej (3,94) ocenili pracujący wyłącznie zdalnie. Za nimi znaleźli się pracujący zdalnie 3-4 dni w tygodniu i 1-2 dni w tygodniu (odpowiednio: 3,68 i 3,67). Przedostatnie miejsce w ocenie osiągnięć przypadło niekorzystającym z pracy zdalnej (3,64), a ostatnie (3,60) – korzystającym rzadziej niż raz w tygodniu.

Najwyższe średnie zaangażowanie w zadania uzyskano dla pracujących zdalnie 1-2 dni w tygodniu. Za nimi znaleźli się pracujący zdalnie w pełni i 3-4 dni w tygodniu (odpowiednio: 3,44 i 3,42). Na kolejnym miejscu znaleźli się niekorzystający z pracy zdalnej (3,39), a na ostatnim korzystający z pracy zdalnej rzadziej niż raz w tygodniu.

Zdowie średnio najwyższej (3,6) ocenili pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu. Za nimi znaleźli się korzystający z tego trybu rzadziej niż raz w tygodniu (3,57). Następnie pracujący zdalnie 3-4 dni w tygodniu i w ogóle nie korzystający z tego trybu (odpowiednio: 3,53 i 3,52). Średnio najniższej (3,46) zdrowie ocenili pracujący wyłącznie w modelu zdalnym.

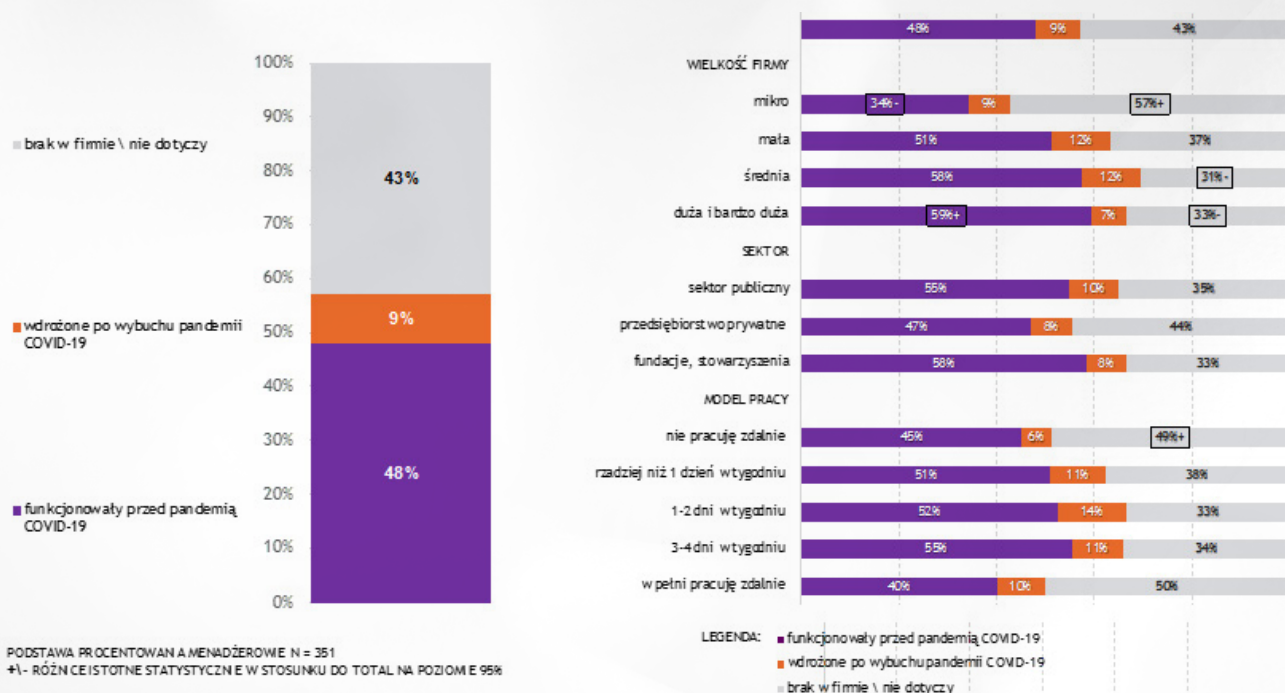
3.2. Wspólnianie celów organizacji i pracowników



„Takie poczucie, że okej, z jednej strony mamy cele biznesowe, a z drugiej nie jest mi wstyd powiedzieć gdzie pracuję; (...) taka zgodność wartości, podobne podejście do kwestii etyki i poczucia wspólnego celu u nas jest niezwykle ważna.”

Poruszaliśmy już w Poradniku wątek uwspólnionych celów np. przy omawianiu przejścia z modelu zarządzania personelem do zarządzania kapitałem ludzkim, którego atutem – uwidocznionym przez kryzys COVID-19 – jest elastyczne podejście, nastawienie na innowacje i zaangażowanie bazujące na spójnych i tożsamyh wartościach oraz celach.

Pytanie o to zagadnienie respondenci dr Kinowskiej udzielili następujących odpowiedzi:

Wykres 18. Autentyczne wartości, stanowiące fundament kultury organizacji


Blisko połowa (48%) ankieterów potwierdziła, że już przed pandemią kultura organizacji oparta była na autentycznych wartościach. Ok. 9% badanych stwierdziło, że zostały one wdrożone po wybuchu pandemii. Brak rozwiązania zadeklarowało 43% ankieterów.

Podczas gdy w tradycyjnym podejściu efektem motywowania zespołu jest doprowadzanie do realizacji interesu pracodawcy, tak w zarządzaniu przez zaangażowanie cel jest wspólny dla pracownika i pracodawcy. Pracownik zaś jest motywowany dzięki zgodności wyznawanych wartości, praca ma dla niego sens i prowadzi do realizacji atrakcyjnej wizji, z którą ten się utożsamia. Ten model jest wdrażany w przypadku organizacji stawiających na demokratyczny styl zarządzania, jak też zbieżność interesów organizacji i zatrudnionych w niej pracowników.

Jak dowodzą badania atutem demokratycznego stylu kierowania jest efektywność pracy, satysfakcja pracowników firmy, wobec której lojalność jawi się jako naturalna potrzeba. By osiągnąć taki poziom kultury organizacji, w której członkowie zespołu są zadowoleni, dobrze zmotywowani, czują się potrzebni i doceniani, działają w sposób twórczy i kreatywny konieczne jest budowanie spójnego zbioru celów dla wszystkich uczestników organizacji oraz oceny poziomu ich wykonywania – tym sposobem przechodzimy do rozważań na temat efektywności i zorientowania na cel.

3.3. Zarządzanie przez cele, efektywność, nastawianie na wyniki

„Dla mnie po prostu praca ma być wykonana i można ją sobie zrobić w innym momencie, nadrobić. Albo jeżeli nie ma tyle pracy akurat, no to bez sensu jest żeby siedział i udawał, że pracuje. Bo jestem za tym elastycznym czasem pracy, ale też w granicach rozsądku.”

Potrzebę zarządzania przez efekty dostrzeżono w praktyce i teorii już dawno. Zaowocowało to różnorodnością ujęć tego zagadnienia oraz rozwojem narzędzi mających wspierać rozwiązywanie ewentualnych problemów. Obserwowane przez badaczy i praktyków przewartościowanie w podejściu do miejsca funkcji personalnej w organizacjach oraz transformacja – przyspieszona pandemią – pełnionej przez HR-owców i menedżerów roli umieszcza kwestię kontroli/zarządzania przez efekty w centrum i nakazuje traktować ją jako ważną składową i integralny element systemu zarządzania zasobami ludzkimi/kapitałem ludzkim.

Literatura przedmiotu doradza wspieranie utożsamiania się pracowników z celami i wartościami firmy za pomocą zarządzania przez cele/efekty, które jest skierowane na osiągnięcie zadowalającego wyniku i ma moc angażowania zatrudnionych, na wszystkich etapach realizacji. Kluczowym, z punktu widzenia takiego modelu kierowania, jest odpowiednie przyjęcie celu i dobranie doń adekwatnych środków.

3.4. Organizacja czasu pracy i formy świadczenia pracy

„W pracy zdalnej wydaje się że niektórzy mają po prostu...a niektórzy predyspozycji nie mają. To jest rzecz o którą zawsze apeluję i rozmawiam z ludźmi żeby sami oceniali uczciwie czy są w stanie pracować zdalnie czy nie.”

Zacznijmy od tego, że forma świadczenia pracy jest, do jakiegoś stopnia, pochodną formy zatrudnienia: inaczej pracuje się na etacie, a inaczej na umowie o dzieło; inne możliwości ma freelancer podejmujący się przyjąć zlecenie, inne zaś ktoś prowadzący własną działalność gospodarczą. Pracodawca, który planuje zatrudnić kogoś w swojej firmie ma do wyboru różne formy zatrudnienia, w zależności od charakteru organizacji. Ważne będą dla niego koszty zatrudnienia, ale – co tutaj istotniejsze – charakter pracy, którą będzie wykonywał przyszły pracownik. Powyższe czynniki mają decydujący wpływ na dostępność opcji organizacji czasu pracy i sposobów, w jakie pracownik może ją świadczyć.

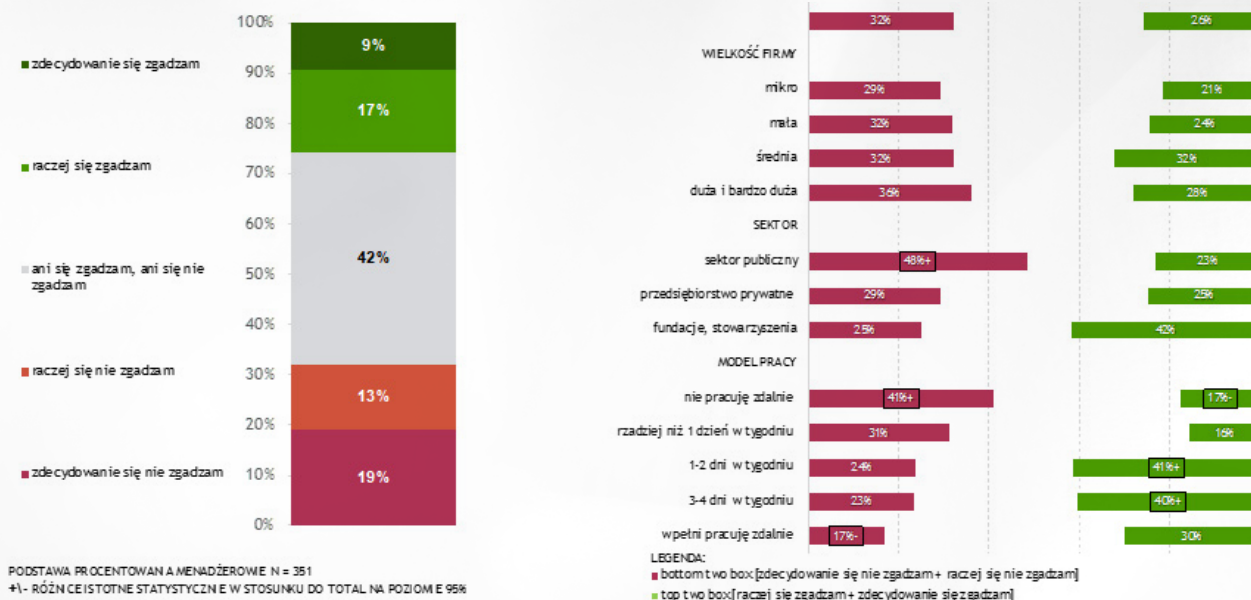
Rozpowszechnienie hybrydowych form świadczenia pracy, doświadczenie wyniesione z okresu pandemii oraz oczekiwania wchodzących na rynek pracy kolejnych roczników każą postrzegać modele pracy hybrydowej/zdalnej jako rozwojowy, odpowiadający na wyzwania współczesnego rynku, kierunek. Za społeczną praktyką stara się nadążyć prawodawstwo, a także – tam gdzie to możliwe – ogromna część przedsiębiorstw i organizacji. Jeszcze kilka lat temu zdalna praca świadczona z domu była czymś wyjątkowym, obecnie – po doświadczeniu, wymuszonej kryzysem, obowiązkowej pracy zdalnej – osoby kierujące firmami zdają sobie sprawę z tego, że duża część pracowników nie potrzebuje regularnie korzystać z biura, by być tak samo efektywnymi. Takie ujęcie tematu powiązane z optymalizacją kosztów związanych z przestrzenią (i obecnością/nieobecnością zespołu w biurze) spotyka się z coraz większą przychylnością pracodawców i pozwala prognozować, że hybrydowy system pracy będzie dla pracowników biurowych standardem w nadchodzących latach.

W rzeczywistości po-pandemicznej bazującej na spopularyzowanym modelu pracy hybrydowej pracodawcy stają przed wyzwaniami: jak ustalić zasady pracy hybrydowej?, i jak dostosować wdrażane zmiany do oczekiwań pracowników?. Odpowiedzi na te pytania idą dwutorowo. Jeden kładzie nacisk na maksymalną elastyczność, indywidualne wybory czy możliwość pracy zdalnej w zadowalającym wymiarze dni, gdzie „zadowalający wymiar” ma mnóstwo potencjalnych wariantów, które nadal się krystalizują.

Drugi tor obserwowanych przemian wiąże się z oczekiwaniem zarysowania wyraźnych granic i silnej potrzebie uregulowanego rytmu pracy. Anty-chaosowy wymóg jest wspólny dla pracodawców i pracowników, widoczny w ramach całej organizacji, jak i poszczególnych zespołów. Osoby świadczące pracę, pomimo akcentowania priorytetowego znaczenia elastyczności – rozumianej jako połączenie wybranego modelu hybrydowości, a czasem też możliwości decydowania o swoich godzinach pracy – oczekują klarowności zasad, grafików i harmonogramów. Obligatoryjność stworzenia czytelnych ram odnosi się do organizacji czasu pracy i efektywnego nim zarządzania.

Organizacja pracy to inaczej odpowiednie ułożenie, i mówiąc językiem literatury przedmiotu – priorytetyzacja (np. najważniejsze, najpilniejsze) zadań, które pracownik ma do wypełnienia w ramach swoich obowiązków. Tym samym regułom/wymogom muszą sprostać rozmaite modele organizacji pracy – elastyczne dopasowanie godzin (lub dłuższych okresów) nie kłóci się z „ułożeniem i priorytetyzacją”; dlatego też badania pokazują wzrastającą popularność takiego postulatu wśród pracowników, jak i rosnące zainteresowanie pracodawców.

Wykres 19. Wprowadzenie dobrych praktyk pracy zdalnej lub hybrydowej (np. dni bez spotkań, godziny bez korzystania emaili)



Ok. 26% ankietowanych deklaruje (9% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 17% dla “raczej się zgadzam”), że efektem pandemii jest wprowadzenie dobrych praktyk pracy zdalnej i hybrydowej. Około 32% respondentów było odmiennego zdania (13% dla “raczej się nie zgadzam” i 19% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”) i 42% ankietowanych nie miało zdania w badanej kwestii.

3.5. Budowanie lojalności

„Więc myślę, że to są takie wyzwania, które stoją zarówno przed kadrą zarządzającą, bo to będzie wyzwanie właśnie w tej nowej rzeczywistości trochę wirtualnej zarządzać zespołami, jak ich też właśnie angażować, żeby właśnie to poczucie takiego przywiązania do pracodawcy w jakiś sposób zbudować.”

Lojalność uznawana jest za istotną wartość w relacjach międzyludzkich. Wyraża się ona w wierności poglądów, stałości uczuć, rzetelności wykonywanej pracy. Na współczesnym, konkurencyjnym rynku lojalność pracowników oddanych swojej organizacji jest cechą szczególnie pożądaną. Lojalność przekłada się na zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań, wysoki stopień zdyscyplinowania, przestrzeganie norm i zasad pracy, a także wiąże się z pracowniczym poczuciem: zadowolenia z przynależności do organizacji oraz identyfikacji z nią. Lojalni pracownicy współpracują, ufają sobie nawzajem, i co ważne – promują pozytywny wizerunek swojego miejsca pracy. Tak postrzegana wartość jest czymś o co warto zaważać. Jest zjawiskiem, które warto aktywnie kreować.

Potoczne powiedzenie, że zaufanie trudno zdobyć, a łatwo stracić ma zastosowanie także na rynku pracy. Budowanie tej cechy to długotrwały proces, który – gdy owocuje sukcesem w postaci dobrych relacji pracodawcy i kadry z zespołem – przynosi świetne efekty. Zaufanie pracowników to fundament sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa. Lojalność pracowników to przede wszystkim ich poczucie więzi z przedsiębiorstwem. Można ją ponadto postrzegać, jako czynnik wiązania przyszłości z daną firmą, zaufanie do kierownictwa, uwspólnienie perspektyw, ideałów i celów, a także zaangażowanie w osiągnięcie sukcesu organizacji.

Tak rozumiane oddanie jest korzystne zarówno dla zatrudnionych, jak i całej organizacji. Dzięki zaufaniu łatwiej jest osiągnąć dobrą atmosferę w zespole, lepszą współpracę pomiędzy współpracownikami i – finalnie – wyższą wydajność. Kolejnym atutem jest możliwość zminimalizowania rotacji i tym samym ograniczenie kosztów, przy jednocześnie atrakcyjnym employer branding, który ułatwia dostęp do najlepiej wykwalifikowanych pracowników i specjalistów (których – jak wiemy – w dzisiejszych czasach nie jest łatwo pozyskać).

Zawodowcy wskazują na metody pozwalające na zdobycie i utrzymanie lojalności pracowników. Pierwszą z nich jest budowanie dobrej atmosfery i więzi między pracownikami, którzy w sprzyjających warunkach czują satysfakcję płynącą z pracy w zgranym zespole. Firmowe cele łatwiej osiągnąć budując zaufanie pracownika, wspomagając więzi międzyludzkie i stawiając na pracę zespołową. Dobra atmosfera w oczywisty sposób przekłada się na dobrostan członków organizacji, a to jak pisaliśmy, ważny element współczesnych modeli pracy. Kolejną kwestią jest docenianie pracownika – mowa zarówno o zarobkach (decydujące znaczenie), jak i pozapłacowych aspektach tj. satysfakcja, bycie wartościową częścią zespołu, poczucie bycia potrzebnym. W tym obszarze budowanie lojalności bazuje na premiach, podwyżkach, jak również na czynnikach niematerialnych tj. pochwały, otwartość w relacjach i komunikacji czy pielęgnowanie więzi.

Efektywna komunikacja, będąca spoiwem sprawnie zarządzanych zespołów, zakłada uważność, zachęcanie wszystkich do uczestnictwa w procesach decyzyjnych oraz słuchanie opinii poszczególnych członków grupy, a także – w drugą stronę – dawanie czytelnych komunikatów czy informacji zwrotnych, które pomagają optymalizować proces realizacji celów. Tak rozumiana wzajemna otwartość prowadzi do naturalności w relacjach i wzmocnienia lojalności pracowników.

Omawiane atrybuty (otwartość i dwukierunkowa komunikacja) są warunkiem koniecznym do zbudowania przywiązania, gdyż pracownik pytany o zdanie i zachęcany do wyrażania swoich opinii bardziej angażuje się w pracę. Ponadto taki styl zarządzania pozwala na pełniejsze wykorzystanie potencjału pracowniczych zasobów. Z jednej strony zwiększa się więc zaufanie pracownika do szefostwa, z drugiej – za pomocą świeżych pomysłów i innowacyjnych rozwiązań – możliwy jest rozwój firmy. Warunki rozwoju i ścieżki kariery/awansu ważne są też na jednostkowym poziomie. Wykwalifikowany specjalista nie będzie wiązał swojej przyszłości z organizacją, która nie oferuje mu szansy na wzrost, zdobywania nowych kompetencji czy budowania satysfakcjonującej kariery.

Kolejne zagadnienie dotyczy sprawiedliwości i wsparcia. To podstawa w każdej organizacji. By pracownik czuł się dobrze w swojej pracy, był lojalny wobec pracodawcy i firmy musi mieć pewność, że jego działania są oceniane sprawiedliwie. Powinien czuć przy tym wsparcie przełożonych, zarówno na poziomie codziennych zadań, jak i w sytuacjach kryzysowych. Mowa tu zarówno o trudnych wydarzeniach w życiu, poza pracą, jak i kłopotach w realizacji obowiązków służbowych np. problem z realizacją jakiegoś zadania (błędy zdarzają się nawet najlepszym!).

Ostatni komponent – który został już przez nas omówiony, a przez ekspertów jest uznawany za nieodłączną część budowania lojalności – to wspólnota celów/ideałów organizacji i pracowników. Jej zasadnicze znaczenie bazuje na zgodności interesów – łatwiej jest osiągać zamierzone cele, gdy wszyscy chcemy tego samego, a pracownik jest motywowany dzięki wartościami, które podziela, praca ma dla niego sens i prowadzi do realizacji atrakcyjnej wizji, z którą się utożsamia.

Dodajmy, że w większości badań socjologicznych (analogicznie przedstawia się sprawa analiz, autorstwa często przywoływanej w Poradniku, dr Hanny Kinowskiej) poziom lojalności pracowniczej opiera się na modelu – opracowanym przez Meyera i Allen w 1997 roku – który wyodrębnia trzy typy czynników przywiązania organizacyjnego:

- ▶ **Przywiązanie trwałe** – to świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Pracownicy, których podstawowa więź z organizacją oparta jest na komponencie trwałości pozostają w niej z musu i niechęci do zmian;
- ▶ **Przywiązanie afektywne** – emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią. Osoby z silnym afektywnym przywiązaniem z wyboru kontynuują pracę w danej organizacji, bo właśnie tego chcą;
- ▶ **Przywiązanie normatywne** – to poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. Osoby z wysokim poziomem przywiązania normatywnego czują, że powinny pozostać w organizacji.

Każdy z wyszczególnionych typów przywiązania skutkuje innymi zachowaniami i postawami pracowników. U ich podstaw leżą odmienne motywy do pozostania w organizacji. Ważne jest zastrzeżenie, że nie mówimy o schematach rozdzielnych – wręcz przeciwnie, postawę każdego pracownika kształtują jednocześnie wszystkie trzy komponenty, które występują w różnym nasileniu i są zmienne w czasie.

Jak wskazują dane zebrane przez badaczy, osoby o różnych natężeniach typów przywiązania wykazują nie tylko niejednorodny stopień gotowości do opuszczenia firmy, ale także odmienne nastawienie do wykonywanej pracy, różną gotowość zarówno do aktywności pozytywnych (poświęcania się zadaniom, udzielania wsparcia współpracownikom czy działania na rzecz rozwoju firmy), jak i negatywnych tj. naruszania norm, szkodenia celom i obniżania efektywności organizacji.

3.6. Zwiększanie zaangażowania

// „Bo zauważyłem w okresie pandemii, w okresie teraz tej wojny, że w rzeczywistości pracownicy coraz częściej potrzebują mieć taką informację. Po co to robimy. Dlaczego to robimy. Dokąd zmierzamy.”

Wątek zaangażowania przewija się nieustająco i właściwie jest motywem przewodnim tematyki modeli pracy. Kwestia związku między poczuciem zaangażowania u indywidualnych pracowników, a produktywnością zespołów i organizacji jako całości była przedmiotem licznych badań i publikacji, jeszcze sprzed epidemiologicznego kryzysu. W czasie pandemii COVID-19 na pierwszy plan wysunął się inny aspekt związany z naszym funkcjonowaniem i kondycją psychofizyczną – mowa o dobrostanie. Warto, w tym miejscu, uwypuklić perspektywę wiążącą zaangażowanie w pracę z dobrostanem pracownika – to zmienne, które wzajemnie na siebie oddziałują.

Diagnoza przedstawia się następująco: osoby o wysokim dobrostanie lepiej motywują się do działania i okazują wyższe zadowolenie z pracy. Z kolei, duże zaangażowanie przekłada się nie tylko na lepsze wyniki zawodowe, ale również na podniesienie satysfakcji z życia – obserwujemy tu tzw. sprzężenie zwrotne. Idąc tym tropem: aktywne budowanie zaangażowania pracowników przez menadżerów i organizacje, będzie jednym z czynników budujących pracowniczy dobrostan, a wynikające z tego zwiększenie efektywności będzie nie tylko doceniane przez organizację, ale też pozytywnie wpłynie na indywidualną samoocenę.

Zaangażowany pracownik to taki, który m.in.:

- ▶ Wkłada dodatkowy, niewymuszony wysiłek w swoją pracę;
- ▶ Jest oddany, kreatywny i pełen pasji;
- ▶ Jest entuzjastycznie nastawiony do wykonywanych zadań;
- ▶ Identyfikuje się z celami i wartościami firmy;
- ▶ Chce wykorzystać swoje talenty mając na celu sukces: swój własny, ale także pracodawcy;
- ▶ Wypowiada się pozytywnie na temat organizacji, w której jest zatrudniony;
- ▶ Wiąże swoją przyszłość z organizacją.

Bez względu na model pracy na zaangażowanie składa się wiele aspektów: ludzie (zarząd, kierownictwo, współpracownicy), praca (zadania, autonomia, zasoby, procesy), możliwości (ścieżki kariery, szkolenia, rozwój), jakość życia (warunki pracy, work-life balance), kultura organizacji (polityki i praktyki, marka pracodawcy, reputacja firmy), a także wynagrodzenie (płaca, świadczenia, uznanie). Specjaliści opracowali niezliczoną ilość metod i sposobów na zwiększanie efektywności zespołów i poszczególnych pracowników. Posłużymy się jednym przykładem.

Zwiększanie pracowniczego zaangażowania – metody:

▶ **Zapoznaj pracowników z misją i wizją firmy**

Znając cel przyświecający firmie oraz wartości, będące podstawą jej filozofii, pracownik może się z nimi utożsamić. Spójność celów i wartości owocuje większym zaangażowaniem w obowiązki, a pracownik czuje się bardziej zmotywowany do pracy.

▶ **Doceniaj nawet najmniejsze osiągnięcia**

Nie każdy pracodawca zdaje sobie sprawę z tego, jak ważne jest, by jego podwładny poczuł się doceniony za to, co robi. Doradzamy jak najczęstsze chwalenie pracowników (ważny aspekt to szczerść i uzasadnienie), gdyż słowa uznania są nie do przecenienia.

▶ **Okazuj szacunek**

Ten aspekt podkreśla wagę podmiotowej, indywidualizowanej komunikacji oraz stworzenia warunków, w których pracownik czuje się zachęcony do wyrażania swoich opinii i sugestii.

▶ **Wierz w możliwości pracowników**

Zaufanie wzmaga lojalność i zaangażowanie w realizację wyznaczonych celów. Rolą skutecznego menadżera jest dać odczuć swojemu zespołowi, że wierzy się w jego zdolności i skuteczność.

▶ **Wspieraj indywidualny rozwój**

Mowa o umożliwieniu zdobywania nowych umiejętności i kompetencji, nabywaniu i poszerzaniu wiedzy, tak by efektem był równoczesny wzrost i rozwój – zarówno całej organizacji, jak i jej poszczególnych członków.

▶ **Wspieraj work-life balance**

Poza pracą też jest życie! Warto dostrzec w pracowniku człowieka, który ma rodzinę, przyjaciół i swoje pasje.

▶ **Zachęcaj do samodzielności i podejmowania decyzji**

Pracownicy cieszący się zaufaniem, mający poczucie, że ich opinia się liczy a menadżer w nich wierzy są znacznie lepiej zmotywowani, od tych instruowanych i kontrolowanych na każdym kroku.

▶ **Szefuj dobrze**

Ten aspekt również dotyczy zaufania, tym razem chodzi jednak o pracownicze zaufanie do lidera, jego ocen i decyzji oraz sprawiedliwości w traktowaniu członków zespołu.

▶ **Buduj dobrą atmosferę w zespole**

Dobre, życzliwe relacje między współpracownikami, przekładają się na atmosferę sprzyjającą wzrostowi efektywności.

Ostatni składnik metody zwiększającej pracownicze zaangażowanie prowadzi do fragmentu Poradnika, którego celem jest omówienie rozwoju zespołowości.

3.7. Rozwój zespołowości



„Jeżeli wie, że wiąże się z firmą na dłużej to też chce więcej w nią włożyć. Jeżeli wie, że będzie pracował, chce rozwijać swoje projekty, to chce mieć z kim pracować i rozwija relacje z ludźmi. To zawsze też przynosi dodatkowe korzyści w samej pracy.”

Oczywistość na start: każda organizacja to przede wszystkim ludzie. Od tego, czy są ze sobą zżyci, czy się lubią i czy zgodnie pracują, zależy nie tylko jakość wykonywanych wspólnie zadań, ale także atmosfera w miejscu pracy, która – jak mówią respondenci – ma dla osób zatrudnionych coraz większe znaczenie.

Rozwój zespołowości, dbanie o integrację i troska o dobre samopoczucie pracowników staje się dla zarządzających zadaniem pierwszej wagi. Dlatego też warto zwrócić uwagę na tematy związane z wewnętrznym przepływem wiedzy, współpracą zespołową, czy też otwartością na różne idee i style pracy. Ponadto należy podkreślić istotność jakości codziennej komunikacji – w wersji idealnej powinna ona bazować na szacunku, zaufaniu, życzliwości, współdziałaniu, wymianie informacji czy zachęcie do swobodnego dzielenia się opiniami i pomysłami. Tak zdefiniowana komunikacja stanowi inwestycję w zespół i przynosi najlepsze efekty w osiąganiu wspólnych celów; będzie jeszcze o tym mowa.

Budowanie i rozwijanie zespołu wymaga umiejętności zestawienia ze sobą osób, których kompetencje będą się uzupełniały, i które wspólnie będą umiały działać na korzyść organizacji. Praca zespołowa przynosi firmie dwojakie pozytywy.

Po pierwsze wpływa na zaangażowanie, tworzy zdrową kulturę pracy i buduje poczucie wspólnoty, co przekłada się na motywację pracowników. Po drugie – dla wielu ważniejsze – dobrze funkcjonujący zespół zwiększa produktywność. Odpowiednio dobrany i zarządzany zespół dyskutuje i wypracowuje porozumienie, jest otwarty na współpracę i wsparcie pozostałych członków załogi, a także reaguje na trudności w sposób konstruktywny. W efekcie zamierzone cele realizowane są płynnie, ewentualne problemy są na bieżąco rozwiązywane, zaś sposoby/narzędzia realizacji mogą być stale udoskonalane.

Rozwój zespołu to termin oznaczający proces – dzielący się na kilka stałych etapów – w wyniku którego tworzą się i optymalizują struktury i procedury. Zgodnie z nimi funkcjonuje dana grupa. Warto odnotować, że jest to działanie długofalowe i zmienne w czasie (zarówno ze względu na zmiany kadrowe, jak i rozwój własny poszczególnych osób, które zaczynają wносить do niego nowe umiejętności i kompetencje, tym samym oddziałując na dynamikę rozwoju zespołu). Podstawowym celem rozwoju zespołu jest zwiększenie zaangażowania pracowników, jak również efektywności w realizacji celów organizacji.

Wśród czynników niezbędnych do rozwoju zespołowości wyróżniamy:

- ▶ Identyfikację mocnych i słabych poszczególnych członków zespołu;
- ▶ Podział zadań i ról w zespole;

- ▶ Zadbanie o dobrą jakość komunikacji;
- ▶ Optymalizację modelu pracy (uwzględnienie oczekiwań poszczególnych pracowników);
- ▶ Wspieranie dobrych relacji w zespole (atmosfera, „umiejętności miękkie”), a także czynnika współpracy i kooperatywy;
- ▶ Wspólne rozwiązywanie zdiagnozowanych problemów oraz udział wszystkich członków zespołu w procesach decyzyjnych.

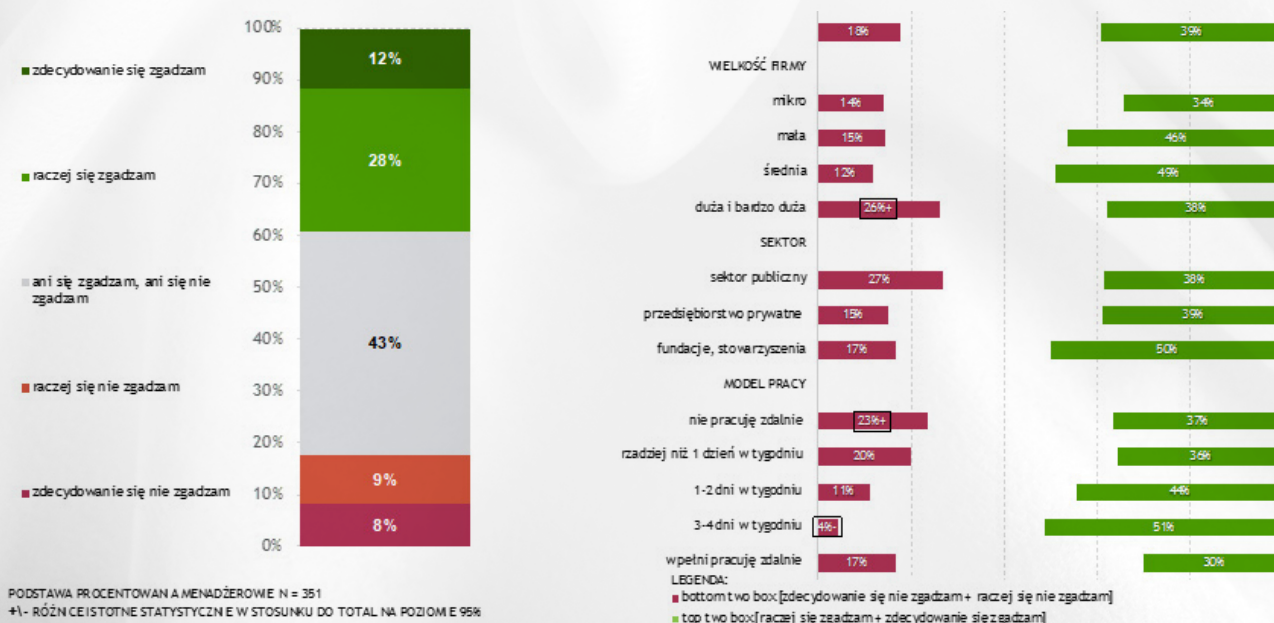
Budowanie zespołu jest zadaniem wymagającym, ponieważ wiąże się ze zróżnicowanymi komponentami, które cechują poszczególnych pracowników tj.: opinie, wartości, postawy, doświadczenia zawodowe z przeszłości, wychowanie, wcześniejsze doświadczenia w zespole, cele pracy oraz umiejętności w zakresie komunikacji.

Praca zespołowa oraz umiejętność współpracy mogą być nauczane i rozwijane – eksperci dają liczne przykłady metod i sposobów wspierania omawianych procesów. Ponieważ praca zespołowa jest jedną z głównych składowych sukcesu organizacji warto się z nimi zapoznać.

Należy podkreślić, że efektywny zespół, który osiąga zamierzone cele, oprócz zorientowania na sukces wyróżnia dobry nastrój i przyjazna atmosfera. Ważne przy tym jest wzajemne zaufanie, odpowiednia i transparentna komunikacja, poczucie przynależności oraz bezpieczeństwa, jak również umiejętność radzenia sobie z ewentualnymi konfliktami.

W bazowych dla niniejszego opracowania badaniach kwestia integracji zespołów przedstawia się następująco:

Wykres 20. Skuteczniejsza integracja zespołów pracujących w oddaleniu (np. w różnych miastach lub krajach)



Ok. 40% badanych zadeklarowało (12% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 28% dla “raczej się zgadzam”), że na skutek pandemii nastąpiła skuteczniejsza integracja zespołów pracujących w oddaleniu. Na odmiennym stanowisku stało ok. 17% ankieterów (9% dla “raczej się nie zgadzam” i 8% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Zdania w badanej sprawie nie miało 43% respondentów.

3.8. Komunikacja, dialog, budowanie podmiotowości



„Pandemia przede wszystkim okroiła nam możliwość komunikacji. Ta komunikacja pozawerbalna, gdzie można się tylko uśmiechnąć, pokazać kciuk w górę, tak w bieżącym obyciu, przestało istnieć. Więc te same rzeczy trzeba albo opowiedzieć... Być może więcej też trzeba mówić.”

Doniosłość kwestii związanych z odpowiednią komunikacją sprawia, że temat ten pojawia się przy okazji wielu zagadnień. Bez względu czy zajmujemy się wyzwaniem stojącym przed managementem czy pracowniczymi postulatami komunikacja oparta na dialogu i podmiotowości członków zespołów zdaje się sprawą zasadniczą.

W wersji podstawowej skuteczna komunikacja ma miejsce, gdy odbiorca rozumie przekaz zgodnie z intencjami nadawcy. W szerszym kontekście komunikowanie się jest ważną umiejętnością społeczną, dzięki której ludzie mogą nie tylko przekazywać i wymieniać informacje, ale także wyrażać siebie i zaspokajać ważne dla nich potrzeby tj. bliskość, przynależność, poczucie bezpieczeństwa. Nie inaczej jest w środowisku zawodowym i choć zagadnienie jest wieloaspektowe to priorytety – bycie zrozumianym, wyrażenie siebie, zaspokojenie potrzeb – pozostają niezmiennie.

Mówimy o dobrej jakości komunikacji w organizacji, gdy:

- ▶ Występuje odpowiedni przepływ informacji;
- ▶ Panuje atmosfera zrozumienia, szacunku, współpracy i wzajemnego wsparcia;
- ▶ Praktykowane jest udzielanie informacji zwrotnej;
- ▶ Mile widziane jest zabieranie głosu w dyskusji, zgłaszanie swoich pomysłów czy zadawanie pytań.

Powyższe wytyczne dotyczą wszystkich, ale to na liderach zespołów spoczywa odpowiedzialność za budowę takiej kultury organizacji/ zespołu, która wzmacnia jakościowe czynniki komunikowania się (wykraczające daleko poza program minimum – bycie dobrze zrozumianym). Styl komunikowania się przełożonych (często związany ze stylem zarządzania: autorytarnym, liberalnym lub demokratycznym) w oczywisty sposób przekłada się na atmosferę w pracy, która jest jednym z istotnych elementów kształtujących dobrostan pracownika. Przekazywanie informacji, delegowanie zadań czy przyznawanie określonego zakresu kompetencji, bez dialogu i podmiotowego traktowania podwładnych, nie przyniesie efektów w zakresie zaangażowania i satysfakcji pracowników. Dlatego warto stale podnosić umiejętności w tym zakresie.

Podnoszenie komunikacyjnych kompetencji menadżerskich przyczynia się do:

- ▶ Unikania nieporozumień;
- ▶ Osiągania celu poprzez współpracę i delegowanie zadań;
- ▶ Wzmocnienia odpowiedzialności za pełnione obowiązki;
- ▶ Budowy zaangażowanego zespołu;
- ▶ Przyspieszenia procesów decyzyjnych;
- ▶ Wzmocnienia wizerunku firmy, budowy kultury organizacji;
- ▶ Polepszenia współpracy zespołu pracującego w rozproszeniu (hybrydowo).

3.9. Wzmacnianie sprawczości i poczucia sensu pracy



„Jako że nasza branża wymaga dużego wysiłku, nie ma normowanych godzin pracy, to poczucie takiej misji jest niezwykle ważnym czynnikiem. (...) takie poczucie misji, dobrze wykonanego obowiązku i wiary w to co się robi, jest niezwykle ważne.”

Sensem możemy nazywać działania, które wykonujemy w jakimś celu, który uznajemy za wartościowy. Na poziom zaangażowania pracownika w wykonywaną pracę duży wpływ ma poczucie, że to, co robi ma sens i jest potrzebne. Każdy pragnie, by jego wysiłki były celowe i ważne. Bez poczucia sensu, które ma kluczowe znaczenie dla ludzkiej psychiki, łatwo o frustrację, wypalenie czy depresję. Wiara w sensowność tego, co robimy, jest siłą napędową motywacji i zaangażowania.

Z analizy badań wynika, że postrzegamy sens wykonywanych obowiązków zawodowych w dwóch wymiarach: w perspektywie jednostkowej (rozwój, realizacja ważnego dla siebie celu) oraz w perspektywie globalnej (znaczenie dla świata/społeczności i korzyść dla innych).

Warto dodać, że niebagatelny osobisty wydzźwięk ma świadomość brania udziału w ważnym przedsięwzięciu, z którego można być dumnym. Uczestniczenie w – postrzeganych jako znaczące i wartościowe – zadaniach wpływa na pracowniczą aktywność i utożsamianie się z celami organizacji. Poczucie własnej wartości czy też myślenie o sobie, jak o kimś skutecznym i sprawczym ma zasadnicze znaczenie dla naszej kondycji psychicznej. Do działań, które będą wspierały proces budowania sensu wykonywanej pracy, można zaliczyć dawanie pracownikom swobody/autonomii oraz stwarzanie możliwości samostanowienia, czy generalnie takich warunków, w których pracownik będzie miał poczucie bycia kimś wartościowym, potrzebnym i efektywnym.

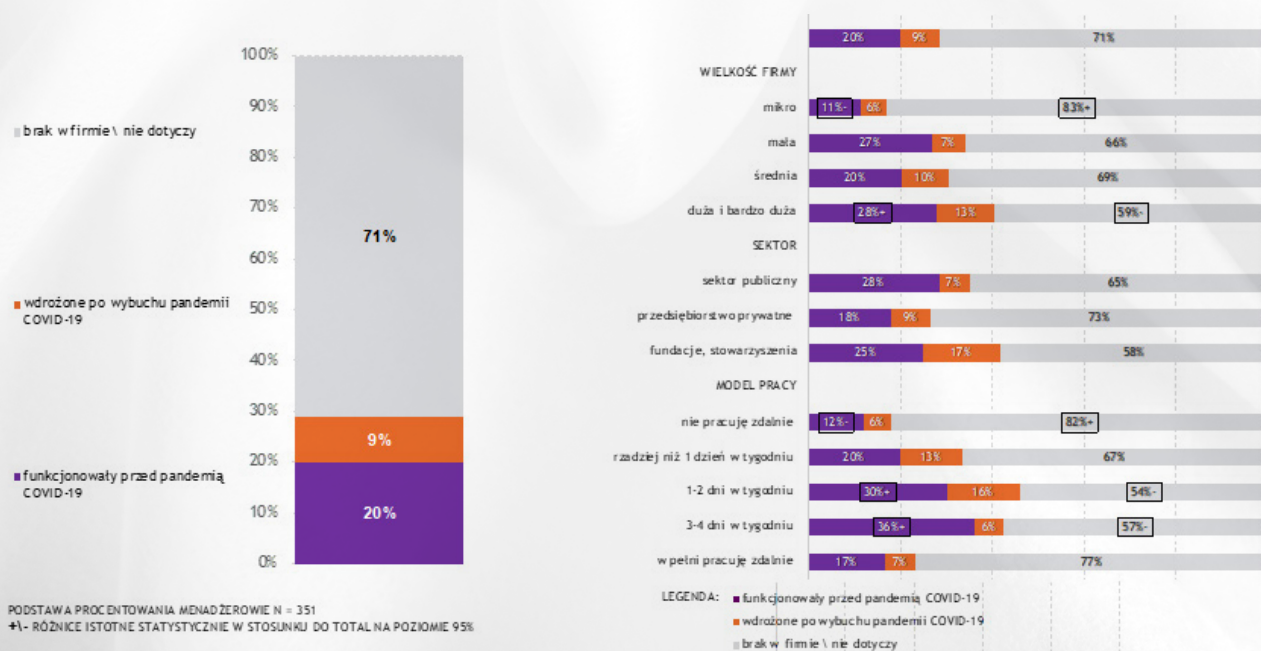
3.10. Troska o zdrowie i odporność psychiczną

„Było przeprowadzane takie szkolenie z zakresu resilience i radzenia sobie ze stresem. Chyba miał być jako taki jednorazowy i dla wąskiej grupy. Natomiast okazało się, że liczba pracowników była tak duża, duże zainteresowanie takim działaniem, że rzeczywiście firma rozszerzyła to na wiele pomniejszych szkoleń i spotkań dla wszystkich.”

Pandemia dała nam popalić. We wszystkich ekspertyzach dotyczących dobrostanu pracowników parametry dotyczące zdrowia i kondycji psychicznej pikują w dół. Pogorszenia w tych obszarach doznał co trzeci pracownik. Jest to ściśle związane z długotrwałym stresem oraz przedłużającym się okresem przymusowej pracy zdalnej; a także wojną w Ukrainie, szybko postępującymi zmianami geopolitycznymi, kształtowaniem się nowego ładu gospodarczego czy biegunów innowacyjności – czynników niesprzyjających jest wyjątkowo dużo.

W po-pandemicznych realiach kluczowe znaczenie mają więc cykliczne badania potrzeb i satysfakcji, wsparcie zdrowotne i psychologiczne członków zespołów, jak również przemyślany dobór strategii zarządzania pracownikami, w sposób neutralizujący negatywne bodźce. Przypomnijmy: postulat dbałości o dobrostan (w tym zdrowie i kondycję psychiczną), po kryzysie COVID-19, znalazł się w czołówce pracowniczych oczekiwań formułowanych pod adresem pracodawców. Wszechobecny stres, wypalenie i niepokoje społeczne sprawiają, że samopoczucie w miejscu pracy wysuwa się na pierwszy plan, a pracownicy zaczynają prosić o pomoc.

Wykres 21. Wsparcie psychologiczne (np. dostęp do platformy, szkolenia lub indywidualne spotkania z psychologiem)



20% ankietowanych pracodawców potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią zapewniano pracownikom wsparcie psychologiczne. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 71% badanych.

Odporność psychiczna jest indywidualną predyspozycją i jedną z cech osobowości, która w znacznym stopniu determinuje to, w jaki sposób ludzie reagują na wyzwania, stres i presję. Jako że dobrostan pracownika przekłada się na jego zaangażowanie w pracę, efektywność wypełnianych obowiązków i lojalność wobec organizacji omawiana kwestia ma strategiczne znaczenie dla pracodawców, kadry zarządzającej i działów HR. By móc się lepiej rozwijać i realizować zaplanowane projekty organizacje potrzebują zdrowych i odpornych psychicznie pracowników. Z kolei pracownicy, którzy mają poczucie, że pracodawca troszczy się o ich zdrowie i komfort, doceniają swoje miejsce pracy i są bardziej zmotywowani do wypełniania obowiązków – respondenckie wypowiedzi potwierdzają tę tezę.

Specjaliści wyróżnili kilka filarów odporności psychicznej, które mogą być wspierane przez kulturę organizacji:

- ▶ Poczucie sprawczości i kontroli nad emocjami. Przekonanie, że ma się wpływ na swój los;
- ▶ Wiara w siebie i swoje możliwości;
- ▶ Wyzwanie rozumiane jako umiejętność wychodzenia poza strefę komfortu i uczenie się z nowych doświadczeń. Postrzeganie życiowych wyzwań jako szansy;
- ▶ Zaangażowanie, czyli wytrwałość w realizowaniu zadań, umiejętność wyznaczania sobie celów i konsekwencja w ich osiągnięciu.

Pracodawcy troszczący się o samopoczucie zatrudnionych osób wspierają wzmocnienie odporności psychicznej oraz oferują benefity pomagające w dbaniu o zdrowie. Troska jest tu słowem kluczem, pojęciem, które w kryzysowych czasach zrobiło furorę. Pandemia COVID-19 spowodowała, że w wielu organizacjach zrozumiano, że fizyczne oraz emocjonalne perturbacje pracowników nie służą interesom firmy, gdyż jak wiadomo, wypalenie zespołów nie sprzyja realizacji celów biznesowych. Problemy z kondycją psychofizyczną przekładają się na niską motywację pracowników, ich częstą nieobecność z powodu zwolnień chorobowych – a w szerszej perspektywie – na osłabienie pozycji całej organizacji i jej pozycji na rynku.

3.11. Działania na rzecz grup pracowników z określonymi wyzwaniami (np. rodziców)



„Z tego co wiemy z naszych rozmów z pracownikami na pewno ta hybryda bardzo pomaga w organizacji życia rodzinnego, zwłaszcza jeżeli się właśnie ma małe dzieci”.

Negatywne trendy demograficzne i utrzymująca się niska stopa bezrobocia każą założyć, że trudności w rekrutacji i retencji pracowników będą trwały. W efekcie takiej obserwacji pracodawcy uważnie przyglądają się swoim firmom pod kątem całościowego pakietu wartości, jaki dostarczają zatrudnionym osobom.

Chcąc sprostać oczekiwaniom potencjalnych i obecnych pracowników, organizacje starają się kształtować jak najbardziej atrakcyjną politykę, która przyciągnie najbardziej utalentowanych ludzi i zwiąże ich z firmą na dłużej. Takim czynnikiem może być budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej.

Polityka różnorodności to podejście do tworzenia środowiska pracy, w którym zatrudnieni, niezależnie od różnic pomiędzy nimi, mają szansę na pełne wykorzystanie swojego potencjału m.in. przy wsparciu pracodawcy. Inkluzywna polityka różnorodności i „wychodzenia naprzeciw” to coś więcej niż przeciwdziałanie dyskryminacji. To celowe działanie firmy na rzecz wykorzystania odmiennych perspektyw, doświadczeń i pomysłów.

Jednym z doświadczeń, które silnie oddziałuje na możliwość i sposób realizacji zawodowych wyzwań jest rodzicielstwo. Analizy danych pokazują, że rynek pracy jest wciąż mało przyjazny dla osób pełniących funkcje opiekuńcze. Przydałoby się więcej niepełnoetatowych miejsc pracy, większe uelastycznienie form świadczenia obowiązków zawodowych, lepsze zrozumienie potrzeb mam i ojców w firmach.

Warto wyjść im naprzeciw: oferując elastyczne formy zatrudnienia/świadczenia pracy i hybrydowy/zdalny tryb pełnienia obowiązków, promując w organizacji filozofię work-life fit (znacznie bardziej przystającą do pełnienia funkcji rodzinnych niż idea work-life balance) czy zachęcając do korzystania z benefitów pozapłacowych skierowanych do rodziców (dofinansowanie edukacji dla dzieci czy dopłaty do żłobka/przedszkola/opieki nad dzieckiem w godzinach pracy rodzica; możliwość przyrowadzenia dziecka do pracy w sytuacji losowej itp.).

Reasumując: inkluzywna organizacja, to taka, która włącza wszystkich pracowników, niezależnie od pochodzenia, koloru skóry, orientacji seksualnej, wieku, płci, posiadanych niepełnosprawności itd., jak również od tego, jak wygląda ich życie prywatne (np. dietność/bezdietność, opieka nad osobą zależną itp.) i jakie funkcje pełnią poza środowiskiem pracy... jaki mają punkt siedzenia.

3.12. Rozwój pracowników



„Bardzo silna kultura organizacyjna u nas nastawiona jest na rozwój i dzielenie się tym czego się nauczyłem, dzielenie się tym, co wdrożyłem dzięki temu, jako np. sposób zastosowany w projekcie.”

Postęp (choćby technologiczny) i modernizacja gospodarki wymusza konieczność nabywania coraz to nowych umiejętności i kompetencji, zarówno przez pracowników, jak i przez kadre zarządzającą. Rozwój pracownika w organizacji to ogół działań, które prowadzą do podniesienia jego kwalifikacji, motywacji i potencjału zawodowego oraz umożliwiają poprawienie efektywności. Aktywności związane z rozwojem zatrudnionego powinny pozytywnie rzutować na jego dobrostan oraz przyczyniać się do osiągnięcia celów firmy.

Pracownicy są dla organizacji najcenniejszym zasobem, dlatego też ich rozwój to nie wydatek, a inwestycja, która się opłaca. Wspólna inicjatywa w tej kwestii (np. decyzja o udziale w szkoleniu/kursie) – zarówno zwierzchnika, jak i członka zespołu – przynosi obopólną korzyść z pozyskania nowej wiedzy czy podwyższenia umiejętności.

Rotacja oraz proces zatrudniania nowych osób są ogromnym wyzwaniem dla pracodawców. Wspomnianą problematyczność można znacznie ograniczyć dzięki solidnemu programowi rozwoju ludzi już zatrudnionych. Nadmienimy, że poważne podejście do inwestowania w zespół to jeden z czynników, który bierze się pod uwagę przy poszukiwaniu pracy, także zapewnienie rozwoju w ramach pakietu benefitów daje firmie przewagę nad innymi organizacjami z tej samej branży; uatrakcyjnia ją w oczach potencjalnego kandydata.

Kolejną zaletą działań mających na celu zdobywanie nowych umiejętności i kompetencji przez członków zespołu jest ułatwianie obsadzania stanowisk kierowniczych. Odpowiedni plan rozwoju i szkolenia pracowników mogą pomóc wykształcić pracowników gotowych do przyszłego awansu oraz zidentyfikować ich słabe i mocne strony. To znacznie prostsze rozwiązanie niż znalezienie odpowiedniego specjalisty w warunkach niedoboru i luk kadrowych na rynku. Rozwój pracowników wypełnia tę lukę, zapewniając niezbędne kompetencje i umiejętności (np. znajomość języków obcych czy nowych technologii) do zajmowania nowopowstałych stanowisk przez osoby zaznajomione z codzienną działalnością biznesową firmy i dogłębnie zweryfikowane pod względem predyspozycji do pełnienia wyższej funkcji w organizacji.

Ponadto rozwój jest nieodłącznym elementem dobrostanu, który – jak wiemy – przekłada się na zaangażowanie pracowników i ich lojalność wobec firmy. Interesujące programy oferowane przez pracodawcę znacznie ułatwiają wyeliminowanie codziennego stresu w pracy, budują poczucie bycia ważnym i potrzebnym, stymulują umysłowo i obniżają ryzyko wypalenia, które może wynikać z trwania w miejscu czy niedostatku wyzwań samorealizacyjnych.

Podsumujmy: dobrze wyszkolony, pewny siebie i zaangażowany pracownik w dłuższej perspektywie zapewni lepszą pracę na rzecz firmy. Dzięki zdobytej wiedzy i umiejętnościom może być dla organizacji cennym członkiem zespołu. Rozwój pracowników ma potencjał poprawy ich efektywności, co prowadzi do zwiększenia zysków dla firmy.

Ostatnim aspektem, na który specjaliści zwracają uwagę, to fakt, że rozwój nigdy nie jest procesem zamkniętym, wymaga ciągłych (a zarazem dynamicznych) zabiegów. Kwalifikacje i umiejętności szybko stają się przestarzałe, dlatego też pracodawcy chcący uniknąć stagnacji muszą patrzeć w przyszłość i aktywnie poszukiwać obszarów do ulepszenia.

3.13. Mierzenie satysfakcji i zaangażowania



„Czasami w pracy zdalnej, dzieleniu zadań i rozliczaniu zdalnym, to czasami ten element jest gubiony.”

Zbilansowana polityka personalna, kultura dobrostanu i efektywności będzie znacznie łatwiejsza do wprowadzenia jeśli pracodawca zdecyduje się na bieżąco monitorować zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Okresowe badania członków zespołu pozwolą poznać mocne i słabe strony firmy oraz wyciągnąć odpowiednie wnioski, od których krok do decyzji sprzyjającym poprawie. Takie podejście pozwoli określić domeny, które wymagają korekty, a do zatrudnionych zostanie wysłany sygnał, że ich opinie i odczucia mają znaczenie i w miarę możliwości przełożą się na wdrażane rozwiązania.

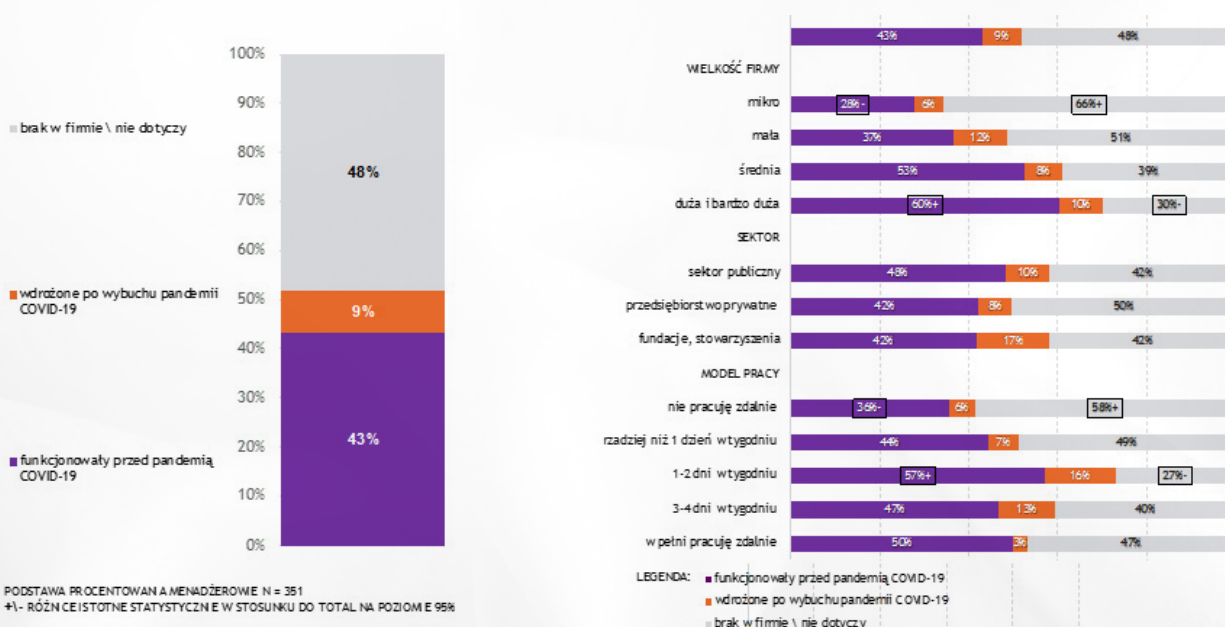
Badanie satysfakcji i zaangażowania to wielowymiarowy test, dzięki któremu kadra zarządzająca ma szansę dowiedzieć się: jaki jest poziom satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy oraz czynniki ich motywujące, jak zespół ocenia panującą w firmie atmosferę, jakość współpracy i jego komunikację, jak zatrudnieni postrzegają i interpretują strategię/politykę firmy, klarowność podziału ról czy panujący w niej styl zarządzania.

Najpopularniejszą formą badania satysfakcji/zaangażowania pracowników jest metoda kwestionariuszowa z wykorzystaniem najbardziej właściwych dla danego pytania skal (tak/nie, oceń od 1 do 5 itd.). Warto zadawać też pytania otwarte, tak by respondenci mogli wypowiedzieć się na tematy niedające się sprowadzić do krótkiej odpowiedzi lub wyboru jednej z opcji. Ważnymi aspektami takiego sprawdzianu są anonimowość (by wszyscy mogli swobodnie i bez obaw wyrażać swoje opinie), oraz równość (by każdy miał jednakowe szanse na wzięcie udziału w badaniu). Co ważne, stworzenie takiej ankiety jest stosunkowo proste (ustalmy co chcemy wiedzieć i po prostu zapytajmy) i nie nastęrczy problemów działowi HR. Oczywiście można też zlecić jego przeprowadzenie zewnętrznej firmie.

Chcąc przeprowadzić badanie satysfakcji pracowników, warto zidentyfikować obszary, z których chcemy uzyskać informacje zwrotne od członków zespołu. Na odczuwaną satysfakcję składa się wiele czynników. Są to między innymi: ogólna satysfakcja z pracy, organizacja pracy i ergonomia, motywacja, relacje z przełożonym, kultura organizacyjna, informacje zwrotne /kultura feedbacku /ocena pracownicza, bariery i propozycje ich usprawnień.

Nie ma jednej recepty na zadawanie pytań podczas sprawdzania poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników. Każda organizacja może zmagać się z innym rodzajem problemów, czy też po prostu pól do popisu/poprawy. Jedno jest wspólne: przyjęcie założenia, że warto pytać!

Wykres 22. Badania opinii (np. satysfakcji, zaangażowania) pracowników



W badaniach prowadzonych przez dr Kinowską 43% ankietowanych pracodawców deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią badano opinie pracowników. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 48% badanych.

3.14. Employer branding



„Robimy różne rzeczy, bardzo żeśmy zaktywizowali employer brandingowe działania. I przez te dwa lata Covidu powiedziałabym, że myśmy zbudowali te działania, bo wcześniej jakoś tak nie odczuwaliśmy takiej potrzeby”.

Employer Branding to budowanie marki pracodawcy polegające na szeroko zakrojonych działaniach podejmowanych przez organizację w celu kreowania wizerunku firmy jako pracodawcy z wyboru, takiej w której zatrudnieni – obecni i potencjalni – dostrzegają dobre środowisko pracy i możliwości rozwoju, czy też utożsamiania się z wyznawanymi wartościami/filozofią.

Działania związane z budowaniem marki dzieli się na dwa rodzaje, w zależności od tego, czy są kierowane do obecnych czy do przyszłych pracowników.

Employer Branding Wewnętrzny jest skierowany do obecnych pracowników firmy i ma za zadanie zmniejszenie procesu retencji oraz podniesienie zadowolenia pracowników w danej organizacji. Ten typ działań dzieli się na:

- ▶ Działania wewnętrzne HR to dobre praktyki, począwszy od świadczeń podstawowych i dodatkowych oferowanych pracownikom, poprzez sprawne procesy, narzędzia, infrastrukturę, kluczowe wartości, standardy i polityki HR, kończąc na wspieraniu pasji pracowników i kulturowaniu talentów.

Do działań wewnętrznych możemy zaliczyć: elastyczne modele pracy hybrydowej i godziny pracy, dbanie o work-life balance/work-life fit pracowników, okazywanie troski o zdrowie (w tym kondycję psychiczną), bogaty system motywacyjny (w tym benefity: opieka medyczna, pakiety ubezpieczeń, karty na siłownię/basen, niskoprocentowane pożyczki, dofinansowanie wypoczynku – wczasy pod gruszą, itp.), programy szkoleniowe/rozwojowe, system motywacyjny o charakterze finansowym (np. premie), wyjazdy integracyjne oraz procedury wewnętrznej rekrutacji/selekcji związanej z mobilnością i możliwościami awansu na wyższe stanowiska pracy.

- ▶ Komunikację wewnętrzną bazującą na partnerstwie i wzajemnym szacunku, stworzenie przyjaznej atmosfery pracy poprzez informowanie o wydarzeniach w firmie (np. mailing, wydawanie gazetek firmowych).

Natomiast **Employer Branding Zewnętrzny**, czyli komunikacja skierowana do kandydatów to:

- ▶ Działania rekrutacyjne – ukierunkowane na budowę pozytywnego wizerunku pracodawcy w grupie potencjalnych pracowników i klientów, do których można zaliczyć: działania CSR'owe, udział w targach pracy i konferencjach, profesjonalnie przygotowane strony „O firmie”, „Kariera” itp. w serwisie internetowym firmy, aktywność na profilach społecznościowych i forach, współpraca z biurami karier na uczelniach czy w klasach patronackich.

Bardzo ważnym momentem z perspektywy employer brandingowego jest rozmowa kwalifikacyjna. Pracodawca musi mieć świadomość, że w jej trakcie nie tylko on ocenia kandydata, ale sam też jest oceniany. Dlatego tak ważne jest, aby rozmowa rekrutacyjna była profesjonalna i pozostawiła dobre wrażenie u wszystkich zainteresowanych.

Skuteczny employer branding przede wszystkim ułatwia rekrutację najlepszych kandydatów, a także zatrzymanie pracowników będących już w zespole. **Korzyści dla pracodawcy:**

- ▶ Spójna komunikacja i wizerunek;
- ▶ Lepsze dopasowanie kandydatów do kultury organizacyjnej i wyznawanych wartości, z którymi pracownik może się utożsamić;
- ▶ Łatwość przyciągania talentów i wysoko wykwalifikowanych specjalistów;
- ▶ Większe zaangażowanie pracowników;
- ▶ Uznanie firmy za idealnego pracodawcę (wysoka pozycja rankingowa);
- ▶ Zmniejszenie rotacji pracowników;
- ▶ Obniżenie kosztów związanych z rekrutacją i pozyskiwaniem nowych pracowników.

Na zakończenie dodajmy, że profesjonalny employer branding i pozytywny wizerunek firmy wpływa również na inne aspekty rozwoju przedsiębiorstwa. Może np. ułatwiać nawiązywanie relacji biznesowych (stabilny zespół, atrakcyjność marki i rzetelność są postrzegane jako atut), a także pozyskiwanie nowych klientów – zadowolenie pracowników przekłada się na jakość oferowanych usług i produktów.

Podsumowanie – rekomendacje



„Cały czas przez ostatnie dziesięciolecie się nie dało, nie dało się pracować zdalnie, a nagle okazało się, że w przeciągu tygodnia się da! w każdej firmie w gruncie rzeczy tę pracę zdalną zorganizować i ta efektywność i produktywność jest taka sama czy podobna.”

Trzy lata z wirusem COVID-19 odmieniły krajobraz polskiego rynku pracy; inne są oczekiwania pracowników formułowane pod adresem pracodawców, a co za tym idzie, przed zarządzającymi organizacjami stają nowe wyzwania i konfrontacje. O ile presja płacowa (aktualnie wyjątkowa ze względu na inflację), jest zjawiskiem oswojonym, o tyle przetasowania w pracowniczych hierarchiach wartości, reorganizacje w modelach pracy oraz układzie rankingu postulatów osób zatrudnionych (i pracy poszukujących) – są pokłosiem doświadczeń około-pandemicznych i wymagają uwspółcześnienia:

- ▶ Kanonu sposobów świadczenia pracy;
- ▶ Modeli/stylów zarządzania;
- ▶ Oferty benefitowej;

- ▶ Roli funkcji personalnej;
- ▶ Wiodącej filozofii/kultury firmy;
- ▶ I innych elementów mogących uatrakcyjnić pracę w danej organizacji.

Na styku trendów demograficznych, wynikających ze starzenia się społeczeństwa, systematycznego kurczenia się zasobów osób w wieku produkcyjnym, wkraczania na rynek młodych generacji oraz już doskwierającego pracodawcom deficytu pracowników (szczególnie w tych zawodach, na które jest duże zapotrzebowanie) zachodzi pilna potrzeba dostosowania, do zmieniających się warunków, strategii i stosowanych rozwiązań.

Fokus na hybrydowy/zdalny model świadczenia obowiązków, cyfryzację, zmianę kanałów/stylów komunikacji, a także koncentracja na zdrowiu oraz dobrostanie pracowników (ze szczególnym uwzględnieniem: możliwości łączenia obowiązków zawodowych z prywatnymi, dbałości o kondycję psychiczną) stanowi priorytet i wymaga wdrożenia zmian ukierunkowanych na budowanie kapitału ludzkiego, relacje oparte na szacunku i jakościowej komunikacji, zaangażowanie, podmiotowość i demokratyczną współpracę wszystkich zainteresowanych.

Adaptacja do tak scharakteryzowanych realiów, oprócz nakładów związanych z – niejako ponadprogramowym – skokiem technologicznym i trudności w sprostaniu pracowniczym wymaganiom, niesie ze sobą szereg zalet.

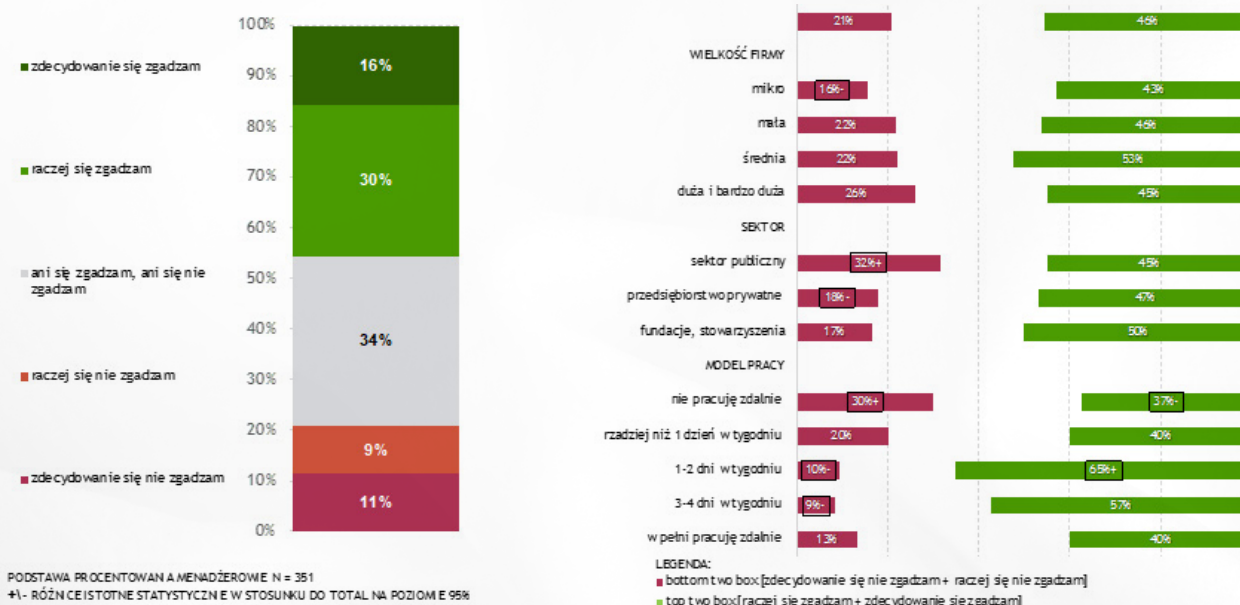
Hybrydowe modele pracy są pod wieloma względami dogodnym i opłacalnym rozwiązaniem dla pracodawców; przypomnijmy, że wiążą się z następującymi pozytywnymi: wzrostem wydajności (hybryda sprzyja efektywności), zadowoleniem pracowników (elastyczność przekłada się na poprawę samopoczucia pracowników, to owocuje zaangażowaniem, lojalnością i zmniejszeniem liczby zwolnień lekarskich), obniżeniem kosztów (oszczędności – mniejszy lokal, materiały biurowe i inne wydatki biznesowe), zwiększeniem roli zaufania przełożonych (okazane zaufanie zwiększa obowiązkowość), łatwiejszą weryfikacją pracowniczych wyników (produktywność oparta na wynikach daje menedżerom jaśniejszy obraz sytuacji) oraz zwiększeniem puli talentów – wdrożenie hybrydowego modelu otwiera możliwości pozyskania kandydatów dotychczas niedostępnych (z różnych względów np. odległości, pełnienia obowiązków opiekuńczych itp.) oraz zatrzymania już zatrudnionych.

Nowoczesne zarządzanie środowiskiem pracy, indywidualizacja rozwiązań dla potrzeb konkretnych zespołów czy pracowników oraz nastawienie na innowacje i zaangażowanie pociąga za sobą konieczność przeformułowania relacji służbowych na bardziej partnerskie, wymaga transparentności (celów i systemów motywowania) oraz stosowania podejścia, w którym kapitał intelektualny i ludzki traktowany jest jako kluczowy element przewagi konkurencyjności firmy. Znaczenie zarządzania talentami przybiera na sile, gdyż kompetentny pracownik przyczynia się do efektywnego wykorzystywania aktywów organizacji – zarówno materialnych, jak i niematerialnych; co czyni zatrudnionych najcenniejszym zasobem, w który warto inwestować, i o który opłaca się dbać.

Na zakończenie Poradnika posłużymy się zaklęciem: hator, hator, dobrostan! Polski serial emitowany w latach 80tych nosił tytuł „7 życzeń” i jeśli – całkiem już na poważnie – odnieść go do oczekiwań pracowników trzeciej dekady XXI wieku lista wygląda następująco: 1. Wyższe wynagrodzenia, 2. Elastyczny model pracy (decyzja/wybór zatrudnionego) oraz 5 x Dobrostan.

W niespokojnych czasach kryzysów i zawirowań dobre samopoczucie/zdrowie stało się podstawowym postulatem i przesunęło ze sfery pracowniczego luksusu dla wybrańców w obszar oczywistości/nowej normy.

Wykres 23. Koncentracja na samopoczuciu (dobrostanie) pracowników



46% pracodawców biorących udział w projekcie „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy” potwierdziło (16% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 30% dla “raczej się zgadzam”), że efektem pandemii jest koncentracja na samopoczuciu pracowników. Ok. 20% ankietowanych było odmiennego zdania (9% dla “raczej się nie zgadzam” i 11% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”) i 34% nie miało zdania w badanej kwestii.

Omówione w niniejszym opracowaniu badania, eksperckie głosy oraz literatura przedmiotu każą postrzegać wykazywanie troski, dbałości o komfort, wzajemny szacunek i dobrą atmosferę jako obowiązkowe elementy współczesnego rynku pracy; jako czynnik, który ma wartościotwórczy charakter. Każda organizacja mająca na względzie swój employer branding oraz chcąca, aby jej pracownicy byli efektywni, zaangażowani oraz lojalni musi promować walory koncentrujące się na dobrostanie swojej załogi. Zasadność wykształcenia, odmiennych od przed-pandemicznych, praktyk w elastyczności systemów pracy, nowoczesnego zarządzania, zaktualizowania kultury organizacji i benefitów jakie oferuje wpisuje się w wiodące rynkowe trendy oraz pociąga za sobą korzyści, zarówno dla zatrudnionych, jak i pracodawców.

Bibliografia

- ▶ Lewiatan 2022a. „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport: Wyniki analizy desk research”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_raport-z-badania-deskresearch.pdf
- ▶ Lewiatan 2022b. „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport: Podsumowanie wniosków z panelu eksperckiego”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_podsumowanie-panelu-eksperckiego.pdf
- ▶ Lewiatan 2022c. „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_raport-z-badan-na-pracodawcach.pdf
- ▶ Lewiatan 2022d. „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego wśród pracowników”. Konfederacja Lewiatan, https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR-w-kontekscie-pandemii-COVID_raport-z-badan-na-pracownikach.pdf
- ▶ Młodzi Polacy 2022. „Młodzi Polacy na rynku pracy”. PwC, Well.hr, Absolwent Consulting. https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-ryнку-pracy-2022_pl.pptx.pdf

Wykaz wykresów

Wykres 1.	Poprawa warunków w jakich wykonywana jest praca (zwiększenie dbałości o zdrowe warunki pracy)	11
Wykres 2.	Upowszechnienie pracy hybrydowej lub zdalnej	12
Wykres 3.	Uelastycznienie czasu pracy (np. różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy)	13
Wykres 4.	Zarządzanie przez cele/rezultaty/efekty pracy	16
Wykres 5.	Pracuję teraz inaczej niż przed pandemią	18
Wykres 6.	Pozytywne zmiany – podsumowanie	18
Wykres 7.	Negatywne zmiany – podsumowanie	19
Wykres 8.	W najlepszym modelu dla mojej pracy powinienem/-nam pracować	21
Wykres 9.	Zachowuję równowagę między pracą a życiem osobistym	24
Wykres 10.	Świadczenia finansowane przez pracodawcę – podsumowanie	29
Wykres 11.	Obniżenie motywacji pracowników	30
Wykres 12.	Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników	33
Wykres 13.	Rozwiązania funkcjonujące w firmach – podsumowanie	43
Wykres 14.	Wymiary dobrostanu	45
Wykres 15.	Wymiary zasobów pracy	46
Wykres 16.	Wymiary zasobów pracy w odniesieniu do modelu pracy	47
Wykres 17.	Wymiary dobrostanu w odniesieniu do modelu pracy	49
Wykres 18.	Autentyczne wartości, stanowiące fundament kultury organizacji	51
Wykres 19.	Wprowadzenie dobrych praktyk pracy zdalnej lub hybrydowej (np. dni bez spotkań, godziny bez korzystania emaili)	54
Wykres 20.	Skuteczniejsza integracja zespołów pracujących w oddaleniu (np. w różnych miastach lub krajach)	60
Wykres 21.	Wsparcie psychologiczne (np. dostęp do platformy, szkolenia lub indywidualne spotkania z psychologiem)	63
Wykres 22.	Badania opinii (np. satysfakcji, zaangażowania) pracowników	68
Wykres 23.	Koncentracja na samopoczuciu (dobrostanie) pracowników	72

