



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



PROJEKT:

Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy

NUMER:

POWR.02.20.00-00-0039/21

HR w kontekście pandemii COVID-19

Podsumowanie wniosków z panelu eksperckiego



AUTOR: dr Hanna Kinowska

SPIS TREŚCI

1. Cele i metodyka badań	2
1.1. Cele przeprowadzonych badań	2
1.2. Metodyka badań i narzędzie badawcze	4
2. Przebieg badania i charakterystyka respondentów	5
3. Najważniejsze wnioski z badań	5
4. Wyniki badań	10
4.1. Wyzwania w obszarze zarządzania ludźmi	10
4.2. Zmiana ról i zadań HR	17
4.3. Zmiany w pracy osób sprawujących opiekę nad dziećmi	21
4.4. Kluczowe wyzwania dla HR w najbliższej przyszłości	22
4.5. Zmiany oczekiwań kandydatów do pracy	27
4.6. Zmiany dotyczący rodziców małych dzieci	30
4.7. Produktywność pracowników w pracy zdalnej i hybrydowej	32
4.8. Wspieranie równowagi praca-życie	32
4.9. Wyzwania związane z nierównymi możliwościami korzystania z pracy zdalnej lub hybrydowej	35
Bibliografia	40
Załącznik: Scenariusz panelu eksperckiego	41

1. Cele i metodyka badań

1.1. CELE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Celem panelu eksperckiego była prognoza w zakresie optymalnych modeli organizacji pracy w związku z długoterminowymi skutkami pandemii dla rynku pracy.

Pandemia trwale zmieniła postawy i zachowania ludzi. Sytuacja charakteryzująca się wysokim poziomem niepewności i nieprzewidywalności wpłynęła na ludzi oraz obecne w organizacjach procesy i systemy pracy. Przedsiębiorstwa mierzyły się ze zmianą priorytetów.

W wyniku zmian wynikających z pandemii praca zdalna i hybrydowa stała się normą dla wielu organizacji. W systemie hybrydowym w różnych proporcjach uwzględnia się pracę zdalną świadczoną z domu lub innego miejsca oraz pracę stacjonarną w siedzibie firmy (Tabor-Błażewicz & Rachoń, 2022). Łączenie różnych sposobów pracy stwarza wyzwania w zakresie utrzymania efektywności pracy zespołu przy jednoczesnym budowaniu, koniecznego w tych warunkach, zaufania.

Mimo rosnącej wiedzy na temat pracy hybrydowej, wiele aspektów jest jeszcze nierozpoznanych. Na początku pandemii zastanawiano się, jak szybko ludzie wrócą do pracy. Z czasem te rozważania zastąpiło pytanie, czy w ogóle wrócą. Prawie trzy lata po pojawieniu się wirusa COVID-19, spuścizna pandemii dla pracowników stała się bardziej wyraźna. Choroba zapoczątkowała głębokie zmiany we wzorcach pracy pracowników umysłowych.

Praca hybrydowa ma wiele zalet: elastyczność dla pracowników, okresy koncentracji w domu, intensywnej współpracy w biurze. Z badań wynika, że spędzanie od 23% do 40% czasu w domu i resztę w biurze, przynosi najlepsze wyniki w zakresie różnych wskaźników wydajności (Choudhury et al., 2022).

Zmiana modelu pracy na dużą skalę powoduje pojawianie się drażliwych kwestii. W miejscach pracy, które przeszły na pracę hybrydową, wciąż jest wiele otwartych pytań. Jednym z nich jest to, jak radzić sobie z konsekwencjami postrzegania pracy zdalnej i hybrydowej jako lepszego modelu niż wyłączna praca w biurze. Nie każda praca jest możliwa do wykonywania w trybie zdalnym. Osoby niemogące korzystać z dobrodziejstw stałej lub okazjonalnej pracy z domu mogą czuć się poszkodowane i domagać się od pracodawcy rekompensaty sytuacji, postrzeganej jako gorsza.

Wyzwaniem łączącym się z pracą zdalną i hybrydową są konsekwencje mniejszej ilości czasu spędzanego w biurze przez nowych pracowników. Z dostępnych w literaturze raportów wynika, że młodszy pracownicy nie wyobrażają sobie pełnego powrotu do biura. Z drugiej strony obecność w biurze jest skutecznym sposobem na wpojenie im kultury organizacji. Jest to szczególnie istotne dla nowych pracowników, którzy nie zapoznają się z kulturą firmy, jeśli w biurze będą samotni – nie tam razem z nimi bardziej doświadczonych kolegów.

Praca zdalna i hybrydowa oznacza ograniczenia w przekazywaniu informacji zwrotnych. Badania pokazują, że pracownicy otrzymują więcej informacji zwrotnych na temat swojej pracy, gdy zespół siedzi blisko siebie (Bartleby, 2022). Osoby, które otrzymują nieproporcjonalnie więcej informacji zwrotnych od kolegów, gdy znajdują się w pobliżu, to młodzi ludzie i kobiety.

Kolejna kwestia dotyczy tego, jak ściśle egzekwować obecność w dniach, w których zespoły powinny być w biurze. Wyłaniający się konsensus wskazuje, że warto wskazać konkretne dni, w które ludzie przychodzą. Skoro celem jest wspólne spędzanie czasu, to w biurze powinno być jednocześnie jak najwięcej osób. W czasie pandemii część pracowników wyprowadziła się daleko od swoich miejsc pracy. Inni przyzwyczaili się do załatwiania spraw w godzinach pracy (np. kurier czy hydraulik). Dlatego sporo osób usprawiedliwia nieobecności w biurze nawet w obowiązkowe dni. W praktyce więc praca hybrydowa, w dni pracy w biurze, nadal często oznacza mieszanek ludzi na ekranie i na żywo.

W przeszłości często w sytuacji, gdy jedna osoba była zdalnie, cały zespół łączył się na spotkanie online, żeby osoba zdalna nie czuła się poszkodowana. Spotkania, na których część osób była w sali, a inni pracowali w domu, odbywały się na ekranach i wszyscy jego uczestnicy mierzyli się z wyzwaniami spotkań zdalnych. Takie postępowanie nie ma uzasadnienia, gdy dni pracy w biurze chcemy wykorzystać jako okazje do integracji i komunikacji. Podporządkowanie tych dni przyjeżdżającym do biura i traktowanie pracowników zdalnych jako drugiej kategorii może mieć sens w te dni, kiedy oczekuje się od nich obecności na żywo.

Praca hybrydowa rodzi też inne pytania. Jak określić mierniki wydajności, aby menedżerowie nie spędzali czasu na zamartwianiu się o obiboków w domu? Jak budować więzi między pracownikami, którzy rzadko się spotykają? Czy wymagać wspólnych dni pracy w biurze w całej firmie czy na poziomie zespołu? Era pracy hybrydowej dopiero się zaczyna, więc odpowiedzi pozostają jeszcze otwarte. Po pierwszym roku hybrydowości można już stwierdzić, że elastyczność nie oznacza wolności dla wszystkich, a elastyczny tydzień potrzebuje dość sztywnego rusztowania.

1.2. METODYKA BADAŃ I NARZĘDZIE BADAWCZE

Przedmiotem przeprowadzonych badań jakościowych były prognoza w zakresie optymalnych modeli organizacji pracy w związku z długoterminowymi skutkami pandemii dla rynku pracy. Opracowanie opiera się na wynikach panelu eksperckiego, w którym uczestniczyli szefowie HR z siedmiu organizacji działających w Polsce.

Dla osiągnięcia celów postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie zmiany w organizacji pracy nastąpiły na skutek pandemii?
- W jaki sposób pandemia wpłynęła na rynek pracy?

Na potrzeby przeprowadzonych badań wykorzystano narzędzie badawcze - scenariusz wywiadu opracowany na potrzeby niniejszego projektu. Scenariusz składał się z grup pytań dotyczących:

- Zmian w organizacji pracy na skutek pandemii, obejmujących:
 - Priorytety i wyzwania w obszarze zarządzania ludźmi;
 - Zmiany w działaniu funkcji personalnej;
 - Zmiany w stosowanych rozwiązaniach w obszarze zarządzania ludźmi;
 - Konsekwencje pandemii dla pracowników z dziećmi;
- Skutków pandemii dla rynku pracy, obejmujących:
- Wyzwania dla HR w najbliższych latach;
- Zmiany na rynku pracy;
- Zmiany w oczekiwaniach kandydatów;
- Modyfikacje specyficzne dla osób posiadających dzieci.

Pytania podstawowe uzupełniono dodatkowymi, w celu lepszego zrozumienia poszczególnych kwestii przez respondentów. Następnie dokonano transkrypcji panelu eksperckiego i analizy wypowiedzi jego uczestników z zastosowaniem otwartego podejścia do kodowania (Glinka & Czakon, 2021). Postępowano zgodnie z następującą procedurą: (1) wstępne zapoznanie się z transkrypcją panelu eksperckiego w celu ogólnej oceny jego treści; (2) wielokrotna analiza transkrypcji i wyodrębnienie istotnych stwierdzeń; (3) kondensacja wyodrębnionych stwierdzeń; (4) identyfikacja praktyk na podstawie skondensowanych stwierdzeń; (5) wyodrębnienie grup praktyk.

2. Przebieg badania i charakterystyka respondentów

Złożoność tematu, brak istniejących danych oraz eksploracyjny charakter analiz uzasadniały zastosowanie badań jakościowych. Panel ekspercki odbył się 30 listopada 2022 roku. Przeprowadzenie panelu zlecono Laboratorium ConsumerLab.pl, działającym przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

W panelu uczestniczyło 7 respondentów z dużych i średnich organizacji, reprezentujących różne branże: produkcyjną, handlową i usługową. Ponieważ analizy koncentrowały się na praktykach w zakresie organizacji pracy wybrano osoby kierujące funkcją personalną jako te, które mogą dostarczyć wyczerpujących i precyzyjnych danych. W tabeli 1 przedstawiono profil organizacji.

Tabela 1. Profil organizacji

Branża	Wielkość zatrudnienia	Liczba respondentów
produkcyjna	duża	3
handlowa	duża	2
usługowa	średnia i duża	2

Czas trwania panelu eksperckiego wynosił około 1 godzinę i 32 minuty. Dyskusja panelowa została nagrana cyfrowo, a następnie przeprowadzono jej transkrypcję.

3. Najważniejsze wnioski z badań

Celem panelu eksperckiego była prognoza w zakresie optymalnych modeli organizacji pracy w związku z długoterminowymi skutkami pandemii dla rynku pracy.

Wykonane analizy obejmowały interpretacje transkrypcji panelu eksperckiego oraz identyfikację tematów w ramach obszarów i zagadnień poruszonych w trakcie dyskusji.

W badaniu wzięło udział 7 respondentów. Próba była zróżnicowana pod względem branży i wielkości reprezentowanych organizacji.

Główne wnioski płynące z badania:

- | Wyzwaniem dla pracodawców jest utrzymanie poziomu satysfakcji, zaangażowania i motywacji pracowników. Zdalny charakter pracy obniża dyscyplinę, dostępność i przywiązanie do organizacji. Skutkuje rozluźnieniem relacji międzyludzkich. Przed pandemią dobre relacje stanowiły czynnik zmniejszający fluktuację. Po wprowadzeniu pracy zdalnej, jego wpływ jest znacznie mniejszy.
- | Rozwiązaniem łączącym zalety pracy zdalnej i umożliwiającym budowanie relacji jest praca hybrydowa. Próby jej wdrożenia spotykają się oporem pracowników, którzy preferują pracę wyłącznie zdalną.
- | Uczestnicy panelu zwrócili uwagę na konieczność zmiany podejścia do biura i zachęcania pracowników do obecności w nim. Przykładem rozwiązania, wychodzącego naprzeciw potrzebom pracowników, była możliwość przyprowadzania do pracy psów.
- | Respondenci zwracali uwagę na złożoność powrotu do biura. Pracownicy wybierają miejsce, w którym jest im wygodniej. W gorące dni chętniej korzystali z klimatyzowanego biura. Osoby, które dobrze wyposażyły swoje domowe biuro, chętniej w nim pozostają.
- | Praca hybrydowa rozluźnia relacje międzyludzkie i zwiększa fluktuację, która dokłada HRowi pracy. Wśród kluczowych wyzwań dla HR respondenci wskazywali budowanie relacji w zespołach i zachowanie elastyczności w projektowaniu rozwiązań dla poszczególnych zespołów. Szczególnym wyzwaniem jest zaprojektowanie i wdrożenie rozwiązania, które umożliwi łączenie pracy z opieką nad dziećmi bez negatywnych konsekwencji pracy hybrydowej, w postaci rozproszenia czy braku dostępności części pracowników w godzinach pracy firmy.
- | Respondenci zwracali uwagę zarówno na wyzwania wynikające z presji na podwyżki inflacyjne, jak i na odpowiedni tryb pracy. Upowszechnienie pracy zdalnej powoduje większą konkurencję na rynku pracy o osoby z najbardziej pożądanymi kompetencjami. Praca zdalna spowodowała, że polscy pracodawcy konkurują o pracowników w firmami z zagranicy. Skutkuje to wyższą presją na płace.
- | Wyzwaniem dla HR są pracownicy z młodego pokolenia. Nauczanie zdalne przyzwyczało młodych ludzi do braku aktywności – biernego siedzenia przed ekranami oraz pozbawiło ich umiejętności społecznych.

- | Jako negatywną konsekwencję pandemii respondenci wskazali na trudności z pozyskiwaniem kandydatów do pracy. Zauważali, że kandydatom zdarzają się nieścisłości w cv, konieczne do identyfikacji w czasie rozmowy rekrutacyjnej.
- | Pandemia stanowiła przyczynę intensyfikacji działań mających na celu budowę wizerunku pracodawcy. Skuteczne pozyskiwanie kandydatów do pracy wymaga bezpośredniego i osobistego kontaktu. Oznacza to w szczególności konieczność zapoznawania ich z firmą już na etapie edukacji. Skutecznymi rozwiązaniami są programy praktyk i programy stażowe. HRy są obecne w szkołach i na uczelniach. Rozwiązaniem wskazywanym jako skuteczne są klasy patronackie. Kandydaci z klas patronackich mają możliwość zapoznania się z organizacją na etapie edukacji. Po zatrudnieniu wiążą się z organizacją na dłużej, szczególnie gdy mają możliwość awansu.
- | Brak możliwości korzystania ze zdalnego trybu pracy przez osoby realizujące zadania wymagające obecności w zakładzie pracy, jest postrzegana jako istotna niedogodność. Rozwiązaniem dla pracowników nieposiadających możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej może być skrócony tydzień pracy.
- | Pracodawcy starają się redukować niedogodności poprzez wprowadzanie zasad korzystania z pracy zdalnej i hybrydowej obejmujących podobne role i stanowiska. W szczególności działy HR wymagają od swoich pracowników obecności w biurze w czasie znanym pozostałym zatrudnionym.
- | Wątek niezadowolenia pracowników z konieczności świadczenia pracy w miejscu pracy powracał kilkakrotnie w dyskusji panelowej. Respondenci rozwiązywali problem nierówności w rozmowach z pracownikami o wadach i zaletach obu modeli pracy. Unikali dopłacania za obecność w zakładzie pracy.
- | Uczestnicy panelu zgłaszali obawy dotyczące obowiązku dopłacania osobom, pracującym zdalnie lub hybrydowo, który może narzucić ustawa. Byli przeciwni przymusowym zwrotom kosztów korzystania z domowego prądu i internetu. Możliwość pracy z domu jest traktowana jako korzyść. Uzyskiwanie dodatkowych świadczeń pogłębi poczucie niesprawiedliwości niekorzystających z tego trybu. Zdaniem respondentów dobrze zorganizowana praca zdalna może przynieść korzyści obu stronom. Ich zdaniem koszty prądu i internetu są kompensowane brakiem konieczności dojazdu do biura.
- | Korzyścią utrzymania na stałe pracy zdalnej i hybrydowej może być ograniczenie powierzchni zajmowanego biura. Zdaniem respondentów pracodawca powinien mieć obowiązek zorganizowania miejsca pracy w biurze każdemu, kto zgłosi brak możliwości pracy zdalnej.

- | Respondenci podkreślali szczególną rolę zaufania w pracy zdalnej i hybrydowej oraz skuteczność rozliczania pracowników z efektów ich pracy/ za wykonane zadania. Zdaniem uczestników panelu w pracy zdalnej produktywności nie na się zbudować na ścisłej kontroli.
- | Praca hybrydowa była wskazywana jako szczególnie korzystna w przypadku łączenia obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi. Upowszechnienie w niektórych branżach pracy zdalnej lub hybrydowej, zachęca matki małych dzieci do przekwalifikowania. Przykład stanowi IT, w którym przed pandemią poszukiwano pracy głównie z powodów finansowych. Aktualnie ważnym czynnikiem jest możliwość pracy zdalnej.
- | Gdy specyfika pracy na to pozwalała organizacje stosowały nienormowany czas pracy, który ułatwia godzenie obowiązków zawodowych z rodzicielskim.
- | Respondenci dostrzegali niechęć młodych pracowników do posiadania potomstwa, ale nie łączyli jej z organizacją pracy. Wskazywali, że wynika ona z obaw konsekwencji zaostrzenia regulacji antyaborcyjnych.
- | Uczestnicy panelu wskazywali na niedostosowanie do potrzeb rodziców przepisów dotyczących czasu pracy, w szczególności brak możliwości przerywania pracy w celu załatwienia prywatnej sprawy i powrotu do wykonywania obowiązków.
- | Sytuacja związana z COVID-19 skłoniła organizacje do wdrażania inicjatyw nakierowanych na dobrostan pracowników. Respondenci zwracali uwagę na wyczerpanie pracowników ogólną sytuacją na świecie. Obserwowali zwiększenie obecności trudnych emocji – pracownicy szybciej się denerwują i boją się przyszłości. Dostrzegli, że w wyniku pracy zdalnej i hybrydowej nasilił się problem wypalenia zawodowego. W ramach wspierania pracowników organizacje dostarczają nagrań z instrukcjami, jak sobie radzić w trudnych sytuacjach.
- | Wyzwaniem dla HR jest wspieranie równowagi praca-życie i dobrostanu pracowników w warunkach pracy zdalnej. Inicjatorem działań wspierających dobrostan i równowagę praca-życie jest dział HR.
- | Brak równowagi między pracą i życiem prywatnym przejawia się między innymi zmniejszeniem poziomu wykorzystania urlopów w warunkach pracy hybrydowej. Respondenci podkreślali konieczność intensywnych działań zachęcających pracowników do wykorzystania urlopów.
- | W badanych organizacjach wspierano równowagę praca-życia poprzez odpowiednie obciążenie pracą. Celem było ograniczenie nadgodzin to niezbędnego minimum i preferowanie rozliczanie ich w postaci odbioru czasu wolnego.

- | Zdaniem respondentów na dobrostan i równowagę wpływają lokalizacja miejsca pracy i jego dodatkowe cechy. Wskazywali jako korzystne zlokalizowanie siedziby firmy w otoczeniu drzew lub ustawienie uli.
- | Po zakończeniu okresu przymusowej pracy zdalnej dużą wagę przykładano do integracji pracowników.
- | Ważne nowe zadanie dla HR stanowi rozwój kompetencji przywódczych u menedżerów zarządzających rozproszonymi zespołami. Respondenci wskazywali, że nieobecni w biurze liderzy negatywnie wpływają na zaangażowanie pracowników, którzy nie mogą korzystać z pracy zdalnej.
- | Elastyczny czas pracy pracowników stanowi wyzwanie dla menedżerów, którzy muszą być dostępni dla każdego pracownika, niezależnie od tego, kiedy on zaczyna i kończy pracę. Powoduje to znaczne wydłużenie godzin pracy kadry menedżerskiej. Rozwiązaniem problemu długich godzin może być jasna komunikacja dotycząca dostępności w określonych sprawach.
- | W sytuacji, gdy pracownicy korzystają swobodnie z pracy zdalnej i hybrydowej, trudno jest przekonać ich do wykonania specyficznych zadań, wymagających obecności w biurze.
- | Zdaniem uczestników panelu dobra organizacja pracy zdalnej wymaga uporządkowania, wcześniejszych deklaracji kto i kiedy będzie obecny w biurze.
- | Pandemia wymusiła zmiany w komunikacji z pracownikami. Organizacje opracowały i zaczęły wykorzystywać narzędzia do zdalnej komunikacji.
- | Zmiany spowodowane przez COVID-19 wpłynęły na automatyzację pracy w HR, np. pracownicy otrzymali zakładkę na stronie internetowej z najważniejszymi dla nich informacjami.
- | Poza pandemią istotne wyzwanie dla pracodawców stanowi wojna w Ukrainie, szczególnie dla organizacji, dla których Ukraina i Rosja stanowiły istotne rynki zbytu. Działy HR pomagały swoim ukraińskim pracownikom w sprowadzeniu ich rodzin. Firmy borykają się z konsekwencjami zmiany przepisów dotyczących zatrudnienia pracowników z Ukrainy. Regulacje ułatwiające zatrudnienie skutkują wzrostem poziomu fluktuacji. Dodatkowo rozpoczęcie wojny wymusiło powrót części pracowników do Ukrainy.

4. Wyniki badań

4.1. WYZWANIA W OBSZARZE ZARZĄDZANIA LUDŹMI

Respondenci wskazali na trudności z pozyskiwaniem nowych 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”. (R1)

„Natomiast jeśli chodzi o pracowników właśnie administracyjnych to dużym wyzwaniem jest też pozyskanie ich i dostosowanie formy pracy do tych pracowników. Ponieważ po pandemii mamy też całkiem inne oczekiwania, jeśli chodzi o formę pracy, o czas pracy, także to jest też z naszej strony w wyzwanie”. (R3)

Kandydatom zdarzają się nieścisłości w cv, łatwe do identyfikacji w czasie rozmowy rekrutacyjnej:

„W dokumentach kandydaci piszą bardzo różne rzeczy. Natomiast jeśli przychodzi do rozmowy, to niestety okazuje się że osoby, które mają, powinny mieć przynajmniej bogate doświadczenie nie mają podstawowej wiedzy i to jest największy problem”. (R1)

Kolejnym istotnym wyzwaniem jest utrzymanie poziomu satysfakcji, zaangażowania i motywacji pracowników. Zdalny charakter pracy obniża dyscyplinę, dostępność i zaangażowanie do organizacji:

„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.” (R2)



„Z takich moich obserwacji wynika, że bardzo dużo osób korzystając z tej pracy hybrydowej załatwia sobie wiele prywatnych spraw. I widzę to bardzo mocno na przykład w urlopach które są niewykorzystane. Bo kiedyś to trzeba było wziąć urlop, żeby wyjść z biura coś załatwić, a w tej chwili to się wychodzi z domu i się załatwia w czasie pracy. (...) Ale bardzo mocno widzę to i bardzo źle to wpływa na pracowników i zaangażowanie innych, bo pracownicy to widzą kiedy się dzwoni do pewnych osób i te osoby nie odpowiadają na telefony, oddzwaniają po wielu godzinach albo wcale potrafią nie odpowiedzieć na pracy zdalnej. A są osoby, które są bardzo mocno zaangażowane a więc na pewno ten spadek zaangażowania bardzo mocno tuż po Pandemii przez pracę hybrydową, tak myślę, że taki jest wniosek”. (R6)

Zwracali uwagę zarówno na wyzwania wynikające z presji na podwyżki inflacyjne, jak i na odpowiedni tryb pracy:

„Chodzi tutaj zarówno o takie zadowolenie oczywiście płacowe w związku z inflacją, ale również pozapłacowe, w tym również tak naprawdę zapewnienie pracownikom optymalnego trybu pracy, chodzi tutaj tak naprawdę też o to przełączenie praca zdalna - praca w firmie, także to są takie trzy aspekty a właściwie jeden tak naprawdę, właśnie dotyczące tej organizacji czasu pracy i tego poziomu zadowolenia pracowników”. (R2)

„Jeśli chodzi o naszą firmę to my mamy akurat taki przekrój, że mamy pracowników produkcyjnych, więc tu takim wyzwaniem jest też właśnie zapewnienie pracownikom zadowolenia z pracy też tak jak Pani wspomniała chociażby z uwagi na wynagrodzenia”. (R3)

Praca zdalna i hybrydowa stwarza nowe trudności. Brak możliwości korzystania z ze zdalnego trybu pracy zdalnej dla osób realizujących zadania, wymagające obecności w zakładzie pracy, jest postrzegana jako istotna niedogodność:

„Połączenie właśnie formy zdalnej z formą na miejscu, do tego mamy pracowników produkcyjnych, którzy z jednej strony wiedzą, że muszą być na miejscu a z drugiej strony tak patrzą, no kurczę ci administracyjni mogą pracować z domu. Do tego jest zarządzanie właśnie tymi zespołami zdalnymi, ponieważ jesteśmy, mamy takie

funkcje, gdzie możemy sobie na to pozwolić, żeby pracownicy byli zdalnie - dział IT lub inne dział, które mogą pracować zdalnie. Natomiast są też dział, gdzie jednak ta obecność na miejscu jest pożądana chociażby, dział HR-u, gdzie ta obsługa pracownika jest niezbędna i też pogodzenie tego, że jedni pracownicy, mimo, że są administracyjni wymagane jest, żeby byli na miejscu a drudzy... Jakby nie możemy ich wszystkich równo traktować, z jednej strony chcielibyśmy ich równo traktować a z drugiej strony myślę że to jest duże wyzwanie, żeby umiejętnie zarządzać tym, żeby oni mieli adekwatny czas pracy do tego co robią i też, żeby mogli to łączyć." (R3)

„Bardzo dużym wyzwaniem jest jednak produkcja, zorganizowanie produkcji, jakby poczucie sprawiedliwości. To co Panie wcześniej mówiły, że administracja pracuje hybrydowo a produkcja nie może, bo produkcja musi przychodzić do pracy, tak więc ta motywacja pracowników na pewno też produkcyjnych spada" (R6)

Pracodawcy starają się redukować niedogodności poprzez wprowadzanie zasad obejmujących podobne role i stanowiska:

„Nie mamy żadnej takiej grupy pracowniczej, która byłaby całkowicie zorganizowana w ten sposób, że pracuje zdalnie, mimo że mamy cały zespół na przykład IT. Ale, ale chcemy być sprawiedliwi, chcemy być fair i tam gdzie można wprowadzić hybrydę wprowadzamy ją na określonych zasadach - dla wszystkich podobnych. Wiadomo też tutaj, że produkcji się nie da zorganizować hybrydowo, pracownicy muszą chodzić do pracy. I myślę, że staraliśmy się szukać różnych rozwiązań żeby tę więź, tę kulturę organizacyjną firmy rodzinnej, bo taką jesteśmy - mamy już w przyszłym roku 45 lat (albo dopiero), ale to dla nas już. I żeby to zatrzymać, żeby ta kultura organizacyjna takiej właśnie familijnej grupy pracowniczej nadal wśród nas była. To jest trudne". (R5)

Działy HR wymagają od swoich pracowników obecności w biurze w czasie znanym pozostałym zatrudnionym:

„dział HR też wymaga obecności osób z działu HR. Ludzie jednak wciąż chcą się komunikować, nie da się wszystkiego załatwić przez internet, trzeba tych ludzi czasami też... Oni też mają poczucie, że muszą przyjść się czasami wygadać, poznać. Mają duże różnego rodzaju problemy, ale to pozwala też budować zaangażowanie,

bo każdy wie u nas z pracowników, że zawsze może się z każdą rzeczą do nas zgłosić do działu personalnego. My też mamy takie porady prawne dla pracowników, jeśli ktoś ma jakieś kłopoty albo nie wiem wpadł w jakąś pułapkę finansową, to my też pracownikom... Mamy takiego prawnika.... Pracownicy mogą... Mogą przyjść do mnie, powiedzieć jakie mają problemy, ja ich kontaktuję z prawnikiem, też firma za to płaci i to się sprawdza. I rzeczywiście pracownicy jakby z tego bardzo często korzystają, naprawdę na różnych płaszczyznach, począwszy od rozwodów, opieki nad dziećmi, skończywszy na pożyczkach zaciągniętych różnych". (R6)

Rozwiązaniem dla pracowników nieposiadających możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej jest skrócony tydzień pracy:

„te 6 osób na miejscu - mówią, ej Agata, ale oni mają tak dobrze a my musimy tu dojeżdżać, bo to jest jakby nie patrząc przynajmniej półtorej godziny dziennie zaoszczędzone. Więc starając się odpowiedzieć na to, żeby też im nie było, tak jak tutaj Panie powiedziały, żeby też nie mieli takiego poczucia, że jest im gorzej tak jak pracownicy produkcji - zapytałam słuchajcie co mogę zrobić, żeby byłoby wam lepiej? Jeżeli mówimy o oszczędności czasu to ja Wam proponuję w takim razie 10-cio godzinny dzień pracy. Pracujcie w ten sposób, że będziecie pracować 4 dni w tygodniu. I faktycznie po przemyśleniach jedna para dziewczyn powiedziała: dobra okay to my będziemy pracować od wtorku do piątku po 10 godzin, wszystkie poniedziałki mamy wolne, zaoszczędzimy sobie 20 procent w skali miesiąca na paliwo. Natomiast pozostałe osoby w pełnej euforii: dzięki, dzięki, super to będziemy, a następnego dnia stwierdziły: w sumie to nam wystarczy, że mieliśmy taką możliwość. Będziemy chodzić po 8 ale i tak jakoś nam lżej na duchu". (R7)

Upowszechnienie pracy zdalnej powoduje większą konkurencję na rynku pracy o osoby z najbardziej pożądanymi kompetencjami. Polscy pracodawcy konkurują o zdalnych pracowników w firmami z zagranicy. Skutkuje to wyższą presją na płace:

„Ja pewnie nie będę tutaj oryginalna, bo wynagrodzenia. To jest dosyć duże wyzwanie i może to się z jednej strony wydawać trochę śmieszne, bo jakby wszyscy chyba wiemy jak dużo zarabiają programiści niemniej jednak problem tkwi, w tym że w dobie właśnie przejścia na pracę zdalną a IT w gruncie rzeczy można powiedzieć



że prawie w stu procentach wszystkie firmy przeszły na tę możliwość pracy w stu procentach zdalnie, to też konkurencyjne wynagrodzenia ze względu na zatrudnienia z firm zagranicznych, czyli już nie w złotówkach a w euro czy w dolarach. I tutaj musimy dosyć mocno się nagimnastykować, żeby być konkurencyjni, a my jesteśmy małą firmą więc myślę że takie małe software house, małe firmy IT mają ciężki orzech do zgryzienia”. (R4)

Kolejnym problemem związanym ze zdalnym charakterem pracy jest rozluźnienie relacji międzyludzkich. Przed pandemią dobre relacje stanowiły czynnik zmniejszający fluktuację. Po wprowadzeniu pracy zdalnej, jego wpływ jest znacznie mniejszy:

”

„Drugim problemem jest też to, że właśnie to przejście na pracę zdalną dosyć mocno odbiło się na relacjach w firmie, to znaczy one się bardzo rozluźniły, a co za tym idzie w troszkę dłuższej perspektywie też na takie łatwiejsze podejmowanie decyzji co do zmiany pracy. Bo dużo osób jednak zostawało w firmie, mimo wszystko nie ze względu na kasę czy jakieś benefity pozapłacowe a jednak ta atmosfera, ludzie bo się kolegowali wszyscy gdzieś tam wychodzili na piwo po pracy i to było oprócz takich formalnych stosunków zawodowych to też bardzo takie prywatne. A przez tę pracę zdalną myślę, że ludzie się troszeczkę rozleniwili w tych... Nawiązywaniu relacji ciaśniejszych między sobą i to też jest dużym problemem”. (R4)

”

„I rzeczywiście w biurze też mamy pracę hybrydową i dosyć dokładnie zbadaliśmy jak praca zdalna i hybrydowa rzeczywiście rozluźniła więzi między ludźmi i zmniejszyła zaangażowanie pracowników. I myślę, że to jest jeden z takich problemów, gdzie rzeczywiście ludzie podejmują łatwiej... (...) ludzie łatwiej podejmują decyzje jak rzeczywiście są w pracy zdalnej lub hybrydowej. Bo te więzi gdzieś tam się prywatne też rozluźniają. I rzeczywiście jest to duży problem, chociaż pracownicy... (...) Oczekiwania są takie pracowników, że jeśli mają pójść do pracy na 5 dni w biurze lub pracy hybrydowej to wybiorą w pierwszej kolejności pracę hybrydową”. (R6)



Rozwiązaniem łączącym zalety pracy zdalnej i umożliwiającym budowanie relacji jest praca hybrydowa. Próby jej wdrożenia spotykają się oporem pracowników, którzy preferują pracę wyłącznie zdalną:

„To znaczy my próbujemy cały czas usilnie wprowadzić model pracy hybrydowej czyli jednak, żeby się w tym biurze pokazywać i jakoś żeby to też doprowadziło do tego, że mimo wszystko te relacje nie będą się aż tak szybko przynajmniej luzować. Ale tu też jest problem, bo wiele osób... Na rynku IT przynajmniej tyle jest takich głosów, że gdyby ich firma wprowadziła pracę hybrydową albo powrót do biura już taki w ogóle stacjonarny co się w ogóle wydaje wszystkim kosmiczne, nie do przejścia i wydaje mi się, że to jest nie do przejścia już aktualnie. Ale nawet ten model hybrydowy... Wiele osób jest takich, którzy mówią, że jeśli firma będzie ich do tego zmuszać to zrezygnują z pracy na rzecz pracy gdzie będą mogli w stu procentach pracować zdalnie”. (R4)

Praca zdalna i hybrydowa pozwalają na utrzymanie produktywności zatrudnionych, w sytuacji, gdy są oni rozliczani za wykonane zadania:

„wszyscy pracownicy operacyjni pracują w sieci czyli bez znaczenia jaką mają produktywność, pewne czynności, zakres faktycznie pewnych czynności muszą wykonać. A czy oni to wykonają w sześć godzin i przez dwie nie wiem - obiorą ziemniaki, wywieszają pranie, wyjdą z psem czy jakkolwiek, będą wykonywać w 12 godzin, bo im praca nie będzie szła to jest ich biznes. Niemniej jednak oczywiście, że jest to trudne i początkowo praca na home office była efektem wow, potem była chęć globalna, że wszyscy chcą natychmiast wrócić. Wróciliśmy wszyscy na lato, bo pandemia na chwilę dała odetchnąć, potem znowu wróciliśmy na home office.” (R7)

Pandemia stanowiła przyczynę intensyfikacji działań mających na celu budowę wizerunku pracodawcy:

„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”. (R5)

Sytuacja związana z COVID-19 skłoniła organizacje do wdrażania inicjatyw nakierowanych na dobrostan pracowników:

„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. Utworzyliśmy specjalny portal, gdzie się dzielimy różnymi ciekawostkami i różnymi wrażeniami z wyjazdów, z podróży jak również mamy psychologiczne S.O.S uruchomiony gdzie każdy pracownik może skorzystać z doradztwa, ze wsparcia, z sesji z psychologiem anonimowo, bez specjalnych zgłoszeń - firma za to płaci. Mamy ustalenia z psychologami a nie z pracownikami, także tak to wygląda”. (R5)

Poza pandemią istotne wyzwanie dla pracodawców stanowi wojna w Ukrainie, szczególnie dla organizacji, dla których Ukraina i Rosja stanowiły ważne rynki zbytu:

„Natomiast u nas myślę, że większym wyzwaniem niż Covid, bo ja mam takie wrażenie, że myśmy już sobie z tym poradzili, że jakoś wychodziliśmy już na powierzchnię - jest wojna, ponieważ nasze duże dwa rynki czyli Rosja i Ukraina, niestety ale się teraz całkowicie nam zamknęły z różnych przyczyn i trzeba było starania podjąć i działania, żeby zaktywizować prace na innych rynkach. To jest też praca z ludźmi to są też, to jest też inne organizowanie ich pracy i motywowanie. I to jest w tej chwili myślę takim problemem, z którym się mierzymy i nie powiem, że mamy go już rozwiązanego.” (R5)

Praca hybrydowa była wskazywana jako szczególnie korzystna w przypadku łączenia obowiązków zawodowych z opieką nad dziećmi:

„Myślę, że mamy, które - ja sama jestem mamą dwójki małych dzieci i moja efektywność pracy jest teraz dużo większa, bo ja muszę pogodzić i pracę i opiekę nad dziećmi w domu. Ja już w hybrydzie pracowałam, zanim wybuchła pandemia, ze względu na to że z Zarządem miałam tak ustalone, że mam małe dzieci i organiza-

cja, dojazd, bardzo daleko mam do pracy, do biura, więc organizacja mojego życia prywatnego wymusiła to na moją pracę hybrydową. Ale wszyscy się do tego przyzwyczaili, każdy wie, ja staram się być też jeśli są ważne spotkania jakiegoś audytu, różne rzeczy gdzie jestem potrzebna, to staram się być pomimo, że na przykład w ten dzień nie pracuję. Ale mam ustalone odgórnie dni, kiedy jestem w biurze, kiedy jestem dostępna”. (R6)

Wyzwaniem dla pracowników w trybie zdalnym jest utrzymanie równowagi między pracą i życiem prywatnym:

„Sama widzę to po sobie, że ja zawsze jadę na jeden dzień w tygodniu do pracy, a pozostałe 4 spędzam w domu. Sama widzę, że w te 4 dni kiedy pracuję z domu, ja pracuję non stop - od białego świtu do wieczora to tego komputera nie zamykam. I to też powoduje ten brak takiej higieny pracy. Ja nie wiem, kiedy ja zaczynam pracę i kończę, bo ona ma ciągłość. Tak samo widzę, że moi ludzie robią to samo, tutaj te wyzwania - to myślę, że jest higiena pracy, taka higiena pracy, która narzuca te przerwy. I jeżeli są ludzie, którzy potrafią pracować według zegarka, według timera, to może jest im łatwiej. Natomiast są ludzie, którzy pracują według zadań i jeżeli zadania się nie kończą to praca też się nie kończy. Nie, nie obserwuję spadku produktywności. Może dlatego, że właśnie jest mi łatwiej przez specyfikę specyfikę pracy która jest u nas.” (R7)

4.2. ZMIANA RÓL I ZADAŃ HR

Działy HR, które nie wdrożyły u siebie pracy zdalnej lub hybrydowej nie dostrzegają istotnych zmian w swoich zdaniach:

„To znaczy tak, my akurat cały czas pracujemy stacjonarnie więc czy okres pandemii był czy nadal trwa, ale my i tak tutaj stacjonarnie, w sensie takim, że cały czas ktoś w biurze jakby przy obsłudze pracowników musiał być, co prawda wymienialiśmy się, natomiast zadania się nie zmieniły” (R1)

W czasie pandemii działy HR wykonywały dodatkowe obowiązki: odpowiadały za organizację szczepień, środki bezpieczeństwa i procedury, umożliwiające funkcjonowanie organizacji mimo niesprzyjających warunków:

„doszły nam tylko dodatkowe czynności - czyli firma u nas też w trakcie pandemii organizowała szczepienia dla pracowników, czyli organizacja tego wszystkiego i dodatkowe rzeczy związane z Covidem, ze szczepieniami pracowników i też z innymi oświadczeniami, które pracownicy nasi musieli uzupełniać w trakcie wyjazdów na delegacje, ponieważ my też jesteśmy firmą produkcyjną, natomiast też oprócz firmy produkcyjnej mamy serwis gdzie serwis musiał jeździć po różnych miastach i nie mogliśmy jakby wycofać tego” (R1)

„Więc osoby, które przyjeżdżały z zewnątrz - np. handlowcy, którzy normalnie jeździli po klientach, bez względu na to czy była pandemia czy też nie, wiadomo były zasady, że nie można było tam wchodzić. Były przygotowane specjalne śluzy, gdzie np. zostawialiśmy przesyłki pomiędzy sobą. Również kwestie jeżeli chodzi o taką organizację również przerw, tak przebywania, odnośnie ilości osób w pomieszczeniach, odnośnie organizowania spotkań w salach konferencyjnych. Oczywiście dbałość o wszelkie środki bezpieczeństwa czyli preparaty do dezynfekcji, maseczki dla każdego pracownika cały czas dostępne, również umożliwienie właśnie szczepień Covidowych, wcześniej wykonywanie testów, mieliśmy wdrożoną procedurę, na wypadek co się stanie, kiedy faktycznie pojawi się osoba, która była w firmie akurat i wyszedł jej test pozytywny. Więc tutaj stworzenie wszelkich tak naprawdę procedur dla różnych działów, tak, bo te zależności były naprawdę naprawdę bardzo różne”. (R2)

W czasie trwania pandemii szefowie HR mierzyli się z pretensjami pracowników niemogących korzystać z pracy zdalnej:

„Ponieważ tak naprawdę z dnia na dzień musieliśmy się przestawić, to dotyczyło wszystkich. Pierwsza zmiana dotyczyła zmiany miejsca pracy - a więc tego wszystkiego o czym wcześniej tam Panie wspomniały. A więc dlaczego oni mogą a my nie? My też jesteśmy z administracji, tak samo jak oni, a dlaczego my musimy? I tak naprawdę te wszystkie pytania padały do mnie. A dlaczego? Może my jednak źle pracujemy? Dlaczego musimy pracować?” (R2)



Stałą konsekwencją pandemii jest upowszechnienie korzystania z pracy hybrydowej:

„Natomiast zostaliśmy w trybie pracy hybrydowej. I faktycznie ta hybryda polega w ten sposób, że jeden dzień w tygodniu każdy pracownik może sobie wybrać ten dzień, kiedy zostaje w domu.” (R2)

„Ta praca hybrydowa była dla nas takim wyzwaniem, gdzie właśnie te osoby, które po dwóch latach musiały wrócić do zakładu, to były obszary, gdzie robili to bardzo chętnie, były obszary, gdzie tak jak właśnie te zawody czy też te funkcje, które mogą być w stu procentach zdalnie robione, no jednak niechętnie wracali”. (R3)

Skutkiem pracy hybrydowej jest zmniejszenie poziomu wykorzystania urlopów:

„A propos też urlopów, które faktycznie są na wysokim poziomie do wykorzystania w tym roku, to faktycznie doskonale wiem, że jak ktoś wie, że ma home office nie musi brać urlopu jak coś załatwić chce, ale powiem szczerze, że ja sobie tak myślę, jest u nas przyzwolenie na to”. (R2)

Pandemia wymusiła zmiany w komunikacji z pracownikami. Organizacje opracowały i zaczęły wykorzystywać narzędzia do zdalnej komunikacji:

„Ponieważ my też jesteśmy firmą produkcyjną i mieliśmy też problemy z dostawą części, więc też mieliśmy postój w produkcji. Więc takim wyzwaniem dla nas było przede wszystkim zorganizowanie komunikacji z pracownikami. Ponieważ czasami tworząc postój w momencie, kiedy wiedzieliśmy, że ten postój jest, nie wiedzieliśmy dokładnie, kiedy wrócimy, więc jak prawie 10 tysięcy pracowników poinformować, że jednak mają wrócić na drugi dzień do pracy. Czy tam powiedzmy, że od poniedziałku rusza produkcja, więc możemy dalej pracować, zapraszamy do pracy. Wdrożyliśmy właśnie aplikację, gdzie też z dużym sukcesem pracownicy na swoje prywatne telefony pobrali tę aplikację do komunikacji właśnie z pracownikami. Jest to coś co zostało u nas, ponieważ przez tę aplikację wysyłamy też dużo komunikatów. Też z dużym sukcesem chyba to wyszło, bo prawie 70 procent załogi od razu, że tak powiem pobrało, więc na takim poziomie gdzieś aktywność, jeśli chodzi o komunikację z pracownikami”. (R3)

„U nas bardzo dużo zmian zaszło właśnie, jeśli chodzi o komunikację z pracownikami. Spotkania operacyjne, które odbywały się i narady menadżerskie, które odbywały się face to face już w tej chwili tak naprawdę przez Teamsa. Każdy został przeszkolony i tak naprawdę jesteśmy wszyscy jesteśmy na Teamsie, także z takich ważniejszych rzeczy, które zostały, ta praca hybrydowa, która ma swoje wady i zalety, ale też właśnie taki bardziej system komunikacyjny z pracownikami. Więcej tak jak tutaj Pani powiedziała też przed chwilą, my też pracowników poprosiliśmy w pandemii o udostępnienie w ogóle prywatnych sms-ów i pracownicy mieli też komunikację cały czas wysyłaną, co się dzieje, w jakiej jesteśmy sytuacji, czy firma będzie stała czy nie będzie stała, czy będziemy pracować na 80%. I ta komunikacja też z pracownikami też troszeczkę inaczej, ona już została, bo pracownicy lubią dostać od nas coś, jakąś informację na prywatną komórkę z informacją co się dzieje u pracodawcy”. (R6)

Zmiany spowodowane przez COVID-19 wpłynęły na automatyzację pracy w HR. Pracownicy otrzymali zakładkę na stronie internetowej z najważniejszymi dla nich informacjami:

„Tam też od strony HR-u udało nam się zautomatyzować pewne procesy, ale też umieścić właśnie taką zakładkę HR dla Ciebie, gdzie wszystkie takie procesy personalne zostały umieszczone, gdzie też mamy taki łatwiejszy kontakt z pracownikiem, też pracownicy mogą sobie pobierać pewne rzeczy i takie pigułki wiedzy na temat, nie wiem, urlopu ojcowskiego, pobrać, tak i jakby już przyjąć do nas trochę przygotowanym”. (R3)

Zmieniła się forma pracy działu HR, w szczególności poprzez wdrożenie w zakładkach pracy centrów zapewniających obsługę personalną:

„Było tak że przez 2 lata niektórzy w ogóle się nie pojawiali na zakładzie. To jednak dział personalny funkcjonował, bo produkcja szła, bo pracownicy też musieli załatwiać swoje sprawy pracownicze, więc organizacja miejsc pracy od strony Covidowej, ale też zmieniliśmy formę funkcjonowania, która jest do dzisiaj. Otworzyliśmy właśnie Centrum Doradztwa Personalnego, gdzie też w odpowiedniej formie funkcjonujemy. Na 4 zakładkach, bo mamy 4 lokalizacje, więc tam też zapewniamy obsługę pracownikom, z której widać, że pracownicy chętnie też korzystają”. (R3)

4.3. ZMIANY W PRACY OSÓB SPRAWUJĄCYCH OPIEKĘ NAD DZIEĆMI

Gdy specyfika pracy na to pozwala, stosowany jest nienormowany czas pracy, który ułatwia godzenie obowiązków zawodowych z rodzicielskimi:

„Zdecydowanie nienormowany czas pracy. I on pozostał do dzisiaj. Czyli pracownik sam ustala sobie swój rytm dnia zawodowego łącząc go z rytmem dnia domowego. I do dzisiaj pozostaliśmy przy tym układzie. (...) Pozwala to młodym tatom szybciej odebrać dzieci z przedszkola. Oni zaczynają pracę często o godzinie szóstej, po to żeby łączyć swoje obowiązki razem z małżonką, która odwozi tak, a on przez to że zaczyna wcześniej i kończy wcześniej, odbiera z przedszkoli, ze żłobków. Więc tutaj tutaj zdecydowanie jak najbardziej”. (R7)

Organizacje posiadające pozytywne doświadczenia z pracą hybrydową zwiększają udział dni pracy z domu:

„Ja myślę, że u nas hybryda, która zostaje z nami, do tej pory była to 3 na 2 czyli 3 dni w tygodniu w siedzibie firmy, 2 dni można było w domu. Oczywiście dowolność, jeżeli ktoś nie miał warunków albo nie chciał, mógł przychodzić do pracy 5 dni. Teraz pracujemy nad hybrydą odwrotną - 2 dni w pracy w siedzibie, 3 dni w domu. Z tego co wiemy z naszych rozmów z pracownikami na pewno to bardzo pomaga w organizacji życia rodzinnego, zwłaszcza jeżeli się właśnie ma małe dzieci”. (R5)

Respondenci wskazywali na niedostosowanie przepisów dotyczących czasu pracy do potrzeb rodziców w zakresie elastyczności, w szczególności brak możliwości przerywania pracy w celu załatwienia prywatnej sprawy i powrotu do wykonywania obowiązków:

„I oczywiście my też wprowadziliśmy rozwiązania organizacyjne, które wspomagają efektywność pracy, czyli to o czym tutaj pani Monika mówiła, że być może pracownik wyskakuje, że być może nie pracuje 8 godzin. Ja myślę, że u nas większego problemu z tym nie ma, natomiast pojawia się inny, który jest na styku z przepisami prawa a mianowicie dużo wygodniej byłoby gdybyśmy mogli elastycznie się zach-

wywać i np. to że pracownica czy pracownik musi wyjść o godzinie trzynastej po to żeby odebrać dziecko ze szkoły czy z przedszkola, pewnie później, ale też w godzinach pracy na przykład czy nie wiem pójść z dzieckiem do lekarza rano a potem podjąć pracę już nie zgodnie ze swoim harmonogramem pracy, bo u nas jest podstawowy czas pracy, system czasu pracy. No kłóci się niestety z naszymi przepisami, bo nagle wchodzimy w przerywany czas pracy i to powoduje mnóstwo różnych perturbacji. Także oficjalnie staramy się dyscyplinować i organizować tak czas pracy, żeby ludzie pracowali zgodnie z przepisami czyli 8 godzin w jednym kawałku. Natomiast mamy świadomość tego, że jeżeli się zgodzimy na to żeby oni mogli troszkę inaczej dysponować tym czasem i załatwić sobie pewne rzeczy w tych ośmiu godzinach to oni potem z nawiązką oddają i realizują swoje zadania". (R5)

4.4. KLUCZOWE WYZWANIA DLA HR W NAJBLIŻSZEJ PRZYSZŁOŚCI

Wyzwanie stanowi konsekwencja zmiany przepisów dotyczących zatrudnienia pracowników z Ukrainy. Regulacje ułatwiające zatrudnienie skutkują wzrostem poziomu fluktuacji:

„My mamy wojnę. Pracowników zatrudniamy także z międzynarodowych a szczególnie z Ukrainy na produkcji i bardzo widzę np. zmianę przepisów, która weszła w połowie roku a właściwie jak wojna wybuchła i weszły nowe przepisy dla pracowników ukraińskich. Widzę bardzo dużą rotację wśród pracowników ukraińskich, możliwość przechodzenia z firmy do firmy. Wcześniej jak już ktoś przyjechał do pracy to przyjechał do pracy, a w tej chwili jest taka pełna swoboda zmiany firm. Nie mierzą się pewnie firmy, które mają raczej usługowe są firmy usługowe. Myślę, że z tym problemem mierzą się firmy głównie produkcyjne, bo tam są zatrudniani pracownicy z Ukrainy i dla nas np. to jest bardzo dużym wyzwaniem". (R6)

Rozpoczęcie wojny wymusiło powrót części pracowników do Ukrainy:

„Ja myślę czym dłużej wojna będzie trwała, tym więcej będzie z tym problemów związanych. Mieliśmy taką sytuację, że na przykład na początku wojny musieliśmy kilku pracowników, bardzo dobrych pracowników odesłać do Ukrainy, bo dostali wezwania do wojska i straciliśmy kilku bardzo fajnych pracowników". (R6)

Działy HR pomagały swoim ukraińskim pracownikom w sprowadzeniu ich rodzin:

„Było wiele takich sytuacji, że na przykład sprowadzaliśmy rodzinę pracowników i załatwiliśmy im mieszkania, pracę. Staraliśmy się jakoś zorganizować im w ogóle opiekę nad dziećmi. Bardzo mocno ich wspieraliśmy i to jest takie duże wyzwanie i każde takie każde zawahanie, że coś się dzieje na rynku globalnym, jakaś wojna, coś się dzieje, ktoś musi uciekać, szukać miejsca. Myślę że to też bardzo dużo wpływa na rynek pracy”. (R6)

Wyzwaniem dla HR są pracownicy z młodego pokolenia. Nauczanie zdalne przyzwyczało młodych ludzi do braku aktywności – biernego siedzenia przed ekranami oraz pozbawiło ich umiejętności społecznych:

„Natomiast pojawienie się w organizacji młodego pokolenia powoduje sporo perturbacji, ponieważ ich podejście, ja nie wiem z czego ono wynika, może po prostu z tego, że są innym pokoleniem, a może też ten Covid i to, że mnóstwo ludzi jednak było zamkniętych, że nie było tych relacji pomiędzy równolatkami, jak również to że nie chodzili nie wiem na studia, tylko musieli to robić zdalnie, że się nauczyli takiego funkcjonowania, które, no nie chce tutaj nikogo krzywdzić, ale mam takie wrażenie, że czasami ten ekran był co prawda i obecność była sprawdzona, ale czy była potem efektywna współpraca z wykładowcą tego nie wiem czy z nauczycielem na przykład. Skądinąd ze strony nauczycieli wiem, że z tym spore problemy były. I mam wrażenie, że ci ludzie jak przychodzą na przykład do nas na praktykę czy na staż to przenoszą te złe nawyki z czasów siedzenia przed ekranem do pracy. I im się np. wydaje, że jak przychodzą na praktykę to przychodzą podpisać listę a potem to w zasadzie mogą już nic nie robić. I ja się trochę obawiam, że jeżeli to będzie zjawisko powszechne to będziemy musieli wykonać dużą pracę w HRze, żeby dobrze takich młodych ludzi wdrażać a przede wszystkim żeby ich przekonać do tego, że warto pracować, że warto przyjść do tej organizacji i warto się jakoś wdrożyć w te standardy, które w tej organizacji funkcjonują. I taka moja obawa na przyszłość”. (R5)

Utrzymanie na stałe pracy zdalnej i hybrydowej pozwala na ograniczenie powierzchni zajmowanego biura:

„To jest wygodne tak naprawdę, z jednej strony wygodne dla wszystkich, bo jest to jakaś oszczędność w prowadzeniu i utrzymaniu biura. Ja w okresie pandemii pracowałam w dwóch firmach w sensie nie jednocześnie, ale jedna po drugiej i w obu firmach było kilkupiętrowe biuro przed pandemią i po pandemii gdzieś tam się to zredukowało tylko do jednej do jednego piętra, ze względu na to, że jednak większość pracowała w trybie zdalnym, więc jest to jakaś oszczędność.”(R4)

Wśród kluczowych wyzwań dla HR respondenci wskazywali budowanie relacji międzyludzkich i zachowanie elastyczności w projektowaniu rozwiązań dla poszczególnych zespołów:

„ze swojej strony widzę właśnie tą budowę relacji, że to jest naprawdę wyzwanie jeśli chodzi o budowanie relacji w zespołach, ale też dostosowanie właśnie takich form pracy do odpowiednich stanowisk, tak żeby też pracodawca nie zamykał się, że u nas jest praca hybrydowa i koniec tylko też żeby miał właśnie różne rozwiązania do różnych zespołów i do różnych grup specjalistów”. (R3)

Praca hybrydowa rozluźnia relacje międzyludzkie i zwiększa fluktuację, która dokłada HRowi zadań:

„Z drugiej strony te zagrożenia tą pracą hybrydową i i zdalną oprócz tych rozluźniania więzi, przez co zwiększonej rotacji wśród pracowników jest to też zauważalne. I myślę że z tym musimy się na pewno mierzyć i to będzie taki dosyć duży wydaje mi się problem. Za za czas jakiś pewnie nawet już niedługi czas. To znaczy, wiecie ja rozpocząłam pracę w (nazwa firmy) 4 miesiące temu i są osoby które ja widziałam raz od tego momentu. To znaczy jakby rzeczywiście nawet nawiązanie tych relacji jest trudne, bo spoko jeśli zespół jest w miarę stały i oni pracowali już ze sobą przed pandemią i się znają to jest łatwiej tę relację utrzymać niż nawiązać w takich właśnie rzadkich, przy takich rzadkich spotkaniach, okazjonalnych wręcz nawiązać a później jeszcze ją utrzymać. To jest w ogóle moim zdaniem niewykonalne. Dlatego ta rotacja pracowników będzie duża.” (R4)

Wyzwaniem dla HR jest zaprojektowanie i wdrożenie rozwiązania, w zakresie organizacji pracy, które umożliwi łączenie pracy z opieką bez negatywnych konsekwencji pracy hybrydowej, w postaci rozproszenia czy braku dostępności pracowników w godzinach pracy:

„Ja jeszcze też chciałam trochę nawiązać właśnie do tej, do tej pracy stacjonarnej i opieki nad dziećmi. To jest też z jednej strony super. Z drugiej strony ja uważam, że to jest bardzo sprawa indywidualna, bo na przestrzeni tych dwóch lat rzeczywiście było widać jak niektóre, głównie tu odniosę się do mam, stety niestety ale mimo wszystko pewnie to wynika też z tego, że jednak ta opieka na nas jest w jakiś tam większym stopniu położona. To bywało różnie. To znaczy było widać to, że niektóre mamy nie do końca potrafiły skupić się na pracy przy swoich dzieciach. Te dzieci były być może zbyt absorbujące dla nich, inne jakoś tam sobie świetnie poradziły. To jest kwestia myślę bardzo indywidualna. Ja rozumiem, że to jest bardzo, bardzo wygodne to że właśnie można bez problemu to dziecko odebrać, odprowadzić do przedszkola czy do szkoły ale jest to czasami utrudnione. Tak z perspektywy pracodawcy jeśli mamy np. dużo spotkań, jeśli mamy takie stanowisko, które gdzie jest dosyć intensywny kontakt z klientem czy czy po prostu są jakieś tam spotkania między członkami firmy to czasami tak rzeczywiście było. Można było odczuć, że ta opieka, łączenie opieki nad dzieckiem i pracy jednocześnie wpływa na to, że ta dostępność jest jakaś taka albo ograniczona albo rozproszona może tak to nazwijmy. Tak że to też jest na pewno problem, ale myślę że my z tego od tego nie uciekniemy, więc musimy sobie z tym albo przejść do porządku dziennego albo rzeczywiście może kiedyś jakieś super rozwiązanie nadejdzie, ale ciężko jest sobie na tę chwilę wyobrazić.” (R4)

Problemem, który się nasilił w wyniku pracy zdalnej i hybrydowej, jest wypalenie zawodowe:

„A jeszcze chciałam powiedzieć, że w naszej branży też myślę, że takie wypalenie zawodowe związane z pracą zdalną to tak naprawdę z jednej strony jest to o czym powiedziała (imię) to, że od rana do wieczora jesteśmy w pracy tak naprawdę komputer niewyłączony. Ja to też widzę to po niektórych osobach, które pracują. To jest super, że my możemy w trakcie pracy, bo my mamy taki bardzo elastyczny czas pracy i my możemy rzeczywiście sobie napisać na naszym komunikatorze, że na godzinę znikamy, bo mamy lekarza i i przechodzimy i pracujemy dalej. Ale rzeczywiście nie wiem czy to dla naszej higieny tego work life balance i higieny pracy jest

to dobre, że my od rana do wieczora jesteśmy w tej pracy, tak naprawdę z małymi przerwami na załatwianie też tak naprawdę rzeczy takich codziennych, ale mało przyjemnych typu właśnie wyjście do lekarza.” (R4)

Wyzwaniem dla HR jest wspieranie równowagi praca-życie i dobrostanu pracowników w warunkach pracy zdalnej. Szczególnie trudności dotyczą pracowników zatrudnionych na więcej niż jednym etacie:

” „A jeśli chodzi o programistów to też jest coraz częstszy problem z ciągnięciem dwóch etatów naraz. I ja tak szczerze nie wiem jak długo można tak pociągnąć właśnie z takim po prostu zdrowiem psychicznym, myślę przede wszystkim. Ja rozumiem, że programiści może tak naprawdę na te osiem godzin pracują pięć, ale mimo wszystko jakby od rana do wieczora siedzenie przed komputerem i praca to myślę, że to w końcu musi się odbić na człowieku. Więc taka taka higiena pracy to też jest takie duże wyzwanie, żeby to w tej pracy zdalnej czy hybrydowej zachować.” (R4)

Ważne nowe zadanie dla HR stanowi rozwój kompetencji przywódczych u menedżerów zarządzających rozproszonymi zespołami:

” „I myślę, że takim wyzwaniem też w przyszłości jest taki leadership w zespołach rozproszonych, czyli jak zarządzać takimi zespołami, które właśnie - jak budować relacje w takich zespołach, które są tak rozproszone, które się nie widzą, jak właśnie zrobić onboarding dla pracownika, który swojego zespołu tak naprawdę nie widział albo widział tylko na kamerce. 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 jak zbudować to co już panie powiedziały takie zaangażowanie, żeby właśnie jednak to poczucie takiego przywiązania do pracodawcy w jaki sposób zbudować.” (R3)

4.5. ZMIANY OCZEKIWAŃ KANDYDATÓW DO PRACY

Kandydaci do pracy oczekują pracy zdalnej lub hybrydowej. Oczekiwania potęgują możliwości tworzone przez firmy zagraniczne:

„Może powiem tak postaram się krótko, ale przede wszystkim powiem, że od samego początku pandemii ja cały czas cieszyłam się, że nie pracuję właśnie w jakiejś firmie produkcyjnej i chapeu bas dla Pań bo dla mnie właśnie bardzo trudne myślę jest połączenie radzenia sobie z tym problemem, że jedni mogą pracować zdalnie czy hybrydowo a inni nie. To jest właśnie mam wrażenie, że takie właśnie duże, u niektórych może wzbudzać, duże poczucie niesprawiedliwości. Także to na pewno jest ciężki, ciężki chleb dla Pań. Ja tak jak wspomniałam myślę, że do pracy stacjonarnej nie wrócimy w tych zawodach, w których się oczywiście da praca zdalna czy hybrydowa, bo coraz częściej się słyszy jednak, że ta hybryda jest pożądana, że jednak, jednak trochę ludziom brakuje mimo wszystko tych relacji, o których wspomniałam, ale też nie u wszystkich. No i konkurencyjność z firmami zagranicznymi, czyli te firmy, te zawody, które mogą w stu procentach pracować zdalnie, to myślę, że będą tutaj nasi pracownicy bardzo czy są już bardzo pożądanymi na rynkach zagranicznych, przez co tych rąk do pracy, dobrych rąk do pracy będzie coraz mniej”. (R4)

Pozyskanie kandydatów do pracy wymaga bezpośredniego i osobistego kontaktu. Oznacza to często konieczność zapoznawania ich z firmą już na etapie edukacji. Skutecznymi rozwiązaniami są programy praktyk i programy stażowe. HRy muszą być obecne w szkołach i na uczelniach:

„naszym takim rozwiązaniem na tą młodzież i nowy rynek - pokolenie, który mi się sprawdza i to jest jedyne rozwiązanie w tej chwili, słuchajcie, to są praktyki. Stażyści i zajmowanie się już tymi praktykantami i stażystami, wtedy kiedy oni idą do szkoły średniej, szczególnie jeśli chodzi o takie działy techniczne. My mamy podpisane umowy z dwiema szkołami. Ja cały czas biorę praktykantów, cały czas się tam pokazujemy, cały czas sponsorujemy, cały czas zapraszamy, pokazujemy. Często i kierownicy różnych obszarów przychodzą, robią prezentacje, pokazują tak się u nas pracuje, takie zawody są pożądane, to u nas się robi. Cały czas się reklamujemy i współpracujemy ze szkołami. I powiem Wam szczerze, że najlepsze rekrutacje i najbardziej skuteczne to są rekrutacje właśnie ze szkół”. (R6)

Rozwiązaniem wskazywanym jako skuteczne są klasy patronackie:

„Więc to taki przepis u nas się to bardzo mocno sprawdza, ja to praktykowałam w poprzedniej firmie - przez wiele lat miałam swoje klasy patronackie, gdzie nawet już w podstawówkach reklamowaliśmy się idźcie do tej szkoły, bo my z tą szkołą współpracujemy, po tej szkole będziecie mieli pracę, jaką pracę itd., mówiliśmy o tym bardzo głośno i czekaliśmy. Niestety to jest proces bardzo długi. Jak ktoś zaczyna, kończy podstawówkę to ma jeszcze 4 albo 5 lat przed sobą. Dużo tych osób zatrudniamy, później sponsorujemy dajemy im pieniądze, sponsorujemy im szkoły, umożliwiamy im w ogóle funkcjonowanie w szkołach wyższych i często opłacamy. I to jest taki sposób na pracowników. I myślę, że to się najlepiej sprawdzają ci pracownicy. Oni wtedy nie mają też takich wygórowanych.... Odnośnie wynagrodzenia jakiś swoich oczekiwań a poza tym oni nie wiedzą gdzie pracuje się inaczej, więc oni już, jeszcze nie szukają. Tak oni się na razie uczą, inwestują w siebie. Jak się im zapewni taki fajny proces, taki wprowadzenia do życia, do życia w firmie to oni rzeczywiście najczęściej, jeszcze fajniej jest jak awansują.” (R6)

Pracownicy pochodzący z klas patronackich mają możliwość zapoznania się z organizacją na etapie edukacji. Wiążą się z organizacją na dłużej, szczególnie gdy mają możliwość awansu:

„Często mam takich, że zaczyna od praktyki czy od stażu, później awansuje na specjalistę, często awansuje później już na jakiegoś starszego specjalistę. A mam takich też słuchajcie w większości nasi wszyscy kierownicy czy dyrektorzy. Nawet teraz mam takiego jednego dyrektora, który przeszedł wszystkie ścieżki kariery w naszej firmie. I rzeczywiście są to najwierniejsi pracownicy i najbardziej zaangażowani to także z mojego doświadczenia i z tej firmy i z poprzedniej. Myślę, że jest to przepis jednak mimo wszystko na budowanie tego wizerunku firmy w przyszłości także”. (R6)

Respondenci podkreślali konieczność intensywnych działań zachęcających pracowników do wykorzystania urlopów:

„U mnie nie ma zaległych urlopów ponieważ wszyscy te urlopy wykorzystują. Od samego początku pandemii postanowiliśmy, że jeżeli nie odpoczywasz nad morzem to odpocznij chociaż od nas i posiedzieć sobie w domu, odmaluj kuchnię, łazienkę jakkolwiek, ale weź chłopie ten urlop, no to wszyscy ładnie brali i po prostu nic się nie zrolowało. Więc da się, ale dzięki temu trochę ludzi sobie mieszkania odremontowało.” (R7)

Uczestnicy panelu zwracali uwagę na paradoks rosnących kosztów energii żądań pracy zdalnej. Koszty utrzymania domowego biura (energia elektryczna i ogrzewanie) są coraz wyższe. Mimo tego prawnicy domagają się pracy zdalnej, która może być bardziej kosztowna niż dojazdy do biura (mimo wysokich cen paliwa):

„chcę powiedzieć o swoich obawach, bo dzisiaj mamy takiego pracownika wymagającego home office’u, pracy hybrydowej czy jakkolwiek i upatrującego w tym same korzyści. Natomiast obawiam się wiosny, kiedy po zimie, po rachunkach zimowych za prąd, za ogrzewanie zacznie im doskwierać praca na home office, ponieważ te rachunki będą dużo wyższe, każdy włączony czajnik mnóstwo rzeczy towarzyszących. Mówimy o firmach, myślimy o firmach, które oszczędzają, bo pracownicy są w domach, ale pomyślmy o pracownikach, którzy będą mieli wyższe rachunki. Nie dość, że wzrost cen, nie dość, że inflacja to jeszcze utrzymanie mieszkań, domów, brak możliwości włączenia tego trybu nocnego w ciągu dnia, kiedy są w pracy a cały czas się grzeje. Oni sami mówią słuchaj no jak ja siedzę cały boży dzień przed komputerem to jest mi po prostu zimno w nogi, zimno w ręce. Nie wystarcza mi 19, 20 nawet 21 stopni, więc obawiam się wiosny i tego problemu wśród pracowników, kiedy będzie źle dojeżdżać do pracy, bo za drogo, bo samochód, bo paliwo itd. Ale za drogo będzie też żeby zostać w domu, bo ogrzewanie, bo światło i dużo innych towarzyszących temu kosztów, więc obawiam się problemów w tych ludziach kiedy i tu i tu będzie źle. Bo tak jeżeli jest możliwość szukania tej lepszej wersji w jednej czy w drugiej opcji to jest jeszcze im łatwiej”. (R7)

Respondenci zwracali uwagę na wyczerpanie pracowników ogólną sytuacją na świecie. Zwiększa ono obecność trudnych emocji – pracownicy szybciej się denerwują i boją się przyszłości:

„druga rzecz - odczuwam, że ludzie mają a to potocznie nazywam krótki lont czyli oni się bardzo szybko denerwują. I tutaj ten pracownik, który nie ma w sobie takich pokładów, jest bardzo szybko taki nie chce powiedzieć nadpobudliwy, ale nie ma takiej złożonej psychiki. I spowodowane tym, że dostrzegam zwłaszcza w młodych pracownikach, że oni nie byli bodźcowani przez ostatnie lata, czyli nie żyli w opcji zdążyć na autobus, nie zdążyć na autobus, zapytam, nie pokłócę się z tamtym, zrobię coś tam, tylko otwierali oko, włączali komputer i żyli pod jakimś kloszem. I teraz powoduje, to to, że to społeczeństwo i ci pracownicy przez ten brak bodźcowania takich bieżących... Nie mają tej warstwy ochronnej psychicznej na sobie. I oni są po

prostu tak wrażliwi, że widać że to jest ten pas tej dojrzałości, który spowodował, że na tej kanwie dostrzegam problem, bo czasami rozmawiam, mówię no weź zrób dwa kroki w tył zobacz to nie jest problem. I dopiero po trzech oddechach ta sama osoba, która cztery lata temu była po prostu przebojowa niezwykle, ta osoba przez ten brak bodźcowania tego każdego dnia no właśnie straciła tu bardzo dużo. O tych dwóch rzeczach chciałam powiedzieć: boję się rachunków i tych ludzi - ta warstwa ochronna zginęła nam chyba wszystkim”.

4.6. ZMIANY DOTYCZĄCY RODZICÓW MAŁYCH DZIECI

Respondenci podkreślali szczególną wartość, jaką wnoszą do organizacji, pracownicy z dziećmi. Konieczność utrzymania rodziny powoduje, że z większą odpowiedzialnością podchodzą do pracy:

„ja uwielbiam pracowników, którzy mają dzieci, bo wiem że nie pracują tylko na coś nowego, co chcą sobie kupić, czy wakacje, czy samochód, tylko pracują na utrzymanie rodziny. I to są dla mnie świetni ludzie, którzy z takimi z taką odpowiedzialnością większą podchodzą do tej pracy.” (R7)

Upowszechnienie w niektórych branżach pracy zdalnej lub hybrydowej, zachęca matki małych dzieci do przekwalifikowania. Przykład stanowi IT, w którym przed pandemią poszukiwano pracy głównie z powodów finansowych. Aktualnie ważnym czynnikiem jest możliwość pracy zdalnej:

„ten boom nasz świat IT był już od paru lat, jakby każdy chciał się przekwalifikować, bo kasa i to był główny czynnik. A teraz dosyć dużo jest właśnie takich głosów, że chcą się przekwalifikować, bo można pracować zdalnie i to też taka praca praca zdalna i jakby już to wiadomo, że po IT to już na pewno nie wróci do tej pracy stacjonarnej. To też jest taki nowy bodziec i i to o co pytasz o matki, to dla nich to było na pewno duże wow, bo się okazało że można zdalnie i że można z dwuletnim dzieckiem, jednak się da. 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. Więc tutaj ja znam dużo osób, dużo matek, które jeszcze już na macierzyńskim sobie mogły pozwolić na freelancer-

stwo na przykład, bo też ten świat się trochę bardziej otworzył na taki freelance ze względu na to, że ten freelance zawsze się trochę kojarzył z pracą zdalną. Wcześniej ta praca zdalna znowu wielu nie wiem biznesom czy osobom kojarzyła się że ona nie jest taka efektowna jak taka wiecie praca w biurze. Więc pracownik, który jest zatrudniony przez konkretną firmę to zrobi to lepiej niż pracownik, który jest na własnej działalności gdzieś tam chałupniczo sobie wykonuje w gruncie rzeczy to samo. A teraz okazuje się że to jest to samo i te osoby to samo robią. I przez to też te młode matki mogą sobie już działać na własny rachunek po prostu". (R4)

Respondenci dostrzegali niechęć młodych pracowników do posiadania potomstwa, wynikającą z obawy przed brakiem możliwości zakończenia ciąży w przypadku wad płodu, wynikających z zaostrzenia regulacji antyaborcyjnych:

„Ja powiem taką kontrowersyjną rzecz mam nadzieję, że to nie będzie wykorzystane przeciwko mnie (śmiech), która ostatnio mi wyszła. I co bardzo się zdziwiłam, słuchajcie zrobiłam takie badanie wśród młodych u nas ludzi, którzy jeszcze nie mają dzieci i wiele takich takich ankiet anonimowo wśród moich pracowników młodych i muszę Wam powiedzieć, że pierwszy raz się z tym spotkałam i strasznie się w ogóle jakoś tak nawet tym przejęłam, bo wiele pracowników młodych powiedziało, że się nie decydują na dzieci ze względu na to, że dzieci stanowią utrudnienie dla ich pracy i też boją się tej ustawy takiej, która (a propos moich dzieci, przepraszam, bo weszły). A propos ja jestem, pracuję w domu. Słuchajcie, pisali mi młodzi pracownicy, że boją się tej ustawy antyaborcyjnej, która weszła i boją się decydować się na dzieci, bo boją się że jeśli to będzie dziecko niepełnosprawne to oni nie chcą mieć takiej sytuacji i mam wiele takich takich głosów, słuchajcie z firmy co mnie bardzo zdziwiło, bo nie taka była moja intencja, żeby to zbadać, ale wiele osób młodych powiedziało, że nie chce mieć dzieci, bo dla nich to jest utrudnienie w pracy, oni widzą że to jest w pracy, utrudnienie później przenoszeniu się gdzieś do jakiegoś innego miasta i tak dalej. A ta ustawa jeszcze to spowodowała, że ludzie boją się rodzić dzieci, bo się okaże że jest niepełnosprawne, to oni rzeczywiście zdecydowałiby się jednak mimo wszystko tego dziecka nie urodzić.” (R6)

Podkreślali konieczność konsultowania wdrażanych rozwiązań w zakresie organizacji pracy z przedstawicielami młodego pokolenia. Uzasadniali to innym postrzeganiem świata:

„trzeba bardzo dobrze zastanowić nad tym, bo my trochę może inaczej myślimy jako takie trochę pokolenie starsze. Ci co wchodzi na rynek pracy troszeczkę inaczej, mają inne poglądy.” (R6)

4.7. PRODUKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW W PRACY ZDALNEJ I HYBRYDOWEJ

Respondenci podkreślali szczególną rolę zaufania w pracy zdalnej i hybrydowej oraz skuteczność rozliczania pracowników z efektów ich pracy:

„To znaczy u nas rzeczywiście jest dosyć duże zaufanie szefostwa do pracowników, a z drugiej strony jakby też jeśli chodzi o przynajmniej o te zawody, które głównie zatrudniamy, czyli programiści są to takie rzeczy dosyć namacalne i zadaniowe. W związku z tym jakaś tam kontrola jest tak, bo trzeba coś tam zrobić i ewentualnie tylko rozbija się to czy to jest zrobione w jeden dzień czy w dwa dni na przykład”. (R4)

4.8. WSPIERANIE RÓWNOWAGI PRACA-ŻYCIE

W badanych organizacjach wspierano równowagę praca-życia poprzez odpowiednie obciążenie pracą. Celem było ograniczenie nadgodzin to niezbędnemu minimum i preferowanie rozliczanie ich w postaci odbioru czasu wolnego:

„U nas też jakby to co ja mówiłam, jakby ta higiena pracy to rzeczywiście, u niektórych da się da się to zauważyć. Z drugiej strony to nie jest też tak, że ktoś pracuje dwie godziny po czym godzinę nie pracuje, bo nie, a dwie godziny później znowu

dwie godziny pracuje i tak w kratkę. Raczej to wynika z tego, że coś ma tam do załatwienia i jest to dla niego ułatwienie usprawnienia. I on jest zadowolony z tego, że np. nie musi wziąć tego dnia wolnego tylko może sobie w przerwie w pracy coś tam załatwić, co mu zajmuje tylko kilkanaście minut. Np. jeśli chodzi o takie nadgodziny to u nas generalnie raczej się nie zdarza. Jeśli się zdarzają to są pojedyncze godziny typu godzina czy dwie i to zawsze w pierwszej kolejności jest odbierane w wolnych dniach pracy, czy na przykład następnego dnia sobie ktoś o te dwie godziny ktoś pracuje krócej. Także nigdy z tym nie było problemu, jakby nie było też konieczności takiego pracowania nie wiem przez tydzień codziennie na nadgodzinach.” (R4)

” „Natomiast u nas jeszcze zarząd wprowadził ograniczenia ilości godzin nadliczbowych. Mamy deficyt w pracownikach bardzo wysokich wykwalifikowanych specjalistów. W związku z powyższym zdarzają się nadgodziny. Oczywiście jak najbardziej. W tym też zarząd stwierdził, że nie może być tak, że pracownik cały czas pracuje mimo to, że on lubi tę swoją pracę, ale też musi odpocząć. Jest praca, jest dom i poza pracą jest jeszcze coś więcej. Są swoje pasje do rozwijania, żeby nie było tak że pracownik z pracy do domu, z domu do pracy i tak cały system swojego miesiąca, tygodnia zamyka. W związku z tym też właśnie zmniejszyli tą ilość godzin nadliczbowych dla całego zespołu. Mamy dzięki temu możliwość rozwijania swoich rzeczy poza firmą”. (R1)

Organizacje dostarczają nagrań z instrukcjami, jak sobie radzić w trudnych sytuacjach:

” „Na platformie ogólnodostępnej dla wszystkich pracowników mamy webinarium nagrane z rehabilitantem, z instruktorką jogi, psychologiem, który mówi o tym jak się właśnie wyluzować po pracy, jak się uspokoić, jak sobie radzić ze stresem, wypaleniem. Jest to myślę dobra okazja do tego jeżeli ktoś na przykład w ciągu dnia poczuje się zmęczony, żeby sobie wybrać z tej palety 15 minut - otworzyć poćwiczyć razem i troszeczkę się zrelaksować.” (R5)

” „Bo też mieliśmy już wcześniej wprowadzane - właśnie porady ekonomistów. Więc też zawsze można się zwrócić też odnośnie porad związanych z ergonomią miejsca pracy, bo to o co zadbać też również w miejscu pracy, w domu. Na co zwrócić szczególną uwagę. Porady psychologiczne to już mamy też od wielu lat. Też są zajęcia takie właśnie z jogi. Ale fajne to, że to jest nagrane u państwa. Natomiast u nas jest to na live tak, tak naprawdę przez Teamsa (śmiech) lub inną platformę. natomiast jest to na żywo. Też akurat dla menadżerów jest taka osobna grupa bardzo fajna, też można się

podłączyć. Także takie programy... Staramy się też zabezpieczyć, właśnie żeby mimo wszystko zadbać też o zdrowie swoje psychiczne i czasami wyłączyć się, poruszać. Więc takie programy są ale stricte związane z Pandemią. Takich celowanych nie ma bardziej właśnie może intensywność jest nakładana na niektóre instrumenty.” (R3)

Inicjatorem wdrażania instrumentów wspierających dobrostan i równowagę praca-życie jest dział HR:

” „HR, ale jest to dosyć mocno wykorzystywane przez pracowników, podobnie jak ten psychologiczny S.O.S. To są rzeczy, które wprowadziliśmy na początku Pandemii od razu i cały czas cieszą się dużą popularnością wśród pracowników”. (R5)

Na dobrostan i równowagę wpływają lokalizacja miejsca pracy i jego dodatkowe cechy. Respondenci wskazywali jako korzystne zlokalizowanie siedziby firmy w otoczeniu drzew lub ustawienie uli:

” „U nas jeżeli chodzi o jakieś takie dodatkowe rozwiązania w trakcie godziny pracy... Może nie było tak, że coś wprowadziliśmy, natomiast sama firma jest złożona można powiedzieć w centrum lasu (śmiech). Mamy też właściwie od początku pandemii, tak to się jakoś akurat zbiegło, że założyliśmy swoją pasiekę, mamy ule i generalnie pracownicy mają możliwość skorzystania z tego tak naprawdę w dowolnym momencie. Czyli mogą wyjść sobie z biura, mogą iść do lasu. Tak naprawdę w okolicy mogą korzystać z domku konferencyjnego, mogą sobie spacerować, więc po prostu to takie otoczenie sprzyja temu, że gdzieś tam jest to udostępnione. I absolutnie nikt nie patrzy na to, że nie siedzi przy komputerze, tylko wyszedł sobie na powyżej 15-20 minut, czy nawet pół godzinnej przerwy.” (R2)

Po zakończeniu okresu przymusowej pracy zdalnej dużą wagę przykładano do integracji pracowników:

” „Natomiast jeżeli chodzi o takie rzeczy po powrocie tak naprawdę z Pandemii to mocno postawiliśmy na takie wspólne integracje pracowników czyli jednodniowe wyjazdy w góry, ognisko właśnie przy tym naszym domku konferencyjnym, właśnie

czy jakieś spotkania na trawie czy na przykład w związku z tym, że mieliśmy miódobranie tak, bo akurat był pszczelarz i wybierał miód dla naszych pracowników oczywiście. Tu mieliśmy po prostu wykłady na trawie z pszczelarzem, który opowiadał o pszczołach, więc w jakiś taki sposób staramy się po prostu tych pracowników zbliżyć z powrotem do siebie.” (R2)

” „u nas zarząd już jak ta Pandemia troszkę się zmniejszyła wprowadził duży nacisk na szkolenia pracowników, ale szkolenia rozwojowe, po to żeby podnieść też swoje kompetencje, ale też nie tylko i wyłącznie kwalifikacje, ale też takie zespołowe połączenie z powrotem wszystkich. U nas jest zespół podzielony na brygady. Każda brygada ma swojego brygadzystę. Żeby też z powrotem scalić te wszystkie zespoły, żeby pracowały jako jedna grupa, jedna firma a nie każda brygada oddzielnie. I tak samo szkolenie wyjazdowe dla osób zarządzających, czyli dla kierowników, gdzie gdzieś tam też podczas tej Pandemii te wszystkie nasze spotkania były zdalnie, online. A tutaj z powrotem musimy nauczyć się siebie, przyzwyczajając do swojej obecności.” (R1)

4.9. WYZWANIA ZWIĄZANE Z NIERÓWNYMI MOŻLIWOŚCIAMI KORZYSTANIA Z PRACY ZDALNEJ LUB HYBRYDOWEJ

W dyskusji panelowej powracał wątek niezadowolenia pracowników z konieczności świadczenia pracy w biurze – rodzaju zazdrości tym, którzy mogą korzystać z pracy zdalnej lub hybrydowej. Respondenci rozwiązywali problem nierówności w rozmowach z pracownikami o wadach i zaletach obu modeli pracy. Unikali dopłacania za obecność w biurze:

” „każda z prac ma swoje zalety i swoje plusy i myślę że tylko przez rozmowę i być może jakieś programy zachęcające. Natomiast też nie zdecydowaliśmy się jako firma na jakieś dodatki dla tych którzy są w pracy. Bo jakby argumentów w jedną i w drugą stronę jest dużo. Zobaczymy co ustawodawca też na nas wymusi jeśli chodzi o dodatki dla tych co będą w domu. Więc zobaczymy jak to będzie wyglądało. Natomiast myślę, że po prostu trzeba rozmawiać z ludźmi, pokazywać też pewne rzeczy. I tak jak wiele pań powiedziało właśnie wcale czasami wcale ta praca w domu nie jest taka zdrowa i taka fajna ponieważ ja sama też doświadczam tego, że jak jestem w biurze to mam zdrowe do tego podejście. Kończę w pewnym momencie tą pracę. Natomiast nawet jeżeli jestem w domu i powiedzmy godzinowo jestem przy tym komputerze nawet powiedzmy

krócej to ja jestem bardziej zmęczona. Tak jestem bardziej zmęczona, bo ten komputer mimo wszystko do tej godziny 18, 19 jest włączony i nie mam tego zdrowego zamknięcia, końca pracy, tak żeby powiedzieć: tak, ok skończyłam na dzisiaj. Jednak trzeba mieć tę dyscyplinę i sobie powiedzieć - teraz koniec i już jestem w domu. I myślę, że po prostu przez rozmowę. Na pewno nie przez pokazywanie różnic i różnicowanie pracowników. Ale każdy z zawodów ma jakąś specyfikę i ma plusy i minusy." (R3)

Uczestnicy panelu zgłaszali obawy dotyczące obowiązku dopłacania osobom, pracującym zdalnie lub hybrydowo, który może narzucić ustawa. Możliwość pracy z domu jest traktowana jako korzyść. Uzyskiwanie dodatkowych świadczeń pogłębi poczucie niesprawiedliwości niekorzystających z trybu zdalnego:

” „No i tutaj mówiłam że to ustawodawca może namieszać. No bo nie dość, że pracując w domu to jeszcze będą dostawać dodatki. Super rozwiązanie. Super. Uważam, że te ustawodawstwo jest takie czasami trzeba się zastanowić. Ja wiem, że pracownicy pracują w domu i siedzą w domu, ale nie każdy.... My jako pracodawca dajemy im możliwość odejścia z biura tak samo. Każdy jest dostosowany, może przyjeżdżać do biura. Nie każdy chce przyjeżdżać do biura. To co sobie powiedzieliśmy są różne oczekiwania.” (R6)

Respondenci wskazywali, że nieobecni w biurze liderzy negatywnie wpływają na zaangażowanie pracowników, którzy nie mogą korzystać z pracy zdalnej:

” „ponieważ zachorowałam na wirusa i przechodziłam i bardzo długo zniknęłam z biura, to bardzo mocno się odbiło na wszystkich pracownikach, nawet na pracownikach produkcyjnych, którzy mnie nie widzieli w biurze. A i zaangażowanie ich mocno spadło, mimo że wszyscy wiedzieli, że jestem bardzo chora i że nie mogę przyjeżdżać do biura. (...). Tak tego budowanie takiego lidera zarządzania całego i pokazywanie, że on jest, że on jest blisko ludzi i tych którzy pracują na miejscu i tych którzy pracują zdalnie. Myślę, że to jest takie główne, bo jak ja nawet widziałam, jak ja wróciłam do biura, to nawet ci pracownicy... Pracownikom produkcyjnym zrobiło się lepiej.” (R6)

„My jako dostawcy, dalej mogliśmy pracować, ale nie mieliśmy zamówień i pracownicy pracowali w mniejszym, mniejszym wymiarze czasu pracy. To my i tak przychodziliśmy, mówiliśmy do pracowników, my pracujemy z wami, my jesteśmy. To nic, że chodzimy w miasteczkach, ale zawsze te przykłady dajemy. 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.” (R6)

Elastyczny czas pracy pracowników stanowi wyzwanie dla menedżerów, którzy muszą być dostępni dla każdego pracownika, niezależnie od tego, kiedy on zaczyna i kończy pracę. Powoduje to znaczne wydłużenie godzin pracy kadry menedżerskiej. Rozwiązaniem problemu długich godzin może być jasna komunikacja dotycząca dostępności w określonych sprawach:

„Natomiast to pokazywanie - zawsze jestem z tobą jest bardzo trudne i samo wiem, ile to mnie zdrowia kosztuje. Bo wcześniej mówiłam, że pracownicy mogą pracować w elastycznym zakresie jeżeli chodzi o godziny, ale zawsze zwracają się do mnie i zawsze wychodzę z założenia dobra skoro pracuję, mogę 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 którą płacimy, ale ale ona ona ona jest konieczna.” (R7)

„U mnie pracownicy wszyscy wiedzą że ja jestem we wtorki, w czwartki, w godzinach między siódmą rano a nawet szesnastą, bo zostają jak ktoś tam.... I wiedzą o tym, że w tym czasie mogą się umówić, mogą się ze mną spotkać. A tak generalnie po pracy, oczywiście jak są jakieś pilne sytuacje to ja odbieram. Ale ja już sobie słuchajcie dwa lata temu wyłączam skrzynkę w telefonie, nie mam skrzynki w telefonie. Co mi daje w ogóle taki psychiczny spokój. I wiem, że ludzie naprawdę nauczyli się, że wiedzą w jakich godzinach ja pracuję, w jakich do mnie dzwonią. Oczywiście, mówię poza jakimś sytuacjami, bo oczywiście w HR-ach są różne sytuacje. Tak, ostatnio miałam też śmierć pracownika nawet. Tak więc wiadomo, że wtedy jestem i odbieram telefony. Jestem, ale nie odbieram maili, nie opisuje. I ludzie wiedzą, że mnie nie męczą. Tak, bo kiedyś to robiłam i rzeczywiście byłam 24 godziny na dobę. Wiedzą, że standardowo jestem we wtorki, czwartki i jeśli te dni się zmieniają, bo coś się zmienia organizacyjnie, to ja też wcześniej ludzi informuję: słuchajcie będę w tym tygodniu w poniedziałek i w piątek.” (R6)

W sytuacji, gdy pracownicy korzystają swobodnie z pracy zdalnej i hybrydowej, trudno jest przekonać ich do wykonania specyficznych zadań, wymagających obecności w biurze:

„Jest tak na przykład, takie angażowanie się w działania. My teraz mamy inwentaryzację. Słuchajcie i jest bardzo ciężko. Wyłączamy produkcję na cały tydzień. Jest bardzo ciężko zorganizować ludzi z administracji żeby przyszli na inwentaryzację. Tak. A pracownicy produkcyjni muszą, bo zawsze tak było. Na przykład tak. I nawet takie pokazywanie, że nawet taka pani (imię), która i tak pracuje zawsze między świętami i Sylwestrem, bo przecież dla HR to jest najwięcej pracy wtedy, szczególnie jak ustawodawca tam ustawę wrzuci na ostatni ostatni tydzień świąt. Ale takie pokazywanie, że nawet ja jestem w pracy i będę na inwentaryzacji, będę przychodziła na szóstą rano z nimi do czternastej. To bardzo dużo pokazuje pracownikom bardzo dużo. To pokazuje pracownikom, na przykład, że u nas dyrektor siedzi na produkcji razem z pracownikami i on jest codziennie, tak, mimo że może pracować zdalnie. (R6)

Uczestnicy panelu zwrócili uwagę na konieczność zmiany podejścia do biura. Przykładem nowego rozwiązania, wychodzącego naprzeciw potrzebom pracowników, była możliwość przyprowadzania do pracy psów:

„Chciałam też powiedzieć o takim miękkim aspekcie, bo po Covidzie ludzie... Część ludzi, która wróciła do pracy zaczęła przychodzić ze swoimi psami. Ponieważ te zwierzęta się tak z nimi związały od czasu siedzenia w domu że, jest mi przykro. I od nowa się musiały socjalizować, więc stwierdzili, a to będziemy przychodzić do pracy ze zwierzętami i to bardzo fajne efekty przyniosło i coś co wcześniej nie było, nie było takie powszechne. Teraz w coraz większej ilości firm dostrzegam, że pojawiają się te psiaki. U nas, u nas też mamy takie na stałe, na stałe psy. One gdzieś tam mają te swoje pośłania w biurze. I myślę, że to też jest bardzo bardzo fajne, bardzo fajny aspekt.” (R7)

Zwracali uwagę na złożoność zagadnienia powrotu do biura. Pracownicy wybierają miejsce, w którym jest im wygodniej. W gorące dni chętniej korzystali z klimatyzowanego biura. Osoby, które dobrze wyposażyły swoje domowe biuro, chętniej w nim pozostają:

„A jeżeli chodzi o te podatki, no podatki są trudną rzeczą. Mówiłam o ogrzewaniu, ale mówiłam też o tym, że pracownicy wrócili na lato do firmy. Jakie lato było? Gorące. A co jest w firmie? Klimatyzacja (śmiech). Więc wszystko ma swoje plusy i minusy. Natomiast wiem też, że poinwestowali. Poinwestowali w miejsca pracy, w biurka, w to w to żeby żeby te komputery, te monitory i tak dalej mogły na stałe gdzieś tam stać.” (R7)

Zdaniem uczestników panelu pracodawca powinien interesować się, w jaki warunkach wykonywana jest praca zdalna:

„No nie każdy ma taką przestrzeń w domu. O tym też, o tym też musimy pomyśleć. Też ich się pytam: słuchaj a masz chociaż dobre krzesło i tak dalej? Żeby żeby nie siedzieli na... Na krzesłach, które nie są ergonomiczne. Te wszystkie aspekty gdzieś tam sumarycznie, sumarycznie może może powodują, że ten aspekt jest totalnie niejednostronny do określenia - jak jest lepiej.” (R7)

Zdaniem respondentów dobrze zorganizowana praca zdalna może przynosić korzyści obu stronom. Byli przeciwni przymusowym rozliczeniom z pracownikami zdalnymi za koszty korzystania z domowego prądu i internetu. Ich zdaniem ten koszt jest kompensowany brakiem konieczności dojazdu do biura. Pracodawca powinien mieć obowiązek zorganizowania miejsca pracy każdemu, kto zgłosi brak możliwości pracy zdalnej:

„Ja myślę, że dla wszystkich po trosze, jeżeli to jest dobrze zorganizowane, to przynosi korzyści jednej i drugiej stronie. Jeżeli jest zorganizowane na zasadzie dobrowolności właśnie. I wtedy ja nie jestem zwolenniczką rozwiązań prawnych dotyczących rozliczeń pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, ponieważ uważam, że korzyści pozostają po obu stronach. Jeżeli mam wybór to albo mi jest lepiej pozostać w domu i korzystać z mojego własnego internetu albo wsiadam w auta, leję paliwo do niego, tracę czas w korkach i jadę do biura. Nie muszę płacić za prąd i za internet, ale za to przypadkiem nie tracę więcej jadąc chociażby czasu, który który przesiaduje w tym aucie w korku. Więc mnie się wydaje, że szukanie takich rozwiązań... Że tutaj trzeba wyliczyć, tutaj trzeba oddać, tu trzeba pracownikowi stanowisko pracy zorganizować. No jeśli nie ma warunków to oświadcza pracodawcy - nie mam warunków do pracy w home office i proszę mi zapewnić pracę w biurze. I pracodawca ma taki obowiązek.” (R5)

Dobra organizacja pracy zdalnej wymaga uporządkowania, wcześniejszych deklaracji kto i kiedy będzie obecny w biurze:

„Myślę, że ta dowolność deklaracyjna. Nie, to że wstaję rano i a jadę dzisiaj albo nie, nie jadę dzisiaj. Czyli taka taka uporządkowana, żeby ten chaos się nie wdał. To myślę, że to jest taki pierwszy punkt wyjścia, zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika. Deklaracja, pewien harmonogram i i realizowanie tego. Myślę że to to jest takie dosyć wiążące.” (R7)

Fundament pracy zdalnej i hybrydowej stanowi zaufanie do pracowników. Zdaniem uczestników panelu produktywności nie na się zbudować na ścisłej kontroli:

„Ja jestem za tym też - chcesz pracownikowi - mamy dla ciebie biuro, nie chcesz - pracujesz w domu, ale też bym z tymi opłatami, z tym nie szalała. I to jest ta dobra organizacja i też budowanie zaufania. Tak. Nie jestem za tym, żeby sprawdzać. Kiedyś byłam na takim spotkaniu, gdzie pani z firmy informatycznej międzynarodowej, bardzo dużej powiedziała, że co 15 minut screenują ekrany komputerów swoich pracowników - programistów, żeby sprawdzać co oni robią. I ja myślę, Boże ja bym nie chciała pracować w takiej firmie, to po prostu to jakiś koszmar. Płacą niesamowite pieniądze. Jedną z lepiej płacących firm. Nie powiem gdzie i jak (śmiech). Jedną z lepiej płacących firm dla programistów, ale oni screenują co 15 minut ekrany słuchajcie - co oni robią w domu. Wiecie, zaufanie przede wszystkim, takie budowanie zaufania, pokazywania liderów, że liderzy są z pracownikami, obojętnie czy oni są w pracy zdalnej czy produkcyjnej. I chyba ta organizacja właśnie, nie chyba tylko na pewno, ten harmonogram, deklaracja, organizacja to myślę, że jest taki przepis na wszystko.” (R6)

Bibliografia

- Bartleby. (2022, December). The open questions of hybrid working. The Economist.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C., & Schirmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741>
- Glinka, B., & Czakon, W. (2021). Podstawy badań jakościowych. PWE.
- Tabor-Błażewicz, J., & Rachoń, H. (2022). Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy. Oficyna Wydawnicza SGH.

Załącznik: Scenariusz panelu eksperckiego

Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy

CZĘŚĆ WSTĘPNA

MODERATOR: wita uczestników, przedstawia się, prosi o wyrażenie **zgód przez uczestników panelu eksperckiego na nagranie spotkania**. Następnie wyjaśnia cele i zasady spotkania, informuje o jego czasie trwania (ok. 90 minut) i przebiegu oraz o tym, że w razie potrzeby uczestnicy mogą prosić o wyjaśnienia i zadawać pytania. Zapewnia **o anonimowości badania i informuje, że pozyskana wiedza zostanie wykorzystana jedynie do celów badawczych. Prośba o przedstawienie się uczestników panelu bez podawania dokładnych informacji o miejscu pracy czy nazwy firmy. Wystarczy branża, wielkość firmy, płeć uczestnika i jego rola w organizacji**.

MODERATOR: W przypadku pytań uczestników, udziela odpowiedzi. Czas trwania panelu – ok. 90’

MODERATOR: WŁĄCZA NAGRYWANIE!

Nasze spotkanie ma miejsce w ramach realizacji projektu badawczego pt. **„Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy”**, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego przez Konfederację Lewiatan. W imieniu badaczy oraz własnym, bardzo dziękuję za Państwa udział w badaniu.

Dzisiejsze spotkanie jest kolejnym etapem realizowanych badań, pierwszym była analiza dostępnych raportów, kolejne stanowiły indywidualne wywiady z menedżerami oraz badania ilościowe.

Głównym celem dzisiejszego spotkania jest rozmowa na temat optymalnych modeli organizacji pracy w związku z długoterminowymi skutkami pandemii dla rynku pracy.

Pytając o skutki pandemii mamy na myśli zarówno bezpośrednie wynikające np. ze zmiany sposobu działania organizacji w odpowiedzi na lockdowny, jak i pośrednie, np. na skutek zmian oczekiwań interesariuszy.

Dyskusja panelowa będzie składała się z dwóch rund pytań dotyczących:

1. zmian w organizacji pracy na skutek pandemii,
2. skutków pandemii dla rynku pracy.

W każdej rundzie będzie 8-10 minut na wypowiedź każdej z osób uczestniczących w panelu.

CZĘŚĆ ZASADNICZA

CZĘŚĆ I – ZMIANY W ORGANIZACJI PRACY NA SKUTEK PANDEMII

W1. Na początku porozmawiamy o zmianach w organizacji pracy spowodowanych bezpośrednio i pośrednio przez pandemię.

[40'] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne. Wskazuje kolejność wypowiedzi. W razie potrzeby zadaje pytania dodatkowe.)

1. Jakie są aktualne priorytety i wyzwania w obszarze zarządzania ludźmi w Pani/Pana organizacji?
 - a. Co się zmieniło na skutek pandemii?
2. W jaki sposób pandemia wpłynęła na role i zadania funkcji personalnej (działu HR) w Pani/ Pana organizacji?
 - a. Jak zmieniły się zadania osób w HR?
 - b. Jak zmieniła się rola menedżerów w zarządzaniu ludźmi?
3. Jakie zmiany zostały wprowadzone w rozwiązaniach (politykach, procedurach, procesach) w obszarze zarządzania ludźmi w Pani/Pana organizacji?
 - a. Co nowego zostało wprowadzone?
 - b. Jakie rozwiązania zostały wycofane?
 - c. W jaki sposób pandemia wpłynęła na czas pracy?
 - d. Jaki miała wpływ na digitalizację i automatyzację procesów HR?
 - e. Czy w Pani/ Pana organizacji wprowadzono nowe benefity? Jakież?
 - f. Które rozwiązania wprowadzone w związku z pandemią okazały się chwilowe? Które zostały na stałe?
4. Jak pandemia wpłynęła na pracę osób sprawujących opiekę nad dziećmi?
 - a. Jakie rozwiązania wprowadzono dla tej grupy pracowników?
 - b. Jak wspierani byli rodzice, gdy zamknięte były szkoły i przedszkola?
 - c. Jak organizacja podchodzi do nieobecności z powodu choroby pracownika lub dziecka?

CZĘŚĆ II – SKUTKI PANDEMII DLA RYNKU PRACY

W2. Przejdźmy teraz do drugiego zagadnienia dotyczącego skutków pandemii dla rynku pracy.

[40'] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne. Wskazuje kolejność wypowiedzi.)

1. Jakie będą kluczowe wyzwania dla HRu w Pani/Pana organizacji w ciągu najbliższych 2-3 lat?
2. Jak zmienił się rynek pracy na skutek pandemii?
 - a. Które zmiany będą trwałe?
 - b. Które zmiany okazały się tymczasowe?
 - c. Co nowego się pojawi?
3. Jak zmieniają się oczekiwania kandydatów do pracy i pracowników?
4. Jak zmiany na rynku pracy i w oczekiwaniach kandydatów oraz pracowników wpłyną na organizację pracy w przyszłości?
5. W jaki sposób zmieni się miejsce na rynku pracy osób posiadających dzieci?
 - a. Jak wpłynie na to praca zdalna lub hybrydowa? Jak wpłynie ona na łączenie pracy z opieką nad dziećmi?
 - b. Czy aktualne regulacje prawne w zakresie opieki nad dziećmi są właściwe (np. liczba dni, sposób wnioskowania i rozliczania)? Czy potrzebne są zmiany? Jeśli tak, to jakie?

[10'] Podsumowanie

Ewentualnie dodatkowe wypowiedzi uczestników, podziękowania za udział.