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

Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców

LEWIATAN

AUTOR: dr Hanna Kinowska

Spis treści

1. Cele i metodyka badań 3

1.1. Cele przeprowadzonych badań 3

1.2. Metodyka badań jakościowych i narzędzie badawcze 5

1.3. Metodyka badań ilościowych i narzędzie badawcze 6

2. Najważniejsze wnioski z badań 7

3. Wyniki badań jakościowych 10

3.1. Przebieg badań jakościowych i charakterystyka respondentów 10

3.2. Wyniki badań jakościowych w podziale na tematy 12

3.2.1. Poczucie sensu pracy 12

3.2.2. Wspieranie osiągnięć 14

3.2.3. Zaangażowanie pracowników 18

3.2.4. Relacje w miejscu pracy 20

3.2.5. Zdrowie pracowników 23

3.2.6. Emocje w miejscu pracy 26

3.2.7. Równowaga praca – życie 27

3.3. Pozostałe interesujące cytaty 32

4. Wyniki badań ilościowych 34
4.1. Przebieg badań ilościowych i charakterystyka respondentów 34
4.2. Rozkład częstości odpowiedzi na pytania dotyczące stosowanych rozwiązań 36
4.2.1. Kultura organizacji 36
4.2.2. Wdrożenie do pracy i zakresy zadań 38
4.2.3. Informacje zwrotne i oceny okresowe 40
4.2.4. Szkolenia i rozwój 43
4.2.5. Klimat organizacji 48
4.2.6. Komunikacja 51
4.2.7. Wynagrodzenia 55
4.2.8. Podsumowanie rozwiązań funkcjonujących w firmach i wdrożonych po rozpoczęciu pandemii 62
4.3. Rozkład częstości odpowiedzi na pytania dotyczące oferowanych świadczeń dodatkowych 63
4.3.1. Świadczenia funkcjonujące przed pandemią i wdrożone po jej rozpoczęciu 63
4.3.2. Podsumowanie świadczeń finansowanych przez pracodawcę 81
4.4. Pozytywne i negatywne zmiany w wyniku pandemii 82
4.4.1. Pozytywne zmiany w wyniku pandemii 82
4.4.2. Negatywne zmiany w wyniku pandemii 93
4.4.3. Podsumowanie pozytywnych i negatywnych zmian w wyniku pandemii 101

Bibliografia 103

Załącznik 1: Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z przedstawicielami pracodawców/ kadry menedżerskiej 104

Załącznik 2: Kwestionariusz ankiety dla pracodawców/ menedżerów 110

1. Cele i metodyka badań

1.1. CELE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Celem przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych wśród pracodawców była diagnoza rozwiązań w zakresie organizacji pracy, zastosowanych w związku z pandemią i planowanych do wdrożenia w najbliższej przyszłości oraz identyfikacja największych wyzwań dla pracodawców.

Pandemia COVID-19 narzuciła konieczność digitalizacji pracy, wymusiła koncentrację na zdrowiu i jakości życia oraz wpłynęła w kompleksowy sposób na pracowników, w szczególności poprzez dystans społeczny, stres i bezrobocie (Kniffin et al., 2021). Badania wykazują negatywny wpływ pandemii na dobrostan (Bakker & van Wingerden, 2020; Juchnowicz & Kinowska, 2021) oraz satysfakcję z pracy i życia rodzinnego (Möhring et al., 2021). Nagła zmiana sposobu wykonywania pracy skutkowała wyzwaniami związanymi z utrzymaniem jej efektywności oraz zaangażowania pracowników.

Pandemia wymusiła zmianę sposobu wykonywania pracy poprzez przymus pozostania w domach i zmianę modelu pracy na zdalny. Część osób, których zadania wymagały obecności w miejscu pracy, została skierowana do pracy hybrydowej, pozwalającej na obecność w siedzibie firmy tylko w wyznaczonym i ograniczonym czasie. Pandemia wymusiła na kierujących organizacjami podejmowanie decyzji o modelu pracy i zarządzaniu ludźmi w nowych warunkach bez potwierdzenia skutków takiej decyzji danymi.

Zmiany w modelach zarządzania pracownikami miały miejsce już przed pandemią. W odpowiedzi na wyzwania związane z automatyzacją i cyfryzacją pracy oraz specyfiką rynku pracy w obszarze zarządzania ludźmi, organizacje przechodziły na model oparty na zarządzaniu kapitałem ludzkim (Juchnowicz, 2014). Najistotniejsze jego elementy są najlepiej widoczne na tle wcześniejszych modeli. Historycznie najstarszy jest model zarządzania personelem. W tym podejściu stosuje się identyczne narzędzia i reguły niezależnie od organizacji. HR jest strażnikiem stosowania reguł. Zarządzanie ludźmi jest scentralizowane i skupione na aspekcie operacyjnym. Głównym celem HR jest utrzymanie status quo. Pracownicy HR przyjmują postawy pasywne. Takie podejście nie sprzyja zmianom w organizacji. Może jedynie zapewnić realizację polityki personalnej zgodnie z wymogami prawa.

Drugim, nowocześniejszym podejściem jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W tym modelu HR staje się aktywny. Opracowuje rozwiązania systemowe dopasowane do potrzeb organizacji i modyfikuje je wraz ze zmianami jej strategii. Skupia się na celach strategicznych. W modelu zarządzania zasobami ludzkimi HR jest nastawiony na roz-

wiązywanie pojawiających się problemów. Oferuje rozwiązania wystandaryzowane w ramach organizacji.

Najnowocześniejszym podejściem jest zarządzanie kapitałem ludzkim. W jego ramach HR jest partnerem dla menedżerów. Rozwiązania są indywidualizowane pod potrzeby konkretnych zespołów. HR podpowiada menedżerom, często przy pomocy HR biznes parterów, jak sobie radzić z bieżącymi problemami i jakich narzędzi HR użyć. W HR obowiązuje elastyczne podejście i nastawienie na innowacje. Kluczową postawą w samym HR i całej organizacji jest zaangażowanie (Lewicka, 2019).

W zarządzaniu ludźmi przez ich zaangażowanie w istotny sposób zmienia się podejście do motywowania (Juchnowicz, 2012). W tradycyjnym zarządzaniu ludźmi celem motywowania było dorowadzenie do zrealizowania celów pracodawcy. W zarządzaniu przez zaangażowanie cel jest wspólny pracownika i pracodawcy.

W tradycyjnym zarządzaniu pracodawca traktuje pracownika z góry - przyjmuje w stosunku do niego pozycję dominującą. W zarządzaniu przez zaangażowanie pracodawca i pracownik są równi, stają się parterami do dyskusji. Cele i potrzeby pracodawcy i pracowników są równie ważne.

Tradycyjne zarządzanie pracownikami różni się od zarządzania przez zaangażowanie wykorzystywanymi narzędziami. Tradycyjne obejmują standaryzację zadań, ścisłą kontrolę ich wykonania i motywowanie głównie za pomocą pieniędzy. W zarządzaniu przez zaangażowanie pracownik jest motywowany dzięki wspólnocie wartości z organizacją. Praca ma dla niego sens i prowadzi do realizacji atrakcyjnej wizji. Ważne są: komunikacja i kompleksowe nagradzanie pracowników.

Skuteczne zarządzanie przez zaangażowanie wymaga włączenia wielu podmiotów. Oznacza konieczność udziału wszystkich zainteresowanych - od wyższej kadry menedżerskiej do menedżerów liniowych i pracowników. W zarządzaniu przez zaangażowanie ważną rolę odgrywają HR biznes partnerzy, którzy współpracują z menedżerami i wspierają ich przy rozwiązywaniu bieżących problemów.

Motywowanie w zarządzaniu przez zaangażowanie polega na indywidualizowaniu rozwiązań motywacyjnych w ramach kompleksowych systemów motywowania. Z jednej strony mamy indywidualnego pracownika z jego potrzebami i wartościami, z których wynikają z czynniki motywujące do pracy. Z drugiej strony konieczny jest kompleksowy system motywowania w organizacji. Zadaniem menedżera jest dopasowanie zestawu motywatorów pochodzących z kompleksowego systemu motywacyjnego do indywidualnego pracownika. Zadaniem HR jest zbudowanie kompleksowego systemu motywowania i nauczenie menedżerów, jak z niego korzystać.

W zarządzaniu przez zaangażowanie system motywowania jest bardzo szeroki. Obejmuje wszystko, co organizacja oferuje w zamian za pracę. Składa się z nagród materialnych i niematerialnych.

Nagrody materialne obejmują cześć pieniężną i pozapieniężną. W ich skład wchodzą bodźce, których wartość można wyrazić w pieniądzach. Część pieniężna to wynagrodzenia zasadnicze, zmienne i dodatki. Cześć pozapieniężna obejmuje benefity (w czasie pandemii ważny był np. dostęp do opieki zdrowotnej), narzędzia pracy (np. dostęp do sprzętu komputerowego i oprogramowania umożliwiającego sprawne wykonywanie obowiązków), świadczenia socjalne (np. dodatkowe świadczenie wakacyjne, prezenty dla dzieci na święta) i szkolenia.

Znacznie szerszą grupę tworzą nagrody niematerialne. Można je podzielić na trzy kategorie. Pierwsza dotyczy organizacji pracy. W jej ramach wyróżniamy możliwość awansu, dostęp do informacji, możliwość sprawowania władzy, podejmowania decyzji, niezależność w wykonywaniu swojej pracy i elastyczność godzin pracy. Druga grupa to motywatory socjo-psychologiczne. W ich skład wchodzą pochwały otrzymywane od szefa i kolegów, reputacja organizacji (poczucie dumy z pracy na rzecz organizacji, która robi coś ważnego i jest szanowana przez otoczenie), relacje w zespole, poczucie sensu i bezpieczeństwo zatrudnienia.

Ostatnia grupa dotyczy wyposażenia miejsca pracy. Obejmuje nie tylko wyposażenie biura, dostęp do kuchni, kantyny, ale też lokalizację biura, podział przestrzeni w sposób wspierający wykonywanie obowiązków., np. gabinety do pracy w skupieniu i większe pokoje lub open-space dla osób wykonujących pracę zespołową.

1.2. METODYKA BADAŃ JAKOŚCIOWYCH I NARZĘDZIE BADAWCZE

Przedmiotem przeprowadzonych badań jakościowych były praktyki w zakresie organizacji pracy, które firmy zastosowały w związku z pandemią oraz jakie planują wdrożyć w przyszłości, a wyzwania w zakresie motywowania pracowników.

Opracowanie opiera się na wynikach badań wywiadów pogłębionych (IDI) wykonanych z menedżerami reprezentującymi 21 organizacji działających w Polsce.

Dla osiągnięcia celów postawiono następujące pytania badawcze:
- Jakie są główne praktyki w zakresie organizacji pracy?
- Jak na stosowane praktyki wpłynęła pandemia?
- Jakie zmiany zostaną wdrożone w przyszłości?
- Co stanowi największe wyzwanie w zakresie motywowania pracowników?

Na potrzeby przeprowadzonych badań wykorzystano narzędzie badawcze (scenariusz wywiadu) opracowany w ramach projektu zrealizowanego w SGH pt. „System motywowania a zaangażowanie i dobrostan pracowników w warunkach zmian technologicznych oraz wymogów zrównoważonego rozwoju – badania jakościowe" (Kinowska, 2022). Scenariusz składał się z siedmiu grup pytań dotyczących:

- Poczucia sensu pracy,
- Wspierania osiągnięć,
- Zaangażowania pracowników,
- Relacji w miejscu pracy,
- Zdrowia pracowników,
- Emocji w miejscu pracy,
- Równowagi praca-życie.

Pytania podstawowe uzupełniono dodatkowymi, w celu lepszego zrozumienia poszczególnych kwestii przez respondentów. W celu przeprowadzenia analizy wykorzystano teoretyczny system kodowy powiązany z użytym narzędziem badawczym (Kinowska, 2022). Nowe kwestie zakodowano z zastosowaniem otwartego podejścia do kodowania (Glinka & Czakon, 2021). Postępowano zgodnie z następującą procedurą: (1) wstępne zapoznanie się z wszystkimi transkrypcjami wywiadów w celu ogólnej oceny ich treści; (2) analiza transkrypcji i wyodrębnienie istotnych stwierdzeń; (3) kondensacja wyodrębnionych stwierdzeń; (4) identyfikacja praktyk na podstawie skondensowanych stwierdzeń; (5) wyodrębnienie grup praktyk.

1.3. METODYKA BADAŃ ILOŚCIOWYCH I NARZĘDZIE BADAWCZE

Pomiar praktyk w zakresie organizacji pracy, które firmy zastosowały w związku z pandemią oraz jakie planują wdrożyć w przyszłości obejmował wymiary narzędzia diagnostycznego. Nawiązują one do istniejących w literaturze instrumentów badawczych (Juchnowicz, 2012; Juchnowicz et al., 2021)

W narzędziu do pomiaru stosowanych przez pracodawców rozwiązań wyróżniono wymiary diagnozujące rozwiązania w ramach:

- Kultury organizacji;
- Wdrożenia do pracy;
- Informacji zwrotnych i ocen okresowych;
- Szkoleń i rozwoju;
- Klimatu organizacji;
- Komunikacji;
- Wynagradzania;
- Świadczeń dodatkowych.

Dodatkowe pytania dotyczyły pozytywnych i negatywnych zmian w organizacji pracy na skutek pandemii.

W procesie badania kontrolowano następujące zmienne charakteryzujące badane organizacje:

- Wielkość firmy;
- Sektor;
- Aktualny model pracy.

2. Najważniejsze wnioski z badań

Celem przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych wśród pracowników była diagnoza rozwiązań, które w zakresie organizacji pracy, zastosowanych w związku z pandemią oraz planowanych do wdrożenia w przyszłości, a także identyfikacja kluczowych wyzwań.

Badania przeprowadzono w odniesieniu do obszarów obejmujących: komponenty dobrostanu pracowników, instrumentów zarządzania kapitałem ludzkim oraz pozytywnych i negatywnych konsekwencji pandemii.

Wykonane analizy w badaniach jakościowych obejmowały interpretacje transkrypcji przeprowadzonych wywiadów oraz identyfikację tematów w ramach obszarów i zagadnień poruszonych w trakcie rozmów z respondentami.

W ramach badań ilościowych wykonane analizy obejmowały dwa główne etapy: określenie frekwencji odpowiedzi na poszczególne pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety oraz analizy ze względu na kontrolowane zmienne metryczkowe.

W badaniach jakościowych wzięło udział 21 respondentów, a w ilościowych 351 menedżerów reprezentujących różne organizacje. W badaniach ilościowych próba była zrównoważona pod względem wielkości firmy. Wśród respondentów dominowały firmy z sektora prywatnego. Blisko połowa ankietowanych nie świadczyła pracy zdalnie, pozostali korzystali z niej z różną intensywnością od pracy w pełni zdalnej do trybu zdalnego rzadziej niż raz w tygodniu.

Główne wnioski płynące z badań jakościowych:

- **Wśród menedżerów występują skrajnie zróżnicowane opinie w zakresie postrzegania pracy zdalnej i długoterminowych konsekwencji funkcjonowania w takich modelach – od bardzo pozytywnych ocen do krytyki;**
- **Menedżerowie (domyślnie) utożsamiają własne postrzeganie rzeczywistości z postrzeganiem jej przez pracowników;**
- **Praca w warunkach zdalnych zaciera granice między tym to służbowe i prywatne – w miejsce równowagi między pracą i życiem pojawia się „work-life mix", bez jasno wyznaczonych granic między oboma obszarami;**
- **Respondenci podkreślali potrzebę wypracowania warunków i zasad w sytuacji zatrudniania osób „z" i „bez" technicznej możliwości realizacji zadań zdalnie (pojawiająca się zazdrość w przypadku braku możliwości pracy zdalnej);**
- **Negatywną konsekwencją pracy zdalnej w opinii badanych menedżerów jest spadek umiejętności komunikacyjnych;**
- **Respondenci wskazywali na zagrożenia spadkiem poczucia przynależności i siły relacji między członkami zespołu;**
- **Słabsze relacje między pracownikami, w opinii menedżerów, prowadza do większej łatwości zmiany miejsca zatrudnienia;**
- **Badani menedżerowie traktowali obecność w biurze w kategoriach „narzędzi" integracji zespołów;**
- **Wskazywali konieczność zachęcania pracowników do pracy w biurze, w szczególności poprzez wykorzystywanie zachęt niefinansowych;**
- **Menedżerowie zwracali uwagę na trudności związane z wdrażaniem nowych pracowników w warunkach pracy zdalnej;**
- **Respondenci wskazywali na większe znaczenie, w warunkach pracy zdalnej i hybrydowej, relacji przełożony – zdanie - pracownik;**
- **Praca zdalna zwiększa zadaniowy charakter pracy i sprzyja rozliczaniu się z efektów, w oderwaniu od rzeczywistego nakładu czasu pracy;**
- **Respondenci dostrzegli kształtowanie się „kanapowego" pracownika, z niechęcią do wychodzenia poza swoja strefę komfortu;**

- **Zauważyli awersję do wyjść integracyjnych (poza godzinami pracy) w sytuacji braku ukształtowanych wcześniej relacji ze współpracownikami;**
- **W warunkach pracy zdalnej i hybrydowej procedury stanowią narzędzie uzupełniające lub zastępujące zaufanie, które było fundamentem relacji w pracy bez wykorzystania trybu zdalnego;**
- **Respondenci dostrzegli wzrost znaczenia technicznych warunków możliwości wykonywania pracy w formie zdalnej.**

Główne wnioski płynące z badań ilościowych:

- **Z przeprowadzonych 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 polecanie kandydatów do pracy, wynagrodzenia zmienne przyznawane przez współpracowników oraz zarządzanie talentami.**
- **Rozwiązaniami, z których najwięcej firm zaczęło korzystać po rozpoczęciu pandemii, są: bieżące informacje zwrotne i wdrażanie nowych pracowników. Najrzadziej decydowano się na wdrożenie: wynagradzania za nadgodziny i ścieżek karier.**
- **Wykorzystywane instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim jest zróżnicowane w zależności od wielkości firmy, sektora i modelu pracy. Wyniki badań wskazują, że duże i bardzo duże organizacje korzystają z bogatszego instrumentarium niż mniejsze firmy (w szczególności mikro). Najbardziej zróżnicowane instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim stosują organizacje, korzystające z modelu hybrydowego z pracą zdalną 1-2 dni w tygodniu.**
- **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.**
- **Uzyskane wyniki wskazują, że pozytywnymi zmianami na skutek pandemii są: koncentracja na dobrostanie pracowników, wzrost akceptacji pracodawców dla nieobecności chorobowych oraz uelastycznienie czasu pracy. Najpowszechniejsze negatywne konsekwencje pandemii to: trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników oraz wdrożeniem ich do pracy, a także obniżenie motywacji pracowników.**

3. Wyniki badań jakościowych

3.1. PRZEBIEG BADAŃ JAKOŚCIOWYCH I CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

Złożoność tematu, brak istniejących danych oraz eksploracyjny charakter analiz uzasadniały zastosowanie badań jakościowych. Przeprowadzono je w listopadzie i grudniu 2022 r. Wykonanie badań zlecono Laboratorium ConsumerLab.pl, działającym przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

W sumie przeprowadzono 25 semi-strukturyzowanych wywiadów. Ze względu na wartość poznawczą w analizie uwzględniono 21. Różnica wynika m.in. z krótkiego stażu managerów i w konsekwencji ich braku wiedzy o sytuacji w trakcie pandemii, braku zespołu bezpośrednio nadzorowanego, pomimo stanowiska managerskiego i zdawkowości odpowiedzi. Analizowane organizacje reprezentowały różne branże: produkcyjną, doradczą i usługową. Ponieważ analizy koncentrowały się na praktykach w zakresie organizacji pracy wybrano prezesów, członków zarządów lub menedżerów jako osoby, które mogą dostarczyć wyczerpujących i precyzyjnych danych. W tabeli 1 przedstawiono profil organizacji i role - udzielających wywiadu.

Tabela 1. Profil organizacji i respondentów

Numer respondenta	Typ działalności	Wielkość zatrudnienia	Rola w organizacji
R1	usługi profesjonalne	średnia	menedżer
R2	nieruchomości	duża	menedżer
R3	IT	mała	prezes zarządu
R4	marketing	mała	prezes zarządu
R5	venture capital	mała	członek zarządu
R6	handel	duża	menedżer
R8	marketing	duża	menedżer
R10	produkcja	duża	menedżer
R11	marketing	mała	prezes zarządu
R12	logistyka	średnia	menedżer
R13	badania	duża	prezes zarządu
R14	budowlana	mikro	prezes zarządu
R15	logistyka	duża	menedżer
R16	doradztwo	mała	prezes zarządu
R17	outsourcing	mikro	prezes zarządu
R19	finanse	mała	prezes zarządu
R20	reklama	mała	prezes zarządu
R22	reklama	duża	menedżer
R23	IT	duża	menedżer
R24	bankowość	duża	menedżer
R25	usługi profesjonalne	mikro	prezes zarządu

Średni czas trwania wywiadu wynosił około 31 minut, łączny – ponad 10 godzin i 51 minut. Wywiady były prowadzone w języku polskim. Wszystkie zostały nagrane cyfrowo, a następnie przeprowadzono ich transkrypcję.

3.2. WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH W PODZIALE NA TEMATY

3.2.1. POCZUCIE SENSU PRACY

Znaczenie poczucia sensu pracy

Respondenci zwracali uwagę na potrzebę budowania poczucia sensu z pracy, zwłaszcza młodszych pracowników, w celu zrozumienia „po co są" w organizacji i wzbudzenia większego ich zaangażowania w wykonywaną pracę, szczególnie w kontekście samodzielnego wykonywania zadań ,bez bezpośredniego ciągłego nadzoru, czy obecności w biurze:

> R5: „Jako że nasza branża wymaga dużego wysiłku, nie ma normowanych godzin pracy, to poczucie takiej misji jest niezwykle ważnym czynnikiem... Ze względu na brak płynności aktywów, takie poczucie misji, dobrze wykonanego obowiązku i wiary w to co się robi, jest niezwykle ważne."

> R8: „I zawsze też mówię że słuchajcie jakby my pomagamy naszym klientom tak, oni tego nie potrafią zrobić bez nas."

> R20: „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."

Sposoby okazywania sensu pracy

Menadżerowie kładą duży nacisk na pokazywanie sensu pracy na bieżąco, angażując pracowników w kontakty z klientami, a także podczas wspólnego wyznaczania celów i ukazywania finansowych aspektów funkcjonowania firmy, np. w formie sprawozdań finansowych, wyceny zleceń, wartości sprzedaży, liczby i wartości nowo pozyskanych kontraktów:

> R5: „Są oni włączeni w kontakty ze spółkami kapitałowymi, w pomoc w rozmowach z tymi spółkami, włączeni w cały dialog i komunikację, czyli są świadkami tego w jaki sposób właśnie... te spółki się zmieniają."

> R11: „A bo czasami jak jest okazja, jak idziemy do klientów zaprezentować to człowiek przychodzi na to spotkanie i widzi na co to się przekłada, tak żeby było widać od A do Z ten cały proces a nie tylko ten malutki wycineczek, że tam sobie... losowo te osoby tam zabieramy."

> R16: „Dajemy ludziom podejmować decyzje."

Bardzo ważne okazuje się także pokazywanie szerszego kontekstu pracy – tak by pracownik wiedział jaki będzie efekt końcowy jego pracy, w kontekście sprawnego funkcjonowania całej organizacji.

Respondenci zarówno w kwestii pokazywania sensu pracy, jak i motywowania do aktywności fizycznej wskazywali swój przykład, swoje pomysły czy sugestie, jako „wzór do naśladowania" / motywowania.

Respondenci wskazywali, że przekonanie pracowników, że mądra praca się opłaca, a zarobek jest uzależniony od efektów pracy, pozwoli na zbudowanie mechanizmu, w którym motywacja pracownika będzie się niejako sama napędzać i nie będzie musiała być co chwilę podsycana.

Menedżerowie podkreślali, że dziękują swoim pracownikom za wykonaną pracę i konkretnie wymieniają elementy, które doceniają:

> R4: „Przede wszystkim dziękując za tę pracę, oceniając w taki sposób, żeby pracownik wiedział, że ja się zapoznałem z tym co on zrobił - czyli nie ogólnie dzięki że to robisz, tylko dzięki za to że wysłałeś tę grafikę, bo ona jest bardzo ładna, pasuje do klienta i tak dalej i tak dalej, czyli szczegóły."

Oprócz bezpośrednich celów biznesowych pracodawcy starają się wzbudzić potrzebę utożsamiania się z działaniami, wizją firmy, np. poprzez realizację działań CSR-owych:

> R6: „takie poczucie, że też okej, z jednej strony mamy cele biznesowe, a z drugiej nie jest mi wstyd powiedzieć gdzie pracuję,"

Wpływ pandemii na poczucie sensu pracy

W okresie pandemii pracownicy zadawali sobie częściej pytanie o sens pracy. Pandemia przewartościowała sens pracy:

> R1: „Sama po prostu praca w kontekście większej śmiertelności stanowiła, udowodniła też pracownikom, że praca stanowi tylko po prostu pracę, że to nie jest najważniejsze."

> R6: „Zwłaszcza pracując przy tym, przy zmianie pracy biurowej na pracę zdalną, kiedy to zostawało się tak nagle samemu z tymi wszystkimi bieżącymi tematami, które czasem przytłaczały, to tak to wtedy to poczucie sensu, mogę powiedzieć, że czasami tak spadało."

> R10: „No zaczęli się bardziej że tak powiem o tą pracę starać, no może nie starać, tylko przykładać... Jakieś tam przesłanki do tego że należy dbać o pracodawcę w tych trudnych warunkach też się pojawiły."

> R13: „Czyli paradoksalnie pandemia moim zdaniem przysłużyła się takiej refleksji. Po co ja coś robię w organizacji."

3.2.2. WSPIERANIE OSIĄGNIĘĆ

Nagradzanie

Wśród stosowanych sposobów nagradzania pracowników dominowały motywatory finansowe (np. w postaci bonusów rocznych – wypłacanych na podstawie wyników rocznej oceny pracowniczej), eventy, awanse i podwyżki.

Menadżerowie zwrócili też uwagę na bardzo istotną rolę pochwał słownych, które stanowią formę doceniania pracowników (zwłaszcza na forum):

> R1: „Więc chcę wierzyć, że pracownicy są świadomi z czego jestem zadowolony, a z czego po prostu zadowolony nie jestem."

> R4: „Razem z kadrą menedżerską pracujemy, opracowujemy coraz lepsze modele takiego komunikowania tych dobrych praktyk, osiągnięć i dobrych dobrych praktyk, które zostały wykonane. Na pewno pochwalenie publiczne, poza takim zwykłym docenieniem w rozmowie jeden na jeden."

Dopasowanie zadań do kompetencji i predyspozycji pracowników

Respondenci wskazywali, że pprawdzanie kompetencji i predyspozycji rozpoczyna się już na etapie procesu rekrutacji i selekcji pracowników, który przebiega najczęściej kilku etapowo – zwłaszcza w przypadku stanowisk specjalistycznych.

Menedżerowie zwracali uwagę na problem „koloryzowania" w CV:

> R10: „Przestaliśmy że tak powiem dbać o wykształcenie bo nieraz się sparzyliśmy i tak naprawdę jesteśmy w stanie nauczyć każdego od podstaw."

Bardzo ważne jest „sprawdzenie" dopasowania pracownika z perspektywy osobowościowej, charakterologicznej – na ile dany kandydat pasuje do dynamiki zespołu.

Praca najczęściej przydzielana jest według obłożenia, tak by podział obowiązków na pracowników był sprawiedliwy. Menadżerowie starają się zapewnić zastępowalność poszczególnych kompetencji na poziomie zespołu.

Przydział zadań, obowiązków jest dostosowany do kompetencji danej osoby. Często pracownicy mają możliwość wyboru projektów:

> R3: „To może górnolotnie zabrzmi trochę, ale staram się wsłuchiwać i dawać możliwość wyboru i decydowania, nie narzucać nie narzucać. Bardziej sugerować, bardziej podchodzić po partnersku niż narzucać."

Menadżerowie ze względu na problemy z pozyskaniem odpowiednich pracowników zaczęli zlecać działania rekrutacyjne firmom zewnętrznym:

> R3: „ponieważ kilkukrotnie się spaliłem nietrafioną osobą."

> R12: „Bo rekrutacja trwała od czerwca ale od października korzystam z head hunterów. Dopiero teraz znaleźliśmy jakąś osobę."

Rozwój pracowników

Rozwój pracowników realizowany jest najczęściej na dwóch ścieżkach. Z perspektywy indywidualnej – zadeklarowanych potrzeb pracownika (gdzie chciałby znaleźć się za kilka lat) oraz z perspektywy stanowiska pracy (szkolenia mające wzmocnić pracownika w zakresie określonych umiejętności).

Rozmowy okresowe często stanowią formę development planu:

> R6: „Jest to sformalizowane do dwóch spotkań w ciągu roku. I gdzieś gdzie jest rozmowa o tym gdzie pracownik by chciał, jakie kompetencje chciałby rozwijać, w jakich obszarach siebie widział, w jaki sposób tutaj co on może zrobić, jak firma może się przyczynić."

Menadżerowie wskazują na dwa rodzaje szkoleń: zewnętrzne oraz wewnętrzne. W organizacjach kładzie się duży nacisk na dzielenie się wiedzą zarówno teoretyczną, jak i praktyczną (przez bardziej doświadczonych członków zespołu):

> R4: „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 sposób zastosowany to byliśmy to w projekcie."

Szkolenia i kursy oraz udział w konferencjach, zdobywanie certyfikatów, czy dostęp do najnowszych raportów są naturalnymi elementami rozwoju pracowników:

> R3: „W branży IT niemożliwe jest żeby się nie szkolić, bo tutaj ta branża tak szybko się zmienia, że naturalnie powoduje śmierć taką w cudzysłowie organizacji."

Pracownicy mają możliwość wyrażenia chęci szkoleń, ale nie zawsze zostają one zrealizowane (wskazano na pewne trudności w tym obszarze).

Pracodawcy dają możliwość zmiany stanowiska bądź projektu, lub działu – według zgłoszonych potrzeb pracowników. Kładzie się nacisk na możliwość rozwoju swoich pasji:

> R4: „Taka demokratyzacja rozwoju czyli duża przestrzeń do rozwijania własnych pasji."

> R19: „Przede wszystkim staramy się dopytać naszych pracowników czego czego potrzebują tak naprawdę do tego żeby ta praca była wykonana prawidłowa."

Coraz więcej firm wprowadza możliwość konsultacji z coachem.

W niektórych firmach stosuje się system zachęt, inspiracji – np. z korzystania z platformy firmy konsultingowej (np. Leanovatica) albo w formie oglądania filmików z TED'a albo Works Training i wspólnych dyskusji nad obejrzanym materiałem albo przeczytaną książką.

Informacje zwrotne

Udzielenie feedbacku jest kluczowe i realizowane w trybie ciągłym:

> R4: „I to jest bardzo ważny element rozwoju, żeby ta praca była feedbackowana, żeby osoba wiedziała co dostaje, co robi dla projektu, czy coś trzeba skorygować po prostu."

Respondenci wskazują, że przeprowadzenie takiej rozmowy, pozwala na „większe zrozumienie wspólnego celu" (R2).

Kilku z menadżerów wskazało, iż mają trudności w tym obszarze:

> R19: „Nie ukrywam że...w naszej firmie to jest akurat ten element, który chciałbym powiedzieć, że kuleje, jest raczej rzadziej stosowany, aczkolwiek staramy się wprowadzić tak naprawdę od pół roku i takie rozmowy - rozmowy końcowo roczne."

Wpływ pandemii na wspieranie osiągnięć

Jak wskazuje Respondent 1 „Covid to było bardziej wytężone warunki pracy dla wszystkich. W sytuacji zwiększonego ryzyka, obawy. I mam i mam wrażenie że te potrzeby niejako indywidualne wynikające z samorozwoju zeszły trochę na drugi plan, czyli tam realizowaliśmy wszystko to co było potrzebne. To też i warunki do rozwoju.. opierały się na ... samorozwoju". Dodatkowo wskazuje on, że „szczególnie na pierwszym etapie, to żeby nie było że nic się nie dzieje, ale to było takie traktowane jako gorszy substytut".

Bardziej powszechne zastosowanie szkoleń online:

> R6: „Pojawia się rzeczywiście dużo rozwiązań typu webinarium, szkolenia online, których nie było wcześniej."

Rozmowy ewaluacyjne dopuszczalne w formie online.

3.2.3. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Wartości

Bardzo ważne na poziomie rekrutacji jest poczucie „tego flow", poczucie czy dana osoba ma „podobne myślenie" i dzieli wspólne wartości, oraz czy wykazuje zaangażowanie:

> R5: „taka zgodność wartości, podobne podejście do kwestii etyki i poczucia wspólnego celu u nas jest niezwykle ważne."

> R8: „Jeżeli czuję, że po prostu jest ten match."

> R10: „Ktoś musi chcieć przede wszystkim pracować."

Respondenci wymieniali oddolne inicjatywy charytatywne na rzecz społeczności lokalnych i środowiska – np. zbiórka dla schroniska dla zwierząt, czy inicjatywa dla seniorów na Gwiazdkę, jako działania budujące wspólne wartości.

Upełnomocnianie

W ramach swoich kompetencji i możliwości menadżerowie zachęcają pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji i ich realizacji:

> R3: „Ja jestem zwolennikiem przekazywania tej odpowiedzialności bo wtedy bezpośrednie zaangażowanie jest dużo większe danej osoby niż narzucone jakieś tam parametry czy wymogi."

Dzielą pracowników na chętnych do większego zaangażowania się i przejęcia odpowiedzialności, oraz tych, którzy nie chcą brać więcej obowiązków niż to konieczne:

> R8: „Bardzo dużą ale też w przypadku tych którzy tego oczekują i którzy też tego chcą. No bo są takie osoby które chcą i chcą mieć więcej odpowiedzialności. I są też takie, że jest jak jest i będą robić swoją pracę, a chcą po prostu po pracy wyjść i zapomnieć."

Pomimo deklaracji o stosowaniu empowermentu (nawet wśród kluczowych wartości firmy) to rozwiązanie w rzeczywistości nie zawsze jest stosowane, gdyż dominuje potrzeba kontroli, upewnienia się:

> R6: „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, zobaczyć, upewnić się, więc jest to ważne."

Praktyki wspierające zaangażowanie

Praca zdalna jest powszechnie stosowana, podobnie jak elastyczny czas pracy:

> R8: „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 bezsensu jest żeby siedział i udawał że pracuje. Bo jestem okej, za tym elastycznym czasem pracy, ale też w granicach rozsądku."

Wśród benefitów menadżerowie wymienili między innymi: wyjścia wspólne, wyjazdy integracyjne, przyjazną atmosferę (rodzinną – prezenty z okazji ważnych życiowych wydarzeń, np. ślubu, narodzin dziecka), środki na platformie Worksmile, owocowe poniedziałki, słodkie środy, eventy – np. zajęcia z typów kawy.

Wprowadzano elastyczny system pracy hybrydowej – np. w formie 3-2 lub 2-3, przy możliwości pozostania dłuższego w domu, w miarę potrzeb.

Wśród sposobów zaangażowania pracowników po pandemii wyróżniono częstsze udzielanie feedbacku oraz konieczność zdalnego motywowania pracowników:

> R13: „Wydaje mi się, że jako zarząd już muszę więcej uwagi poświęcać temu, bo na spotkaniach osobistych to się dzieje, jeśli chodzi o zaangażowanie w tłumaczenie. Czasami w pracy zdalnej dzieleniu zadań i rozliczaniu zdalnym, to czasami ten element jest gubiony."

Pandemia drastycznie przyspieszyła transformację i wymusiła uelastycznienie miejsca świadczenia pracy (R1):

> R17: „to pozytywnie wpływa na taką możliwość zrobienia w każdej chwili spotkania, bo wszyscy już się przyzwyczaili do tego, że telekonferencja to też jest dobry sposób komunikacji."

W okresie pandemii i pracy zdalnej niektórzy menadżerowie otworzyli się na opcję zatrudniania pracowników z innych miejscowości (do pracy wyłącznie zdalnej, co przed pandemią było niedopuszczalne).

Forma hybrydowa w większości firm pozostała do dzisiaj.

W czasie Pandemii spotkania świąteczne w kilku firmach odbyły się online (a prezenty wysłano paczkami).

W kilku przypadkach odnotowano znaczący rozwój firmy pomimo pandemii i obostrzeń:

> R8: „więc jakby ta pandemia nam trochę nie przeszkodziła w tym rozwoju. I to były bardzo dynamiczne lata, więc dużo się zmieniło i trudno mi określić na ile pandemia miała na to wpływ."

3.2.4. RELACJE W MIEJSCU PRACY

Budowanie relacji

W wielu organizacjach wskazano na istnienie koleżeńskich relacji w pracy - w tym z przełożonym. Przełożeni dbają o budowanie dobrej atmosfery:

> R12: „Czasem muszę szefować z racji bycia kierownikiem, ale zawsze staram się czy rzucić żartem czy czymś żeby atmosferę jakąś taką luźną, nieformalną utrzymywać."

Menadżerowie zachęcają do otwartości i zgłaszania swoich pomysłów, a także udzielania im feedbacku, który według deklaracji pokornie przyjmują:

> R14: „Regularne rozmowy, spotkania, bycie dostępnym, otwartość na pomysły, zachęcanie do zgłaszania nowych pomysłów i rozwiązań."

Kilku menadżerów dostrzegło problem związany z zachowaniem się młodych pracowników:

> R1: „Mam wrażenie że ta taka różnica pokoleniowa coraz więcej daje się we znaki".

Niektórzy pracownicy przejawiają niechęć do działań integracyjnych:

> R11: „Słuchajcie no szefo stawia a wy nawet nie korzystacie, nie chcą. To wolą tę swoją prywatność zachować, przesiedzieć w domu, nie wiem czy takie kanapostwo weszło czy rzeczywiście jest tak, że nie jest tak jak kiedyś... A teraz ludzie bardziej chcą w domu zostać... Mianowicie ludzie się tak stali wygodni mam wrażenie, raz że się niektórzy ludzie bali a propos Covidu, i tak dalej, że nie chcieli się w ogóle spotykać."

Rozwiązywanie konfliktów

Menadżerowie nie zaobserwowali wielu sytuacji konfliktowych. Starają się nie dopuszczać do takich sytuacji, zachęcając pracowników do udzielania feedbacku, a jeśli już zaobserwują jakieś nieporozumienia, rozmawiają i tłumaczą pracownikom różne punkty widzenia.

Dodatkowo zachęcają oni pracowników do otwartego dialogu.

Menadżerowie kładą duży nacisk na tworzenie dobrej atmosfery w zespole i starają się rozładować wszystkie napięcia na bieżąco, wyciągając z nich wnioski na przyszłość:

> R4: „A jeśli chodzi o jakieś czyszczące, większe, ponieważ mieliśmy jakiś przetarg, po którym ludzie się chcieli pozabijać, więc siadaliśmy i zastanawialiśmy się jakie błędy zostały popełnione, co możemy zrobić najlepiej na przyszłość. Ideą tego spotkania było no wyrzucanie sobie właśnie całego feedbacku."

Wpływ pandemii na relacje w miejscu pracy

Pandemia wpłynęła na poluzowanie się więzi w zespołach wśród osób pracujących zdalnie, a także utrudniła możliwości komunikacji:

> R24: „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... Na pewno część rozmów jest przeprowadzana przez Skype czy inne elektroniczne kanały. Być może więcej też trzeba mówić."

> R25: „Wydaje mi się że wpłynęła w taki sposób, że one się trochę rozluźniły w wyniku tego że pracownicy zaczęli pracować na home office. A to powoduje że te relacje są mniej integralne ponieważ inne ma się relację, inny ma się stosunek do pracownika pracującego obok, który siedzi obok mnie przy biurku a który siedzi po prostu w totalnie innym miejscu i i tak go nie widzę."

Niektórzy menadżerowie zachęcają pracowników do przychodzenia do biura – w różnych formach:

> R6: „To co rzeczywiście to z drugiej strony jest bardzo dużo takich czynników zachęcających do tego żeby angażować pracowników do przychodzenia = do biura poprzez stwarzanie im przestrzeni np. na takie rozmowy jak chociażby ostatnio jakieś gry, które się pojawiają się. Słyszałam ostatnio, że XBox ma się pojawić u nas w biurze też eventy są organizowane. Dzisiaj są rogale Marcińskie. Dużo inicjatyw też zapowiadanych, takich mniejszych, większych, które mają zachęcać do przychodzenia do biura, angażować pracowników do tego żeby tu być."

Menadżerowie wskazują, że na skutek wymuszonej izolacji pracownicy zaczęli bardziej doceniać swoją pracę i przykładać się do powierzonych obowiązków.

Respondenci zaobserwowali „niedosyt" w relacjach międzyludzkich, stąd podjęte zostały działania prewencyjne np. w formie obowiązkowych spotkań online, bądź rekomendowanych spotkań w biurze:

> R16: „Na pewno przez jakiś czas ludzie mieli takie poczucie, że trochę mniej ze sobą żyją, ale szybko żeśmy to łapali bo nie od początku wpadliśmy na pomysł codziennych spotkań porannych. I zaczęliśmy stosować zasady właśnie z włączoną kamerką. Pojawiamy się o dziewiątej, co mobilizuje ludzi żeby wstać."

> R24: „Więc po korporacyjnemu, na pewno zachęcamy. Mamy odgórny nakaz, żeby minimum 4 dni w miesiącu być w biurze. Tylko traktujemy.... Traktujemy to jako szansę resocjalizacji a nie do pracy."

Niektórzy menadżerowie wskazali, że komunikacja zdalna sprzyja efektywności pracy, nie przywiązując wagi do kwestii budowania relacji w zespole:

> R3: „Wydaje mi się że to nawet trochę lepiej też działa, bo też jak się ktoś komunikuje to w jakiejś konkretnej sprawie, a nie tak żeby po prostu sobie pogadać tam o pogodzie."

Respondenci dostrzegli konieczność otoczenia opieką nowo wdrażanego pracownika, w sytuacji, gdy zespół pracuje zdalnie:

> R8: „zachęcam też osoby które współpracują, które mają wdrażać tę osobę do przychodzenia do biura, kiedy po prostu mogą pracować z organizacji."

W warunkach pracy online potencjalne sytuacje problemowe uległy zmniejszeniu:

> R11: „Jak jest home office to jest mało tych konfliktów szczerze mówiąc. Kiedyś było więcej, bo jak było pomieszczenie gdzie było dużo osób to konflikty były częściej. O wszystko (śmiech). Łącznie o zabrany długopis z biurka."

Przypadki konfliktów w pracy online, wynikające głównie z szumu komunikacyjnego albo zakłóceń są na bieżąco rozwiązywane na privie:

> R11: „Niezrozumienia po prostu na komunikatorze i coś tam. W tym momencie ja wkraczam do akcji i mówię słuchajcie, jestem na komunikatorze, zapraszam do mnie na priva i wchodzi dana osoba do mnie na Zooma czy Slack'a i sobie wyjaśniamy - słucham jednej racji i drugiej racji -daję rady jak to zazębić."

> R20: „wyjaśnianie pewnych nieścisłości to trochę trwało w sytuacji kiedy byliśmy tak daleko od siebie, albo zadzwonić do jednego do drugiego - rozmowy telefoniczne były strasznie długie, często jakość połączeń, nawet przy grupowych rozmowa była nie najlepsza. To jakiś sąsiad coś stuka, tu kurier przyjechał. To wszystko spowodowało, że tak strasznie... w takiej dynamice rozwoju firmy, to ja czułem takie ostre przyhamowanie."

3.2.5. ZDROWIE PRACOWNIKÓW

Rozwiązania wspierające zdrowie pracowników

Wśród najczęściej stosowanych benefitów wymieniano kartę Multisport (pojedyncze przypadki – dawnego OK Systemu) oraz opiekę zdrowotną (Medicover, Lux Med, Enel-Med).

W niektórych organizacjach tworzone są sekcje osób grających w squasha, piłkę, plażówkę, morsujących, itp.:

> R15: „Wspólne pasje. Wspólne zainteresowania. Tak przynajmniej ja buduję zespoły, tak że ludzie spędzają ze sobą bardzo dużo czasu pracy i wspólne zainteresowania pomagają im nawiązywać szybciej, lepsze relacje, głębsze."

Respondenci starali się zachęcać pracowników do aktywności fizycznej, sugerując potrzebę pójścia na rower, spacer, czy siłownię – dając siebie jako przykład:

> R3: „No przymus, a w zasadzie taka sugestia jest, że codziennie przed pracą idziemy na siłownię, żeby jakakolwiek aktywność fizyczna była w ciągu dnia. Pójście na siłownię rozładowuje ten bagaż emocjonalny dość mocno."

Tworzone są rankingi aktywności – np. w formie osiągnięć zapisanych w aplikacji pracowniczej.

W niektórych firmach programy sportowe nie cieszyły się popularnością i z nich zrezygnowano:

> R10: „Nie że my im damy kartę i idźcie, bo mieliśmy, ale cieszyły się bardzo małą popularnością i zrezygnowaliśmy."

> R14: „Jest przygotowana oferta pakietów zdrowotnych, ubezpieczeń zdrowotnych - Medicover czy LuxMed ale pracownicy nie są zainteresowani korzystaniem z tego - nie chcą skorzystać z tej oferty, przynajmniej dotychczas nikt z tego nie skorzystał."

Radzenie sobie ze stresem

Na pytanie dotyczące wsparcia w zakresie radzenia sobie ze stresem część menadżerów wskazała, iż nie posiadają takich programów:

> R3: „Nie mamy żadnych innych narzędzi, ani nawet nie zastanawiamy się nad tym."

Dostrzeżono potrzebę realizacji działań mających na celu wspieranie pracowników w zakresie radzenia sobie ze stresem – wprowadzono tam cykliczne szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne:

> R6: „Był przeprowadzany... chyba pilotażowo taki... takie szkolenie z zakresu resilience i radzenia sobie ze stresem. Chyba miał być jako taki jednorazowy, jednorazowy ... dla wąskiej grupy. Natomiast okazało się, że liczba na początku tego roku, liczba pracowników była tak duża, duże zainteresowanie takim działaniem, że rzeczywiście firma rozszerzyła to na wiele pomniejszych takich szkoleń i spotkań."

W niektórych organizacjach zatrudniono coacha lub psychologa lub stworzono platformy, gdzie można uzyskać telefoniczne wsparcie (chociaż zdaniem niektórych respondentów te działania były spóźnione) oraz prowadzono akcje wellbeingowe.

Część menadżerów deklaruje systematyczne wspieranie pracowników – dobrym słowem, poradą, w sytuacjach kiedy np. mają do czynienia z trudnym klientem.

Wpływ pandemii na zdrowie pracowników

Obniżenie nastroju wśród pracowników było dostrzegalne:

> R3: „Faktycznie był taki moment, gdzie jak się wyszło z tego trybu siłownianego czy tej aktywności to zauważyłem, że osoba tam częściej taka przygnębiona."

Zauważono pogorszenie stanu zdrowia po pandemii:

> R10: „Natomiast no jakieś tam Covid odcisnął fizyczne piętno na jakimś ułamku naszych pracowników."

> R13: „Pandemia pogorszyła kondycję wielu pracowników naukowych - przede wszystkim w zakresie pamięci krótkotrwałej. I bali oni się przyznawać do tego pracodawcy w obawie przed zwolnieniem."

> R20: „niewątpliwie słyszę, że tutaj co niektórzy w czasie pandemii nie wiem, więcej zajadają (śmiech), jak to powiedzieć, jakby to mniej ruchu, no to potem w taki sposób się pogorszyło."

> R24: „Wszyscy narzekamy na brak ruchu i problemy z tym związane z dużo bardziej siedzącym trybem życia, bo biuro w domu powoduje, że dojście do i z pracy nie istnieje. Zaczęły się kłopoty z wagą. Dlatego też część z nas niechętnie włącza kamerki na spotkaniach bo lepiej na zdjęciach wyglądamy przedpandemicznych."

Pracownicy zaczęli przykładać większą wagę do swojego zdrowia:

> R20: „Niewątpliwie ludzie się tak jakby częściej badają. Rzeczywiście trochę dbają pod względem profilaktyki ale nie wiem."

3.2.6. EMOCJE W MIEJSCU PRACY

Rodzaje emocji

Respondenci wymieniali różne emocje występujące w pracy:

- pozytywne: radość, pobudzenie, ekscytacja, wsparcie, zrozumienie, zaangażowanie, empatia, wspólne świętowanie sukcesów (np. w formie uroczystej kolacji);
- negatywne: sytuacje stresogenne, nerwy, gniew, frustracje, rozdrażnienie, zniecierpliwienie, brak wiary, brak poczucia sensu.

Zaufanie

Zaufanie jest kluczowym warunkiem współpracy – bez niego respondenci nie byliby w stanie pracować:

> R3: „Tak to napisał Szafrański. To waluta przyszłości więc tu to zaufanie musi być od początku do końca w stu procentach. Nie wyobrażam sobie inaczej."

Poczucie bezpieczeństwa

Menadżerowie wskazują na poczucie bezpieczeństwa w kontekście stabilności zatrudnienia. Nie mają oni problemów z rotacjami pracowników. Podkreślają stabilność finansową.

Respondenci dostrzegają rolę motywacji pracowników w tym obszarze:

> R8: „Przynosi motywację, dlatego że ktoś jeżeli wie że wiąże się z firmą na dłużej to też chce więcej w nią włożyć. I może że...wtedy...chce... Jeżeli wie że będzie pracował, to też chce rozwijać swoje projekty, bo chce mieć z kim pracować, rozwija relacje z ludźmi. To zawsze też przynosi dodatkowe korzyści w samej pracy."

> R14: „Może pandemia, pandemią, ale teraz ten kryzys jak najbardziej to podkreśla, że cieszą się, że mają stałą, dobrą pracę, przyjazny zespół ludzi."

> R20: „Bezpieczeństwo - hasło bezpieczeństwo jakby szeroko rozumiane. Bezpieczeństwo pracy, bezpieczeństwo kosztów, wydatków, wypłat, firmy."

Menadżerowie przejawiają troskę o zaspokojenie potrzeb swoich pracowników:

> R15: „wspierający ich pod kątem obecności firmy w ich życiu, to znaczy że jesteśmy i nie zostawiamy ich w razie potrzeby. Każdej, nazwijmy to w ten sposób. Czy dowiezienia żywności jeżeli potrzebuje czy pomocy w organizacji jakiejś pewnej rzeczy, jeżeli ma, komuś faktycznie potrzebna."

> R20: „Wie Pani, no fajnie że dzieci się rodzą. Kobieta musi czuć to bezpieczeństwo. No tak trochę mamy taką filozofię. Sam jestem ojcem, nie chciałbym żeby moja żona bała się urodzić dziecko, bo pracodawca będzie na nią coś tam... Albo że się boi wrócić po dwóch latach, bo może już na jej miejsce."

Wpływ pandemii na emocje w pracy

> R2: „Nie było programów ani specjalnej potrzeby."

3.2.7. RÓWNOWAGA PRACA – ŻYCIE

Praktyki wspierające równowagę praca-życie

Respondenci zadeklarowali się jako zwolennicy koncepcji work-life balance, wskazując, na istnienie kultury pracy, w której nikt nie dzwoni i nie pisze po godzinach pracy (a nawet jeśli zdarzają się takie przypadki, to nikt nie oczekuje odpowiedzi).

Respondent 24 wskazał, że obecnie „modne się zrobiło się work life mix. Zdaje się takie stwierdzenie, gdzie już nie chodzi o to że jak jestem 8 godzin w biurze, potem wychodzę i to jest moje prywatne życie. I ja w ten sposób sobie to rozdzielam, tylko to ja decyduję kiedy jestem służbowo, kiedy jestem prywatnie".

Istnieją opracowane procedury zastępowania pracowników w czasie choroby czy urlopu:

> R4: „taki system zabezpieczania siebie i przekazywania zadań w przypadku urlopu - wypracowane arkusze, które dosyć dobrze potrafią zebrać wszystkie zadania, które mamy nawzajem."

Niektórzy menadżerowie wskazują na trudność w zachowaniu work-life balance:

> R11: „Ja nawet kończąc pracę nie umiem się wyłączyć i cały czas się o tej firmie tam gdzieś tam myśli będąc współwłaścicielem."

> R19: „Mieliśmy też takie szkolenie powiedział czy to mentor czy nie, żeby jednak pracownikom wytłumaczyć, czy jakby uczulić do tego, żeby praca z domu nie stała się pracą głową przez 24 godziny na dobę."

W opinii respondentów praca z domu nie wiąże się z tyloma rozpraszaczami co w biurze (zwłaszcza w przypadku pracy na open space albo przy produkcji):

> R12: „Mnie się pracuje dużo lepiej w domu, ponieważ z takich głupotek, pracując w domu - oczywiście gdy dziecko jest w żłobku - to jest też kluczowe - pracując w domu piję kawę przy komputerze i jem obiad przy komputerze, robiąc sobie coś tam w Excelu czy czymkolwiek."

Pracownicy cenią sobie możliwość pracy z domu i w wielu przypadkach nie chcą już wracać do biur:

> R11: „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."

> R19: „Z biura stacjonarnego staliśmy się tak naprawdę firmą działającą całkowicie online. Żaden z pracowników już w tym momencie nie chodzi do biura. Wszyscy pracują zdalnie."

Początkowo w wielu firmach starano się nakłonić pracowników do pracy w trybie stacjonarnym, ale spotykało się to z ich oporem:

> R11: „Był pewien pomysł w pewnym momencie żeby ich ściągnąć. Ale jak zaczęliśmy rozmawiać z ludźmi, z każdym pojedynczo to tak naprawdę na dziesięć osób jedna chciała wrócić i wróciła, po czym po dwóch miesiącach - wiecie co ja tak naprawdę z domu będę, bo o dojazdy chodziło."

Kilku menadżerów zauważyło, że jeśli pracownicy nie zdążą wykonać swoich dziennych zadań w ciągu ośmiu godzin pracy to znaczy, albo nie wykonują efektywnie swojej pracy albo mają za dużo obowiązków i należy przyjrzeć się właściwej organizacji czasu pracy.

Niektóre firmy przyznają pracownikom dodatkowe dni lub godziny wolne na opiekę nad dziećmi lub pozwalają na pracę zdalną, po zgłoszeniu choroby dziecka:

> R6: „dodatkowe 2 dni wolne, które można wykorzystać w ciągu roku oprócz tych ustawowych, jeszcze dodatkowe dawane przez firmę."

> R15: „Bywa też tak że przy chorym dziecku, też pozwalamy na pracę zdalną, i wtedy nie trzeba brać opieki i mieć niższego wynagrodzenia z tego tytułu. Po prostu ktoś pracuje sobie z domu, bo wie, że dziecko sobie... Poradzi sobie z opieką nad dzieckiem."

Pojedyncze dodatkowe benefity: organizacja siłowni przy firmie oraz przedszkola pracowniczego.

Produktywność pracowników

Początkowo pracodawcy obawiali się spadku produktywności i niewypełniania swoich obowiązków:

> R11: „Na początku myślałem, że właśnie spadnie to zaangażowanie, że nie będzie kontroli pracowników, że w ogóle będą ściemniać (śmiech), czy pracują, czy nie pracują. Natomiast w tym biznesie rzeczywiście... Ja zawsze przynajmniej mam takie podejście. Nie za bardzo mnie obchodzi, czy ktoś pracuje dwie godziny czy osiem, ważne żeby zadanie było spełnione."

Dostrzegając trudności pracowników mających dzieci niektórzy pracodawcy dokonywali reorganizacji zakresu obowiązków, który pozwalał im zmniejszać ich zaangażowanie w działanie, które wymagało koordynacji działań z innymi osobami, zapewniając komfort dla obu stron:

> R2: „Posiadanie dzieci jest czymś naturalnym. Właściwie wszyscy mają i wszyscy to rozumieją."

Kobiety radzą sobie w kwestii pracy na pełen etat i wychowywania dziecka, dzieląc dzienny czas pracy na etapy:

> R11: „No ale mimo wszystko jak sobie przeliczy te pieniądze, że nie musi opiekunce zapłacić, a ma w domu tego dzieciaka pod opieką i wiadomo matka najlepszą opiekunką dla dziecka. To woli zostać po godzinach nawet później, dłużej, bo jak dziecko śpi to będzie pracować tak naprawdę albo jak mąż z pracy wróci i się zamieni to ona może popracować."

Zdaniem menadżerów kobiety są bardziej zorganizowane niż mężczyźni:

> R11: „Znaczy ja mam wrażenie - kobiety są bardziej zorganizowane niż mężczyźni i szczerze mówiąc głównie właśnie przez te dzieci i tę logistykę dziecięcą że tu nakarmić, przebrać, tu coś, tu do lekarza, tu pojechać do szkoły, do przedszkola."

Opinie na temat produktywności pracy z domu były podzielone. Cześć badanych wskazywała, że produktywność pracy z domu się znacznie obniżyła; niektórzy nie dostrzegli różnicy, a niektórzy wskazali nawet na wzrost produktywności (ze względu na prace w komfortowych dla siebie warunkach):

> R5: „Więc absolutnie nie widzę żadnej różnicy. Wszyscy tak samo ciężko pracujemy. Po prostu posiadanie dzieci wymaga troszeczkę większej elastyczności jeżeli chodzi o pracę."

Praca zdalna nie jest dla wszystkich, nie każdy radzi sobie z odcięciem się, wyjściem z pracy, w warunkach domowych:

> R4: „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."

> R8: „Wiele osób po prostu mówiło że siada do komputera po prostu bez makijażu i w ogóle o ósmej rano i odchodzi od komputera o dwudziestej jakby to było takie wciągające. Że nie było takiego punktu, że dobra zamykamy biuro i musicie wszyscy wyjść."

Wielu menadżerów miało problem z oceną właściwości aktualnych rozwiązań prawnych w zakresie opieki nad dziećmi:

> R11: „Jezu bym musiał wiedzieć jakie teraz te rozwiązania prawne. Tego się wszystkiego na pamięć nie uczę."

> R13: „Nie mam wiedzy co do... Co do kwestii prawnych... Wydaje mi się, że brakuje po prostu rozwiązań w zakresie opieki nad dziećmi, dodatkowych zajęć finansowanych ze środków publicznych, które pozwoliłyby rodzicom pracować."

Tylko nieliczni respondenci odnieśli się do oceny rozwiązań prawnych, wskazując że są one właściwe.

> R22: „jak najbardziej że te narzędzia są potrzebne, są wykorzystywane i mają przełożenie na nie."

Wpływ pandemii na równowagę praca-życie

W czasie pandemii w większości firm wdrożono sporo zdigitalizowanych form komunikacji.

Pracownicy dostrzegli potrzebę posiadania czasu wolnego:

> R6: „Czy to już już po 18 to raczej nie ma nikogo w biurze. Co kiedyś wcale nie było takie oczywiste."

3.3. POZOSTAŁE INTERESUJĄCE CYTATY

> R1: „Mam wrażenie że te pytania czasem coachingowe, które zmuszają do tego żeby się zastanowić jeszcze raz, zrewidować swoje zachowanie i działanie relacji w zespole".

> R2: „Ogólnie uważam, że produktywność wzrosła i dzięki temu dzielenia się rośnie, ludzie są jacyś bardziej energiczni, co potwierdzają wyniki finansowe, więc gdzie nie bylem czy w obecnej czy w poprzedniej najlepsze lata to były lata pandemii."

> R3: „To widać, że okres pandemiczny, Covidowy. No i teraz ta wojna. Sam po sobie widzę, że jest takim elementem, który dołuje, jakby nie patrzeć na dołuje i jakby nie mówić to na wpływa, wpływa na samopoczucie, na rozmowę, na dyskusję, na to że przejawia się to w innych aspektach. Każdy, każdy ma każdy, każdy ten element."

> R4: „Paradoksalnie, że dla naszej branży pandemia była czynnikiem wzrostowym, bo się wszyscy do internetu zaczęli przenosić. W związku z czym byliśmy potrzebni i były potrzebne ręce do pracy dłużej niż czasami wydawało się że będziemy w takiej pracy. W związku z czym takim ważnym czynnikiem rozwojowym było to że ludzi głównie rzucaliśmy na głęboką wodę, na projekt, który może nie mam pojęcia, może predyspozycje, ale dawaliśmy wsparcie innych pracowników."

> R8: „Natomiast myślę że gdyby coś się faktycznie takiego złego zadziało myślę że zarząd też by był skłonny jakąś zapewnić taką większą pomoc mi się wydaje. Tutaj np. przykład mieliśmy taką sytuację, bo mamy bardzo dużo osób z Ukrainy w pracy, więc jak się zaczęła wojna i no te wszystkie osoby bardzo mocno to wszystko przeżywały, to my zorganizowaliśmy wtedy pomoc i jakby teraz nawet zarząd jest cały czas w kontakcie z tymi osobami nawet jeśli to są tacy pracownicy."

> R10: „Chociażby na moim przykładzie. Ja w pracy mam dwa monitory, lepszej internet, łatwiejszy dostęp do dysku zdalnego. A wszystko w domu idzie mi półtora razy wolniej."

> R13: „A nie taka higiena, że popołudniami czy wieczorami nie rozmawiamy. To jest dla mnie iluzja work life balance... A nie.. Taka namiastka... A nie prawdziwe wyważenie tego."

> R16: „W dużej mierze wiemy co się u ludzi dzieje, też na stopie prywatnej. Dużo ludzi przychodzi w takich problemowych sytuacjach kiedy coś się dzieje i po prostu zapytać. Najczęściej to dotyczy albo o jakiejś sprawy finansowej albo podatkowej, bo w tym od zawsze pomagaliśmy. Ale potem przez takie decyzje życiowe, że ludzie kupują dom albo coś wiedzą, że np. na poziomie menedżerskim w dużej mierze już przeszliśmy ten proces."

> R20: „No każdy pracownik, który przychodzi do firmy dostaje od nas taką księgę, mamy taką identyfikację firmy bardziej w oparciu właśnie o wartości, misję, wizję. Jest to w mojej ocenie bardzo ważny dokument, który chciałbym żeby w sercach swoich pracowników został wyryty. A także wartości firmy - jaką jest uczciwość, dobre wykorzystanie dnia pracy, podaż tych własnych kompetencji i zaufanie to są takie wartości które pielęgnuję i jeśli są jakiekolwiek odchyły od tego to praktycznie od razu jest reakcja."

> R22: „To było trudne. Jak to było jak było trudne - w różnych aspektach no to można by o tym mówić długo. Natomiast wiadomo jeszcze do tego teraz te aspekty, jakieś finansowe trudności i do tego jeszcze ten aspekt tej niepewności związany jest z wojną, z biedą, z napływem Ukraińców, to wszystko generuje jakieś... To jest bardzo indywidualne, ale jakieś niepokoje ludzi... więc u nas inicjatywy firmy zostały."

> R23: „Ta możliwość pracy zdalnej była dużym atutem, bo to było bardzo unikatowe - to jest w zasadzie charakterystyczne tylko w zasadzie dla rynku IT w Polsce. Teraz już nie."

> R24: „Natomiast no ten online wszedł bardzo płynnie do naszej, naszej codziennej pracy i zdalne kanały komunikacji są w tym celu wykorzystywane. Może nawet jest trochę łatwiej bo nawet do prostego spotkania trzeba przygotować Power Pointa albo jakąś wizualizację tego o czym rozmawiamy więc wprowadziło to trochę więcej porządku niż stanie i machanie rękami na open space."

> R24: „Bardziej w ramach organizacji zauważyłbym, że ludzie z małymi dziećmi wolą pracować w biurze i 9/10 przypadków ludzi którzy zaczęli przychodzić do biura spoza naszego zespołu, ale w ogóle z organizacji ma dzieci do trzeciego roku życia, które nie chodzą do przedszkola i po prostu nie da się pracować."

4. Wyniki badań ilościowych

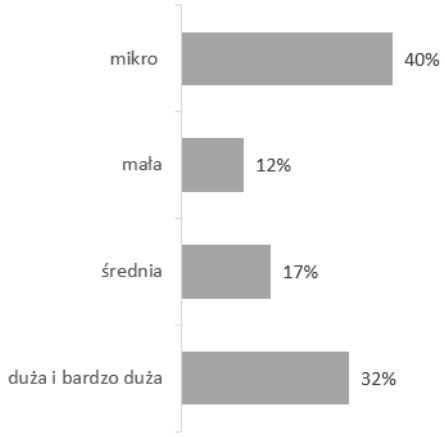
4.1. PRZEBIEG BADAŃ ILOŚCIOWYCH I CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

Badania ilościowe i zostały zrealizowane z wykorzystaniem ankiety wykonanej metodą CAWI na próbie pracodawców/ menedżerów reprezentujących działające w Polsce organizacje, w oparciu o ogólnopolski panel badawczy akredytowany przez PKJPA i ESOMAR. Analizie poddano wyłącznie dane z ankiet wypełnionych do końca. Przed analizą dane zostały dokładnie sprawdzone pod kątem poprawności i spójności logicznej. Wykonanie badania zlecono firmie Adhoc/Combine. Badanie zrealizowane zostało w listopadzie 2022r.

Respondentami były menedżerowie oraz właściciele firm. Reprezentatywność próby uzyskano przy pomocy doboru schematem losowym. Ankietę wypełniło 351 osób.

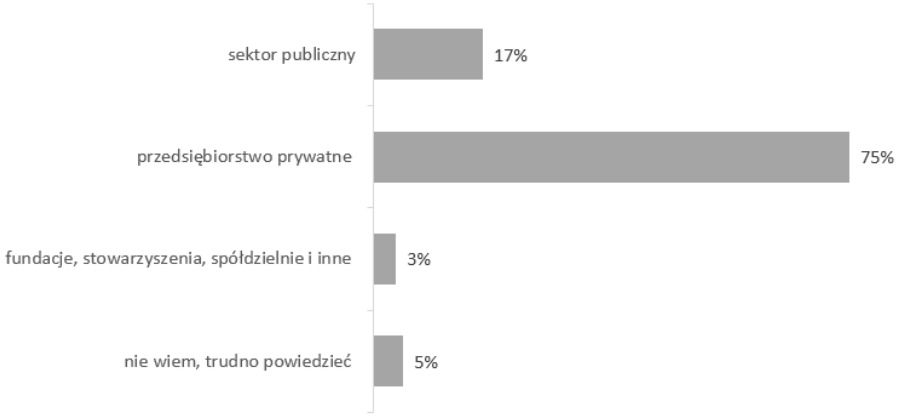
Poniżej przedstawiono charakterystykę respondentów. Najliczniejszą grupę stanowili menedżerowie z firm mikro - 40%. Kolejną byli przedstawiciele dużych i bardzo dużych organizacji - 32%. Za nimi znaleźli się reprezentanci średnich przedsiębiorstw - 17%. Zarządzający małymi firmami stanowili 12% próby.

Wykres 1. Wielkość firmy



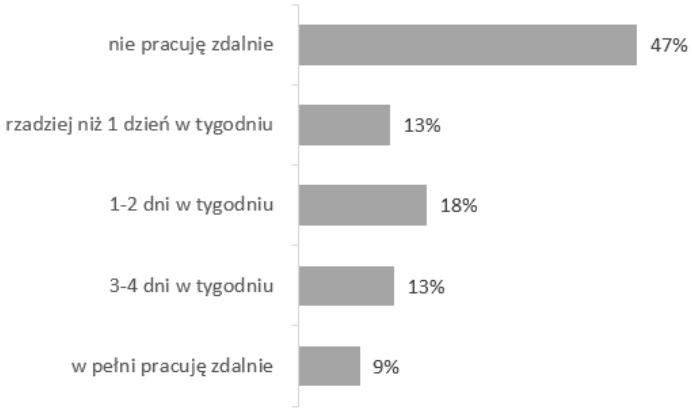
W próbie dominowali przedstawiciele przedsiębiorstw prywatnych, którzy stanowili ok. 75% respondentów. Kolejną grupą byli menedżerowie z sektora publicznego – 17% próby. Zarządzający fundacjami i stowarzyszeniami to 3% próby. Pozostali (5% badanych) nie potrafili przypisać swojej organizacji do żadnej z kategorii.

Wykres 2. Sektor



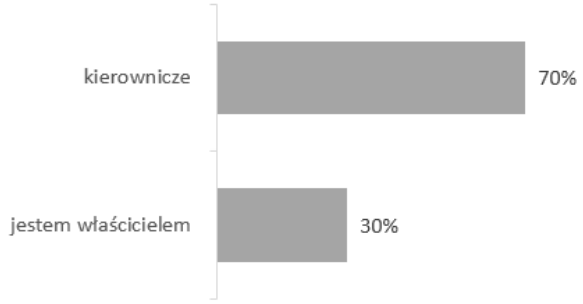
W uzyskanej próbie 47% ankietowanych nie świadczyło pracy zdalnie. Pozostali menedżerowie, korzystający z możliwości pracy zdalnej i hybrydowej, podzielili się na cztery grupy. Rzadziej niż raz w tygodniu oraz 3-4 dni w tygodniu zdalnie pracowało 13% badanych. Od 1 do 2 dni w tygodniu - 18% respondentów. W pełni zdalnie pracowało 9% menedżerów.

Wykres 3. Praca zdalna



Wśród respondentów najliczniej reprezentowane były osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych – 70%. Pozostali (30%) byli właścicielami firm.

Wykres 4. Stanowisko

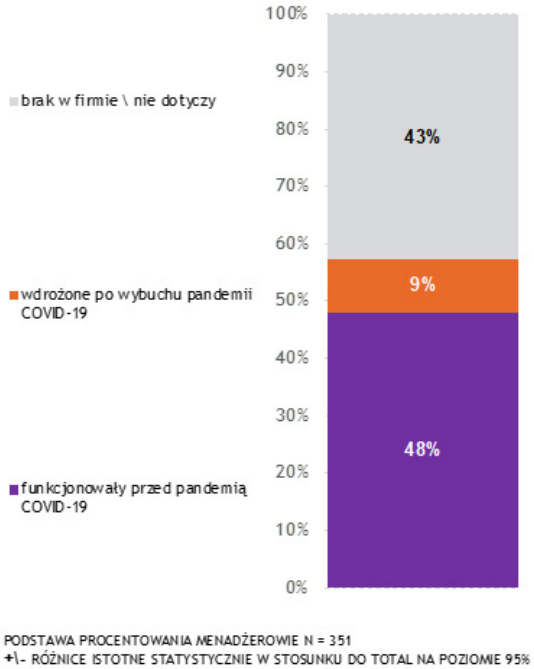


4.2. ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI NA PYTANIA DOTYCZĄCE STOSOWANYCH ROZWIĄZAŃ

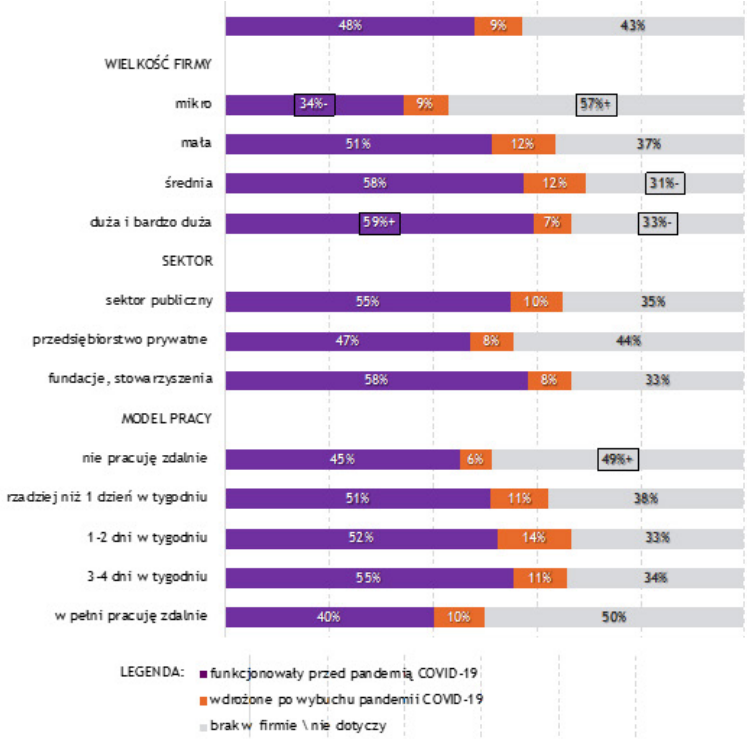
Pierwszym etapem analizy wyników badań ilościowych było oszacowanie frekwencji odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. Ich syntetyczny opis zamieszczono poniżej.

4.2.1. KULTURA ORGANIZACJI

Rozwiązanie 1. „Autentyczne wartości, stanowiące fundament kultury organizacji”



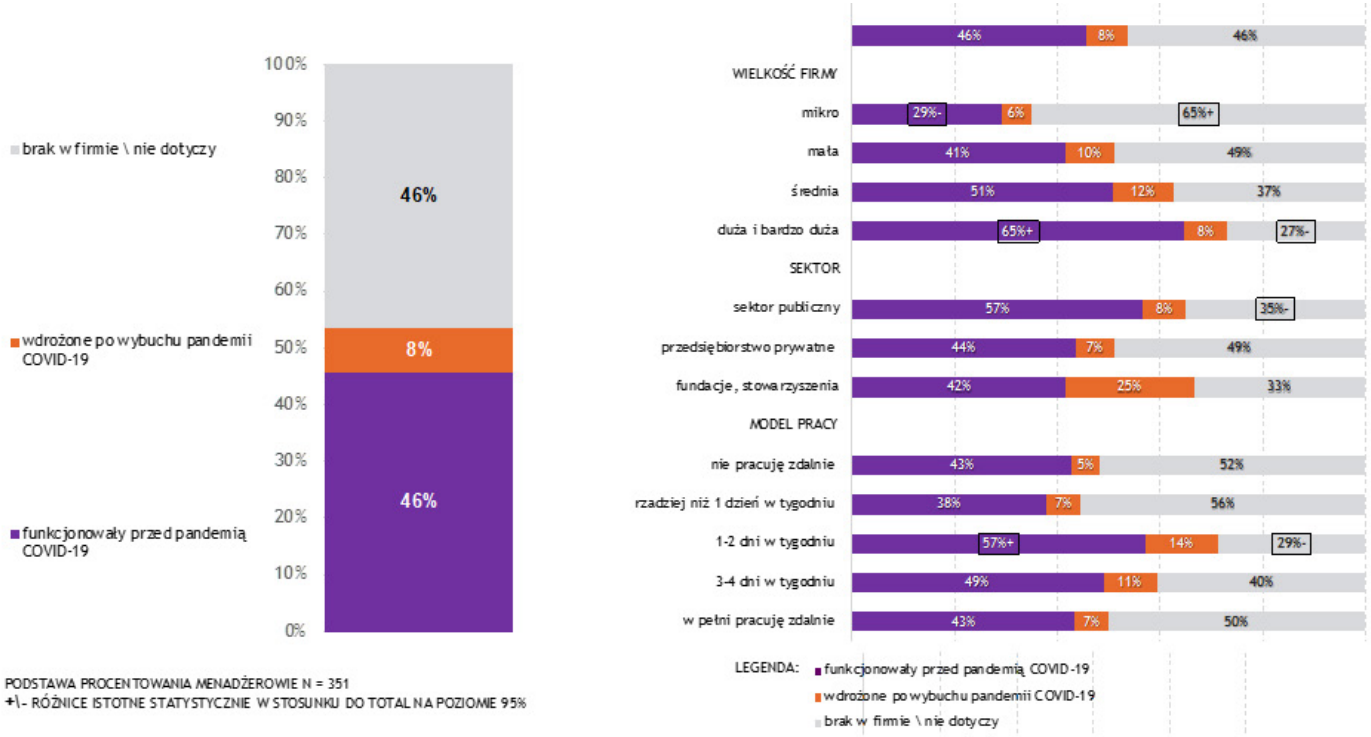
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



Blisko połowa (48%) ankietowanych 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% ankietowanych.

Ocena była zróżnicowana w zależności od wielkości firmy i modelu pracy. Autentyczne wartości częściej obecne były w dużych organizacjach i rzadziej w firmach mikro. Brak rozwiązania deklarował większy odsetek niekorzystających z pracy zdalnej.

Rozwiązanie 2. „Ocenianie zgodności zachowań z wartościami (np. w rekrutacji, informacjach zwrotnych, ocenie okresowej)"



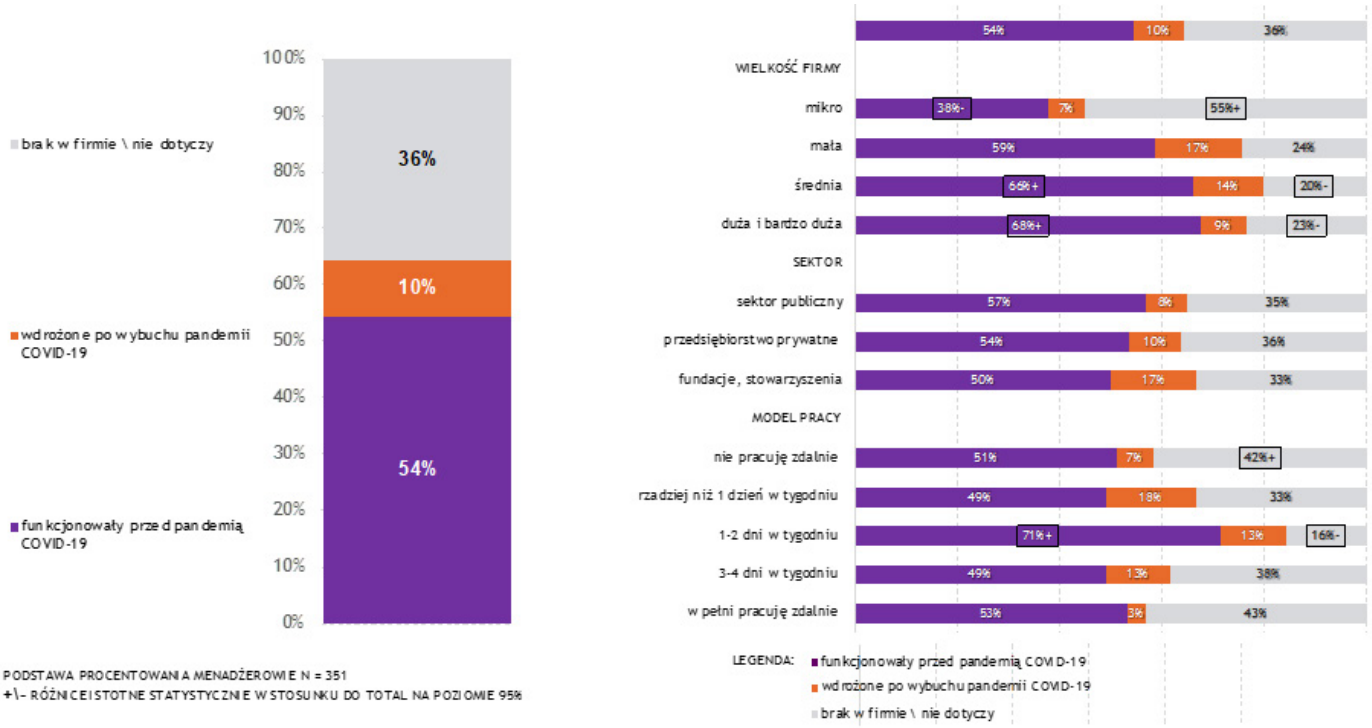
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

Ok. 46% badanych zadeklarowało, że już przed pandemią oceniana była zgodność zachowań pracowników z wartościami. Wdrożenie tego rozwiązania po wybuchu pandemii potwierdziło 8% ankietowanych. Natomiast 46% stwierdziło, że ich organizacja go nie stosuje.

Odpowiedzi różnicowała wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro większy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i rzadsze jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – odwrotnie. W sektorze publicznym oraz w modelu pracy z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywano na brak tego rozwiązania.

4.2.2. WDROŻENIE DO PRACY I ZAKRESY ZADAŃ

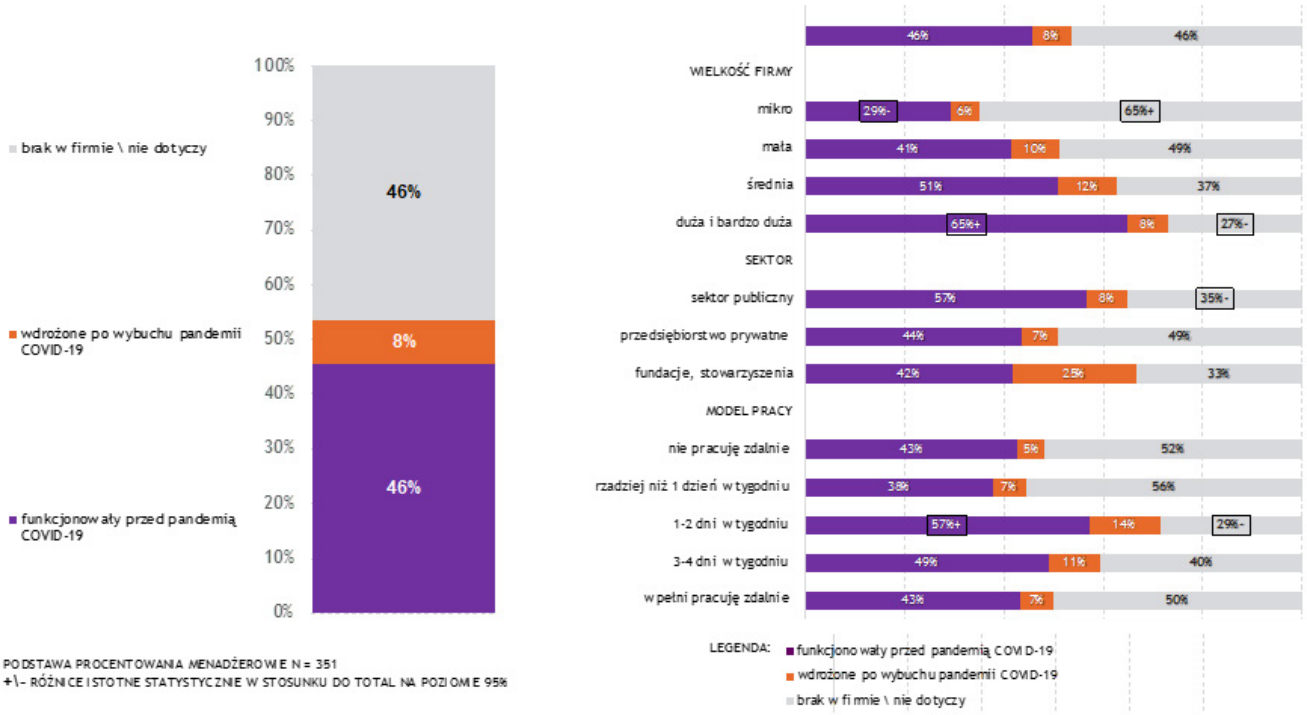
Rozwiązanie 3. „Wdrażanie nowych pracowników (onboarding)"



Funkcjonowanie w organizacji onboardingu przed pandemią potwierdziło 54% badanych, a 10% zadeklarowało wdrożenie tego rozwiązania po jej wybuchu. Ponad 1/3 (36%) badanych organizacji zadeklarowała brak wdrożenia do pracy.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w średnich oraz dużych i bardzo dużych – odwrotnie. Niekorzystający z pracy zdalnej części potwierdzali brak rozwiązania, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi czyściej potwierdzali istnienie rozwiązania przed pandemią i rzadziej wskazywali na jego brak.

Rozwiązanie 4. „Opisy stanowisk i\ lub zakresy zadań”

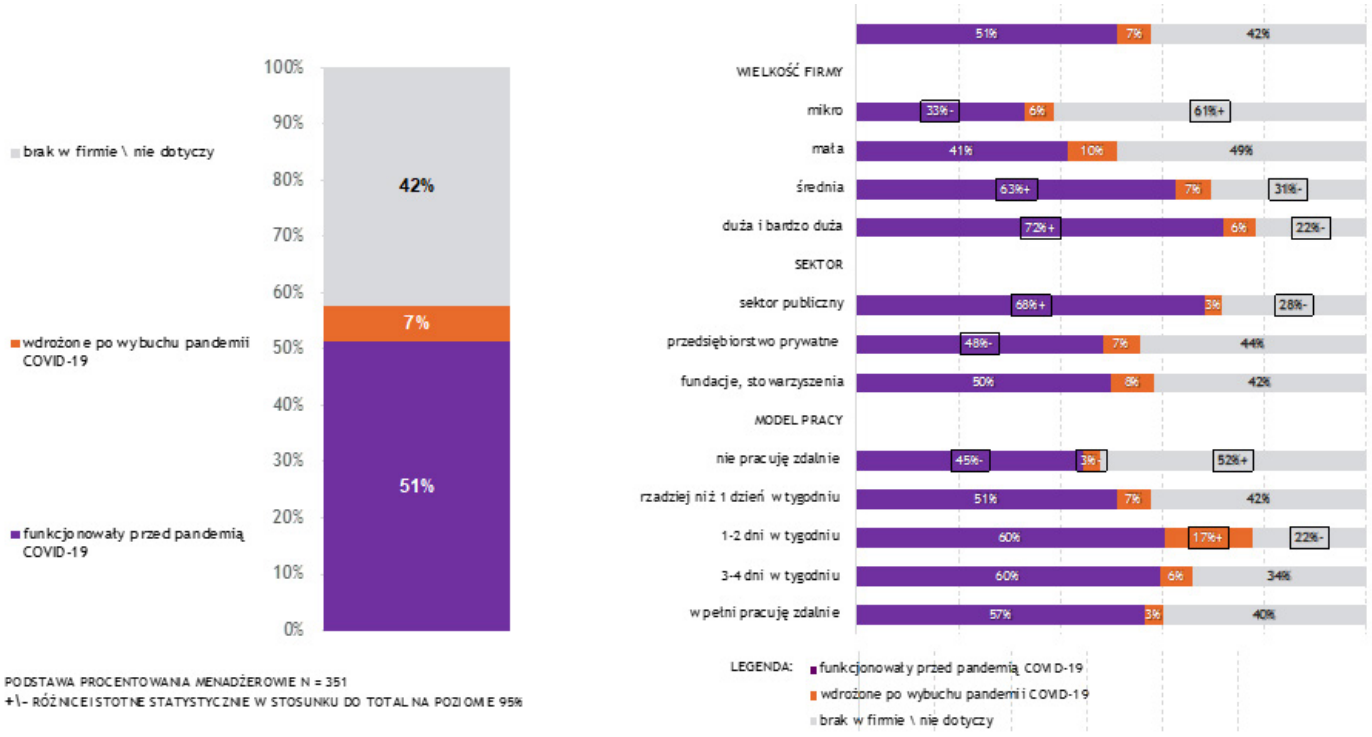


Opisy stanowisk i/lub zakresy zadań wykorzystywało przed pandemią 46% badanych. Tyle samo respondentów stwierdziło ich brak w organizacji. W wyniku pandemii wdrożyło to rozwiązanie 8% firm.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – odwrotnie. Pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi częściej potwierdzali istnienie rozwiązania przed pandemią i rzadziej wskazywali na jego brak.

4.2.3. INFORMACJE ZWROTNE I OCENY OKRESOWE

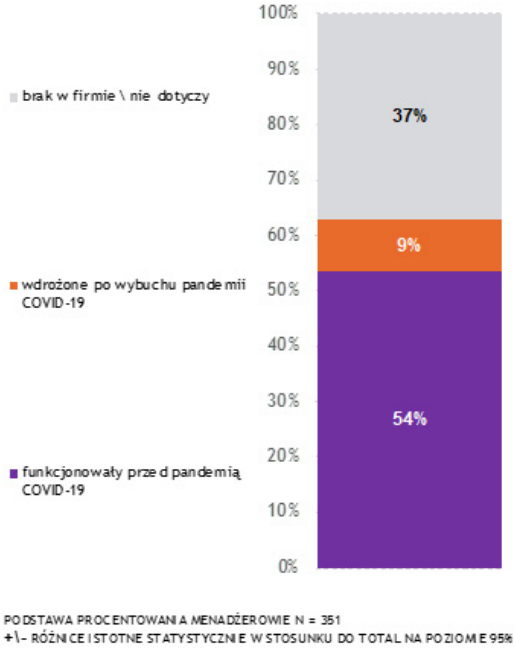
Rozwiązanie 5. „Ocena okresowa”

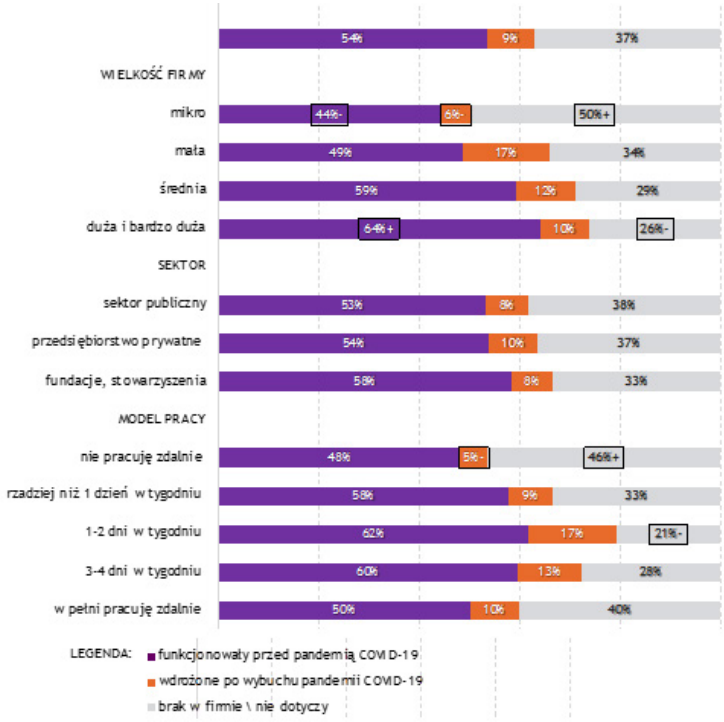


Ponad połowa (51%) badanych potwierdziła, że w ich organizacjach oceny okresowe funkcjonowały przed pandemią, a 7% potwierdziło wdrożenie po jej wybuchu. Brak ocen okresowych zadeklarowało 42% badanych.

Zmienne metryczkowe różnicowały odpowiedzi. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w średnich oraz dużych i bardzo dużych – odwrotnie. W sektorze publicznym częściej rozwiązanie funkcjonowało przed pandemią i rzadszy był jego brak. Pracujący zdalnie 1-2 w tygodniu rzadziej deklarowali brak rozwiązania i częściej jego wdrożenie po wybuchu pandemii, a niekorzystający z pracy zdalnej – odwrotnie.

Rozwiązanie 6. „Zarządzanie przez cele\rezultaty\efekty pracy”

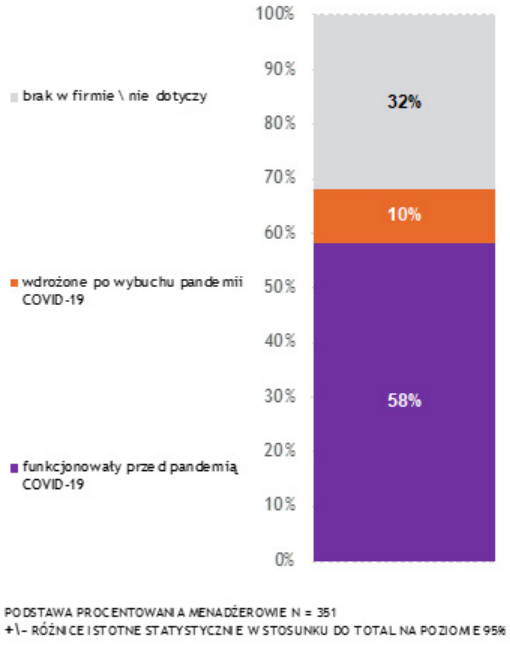


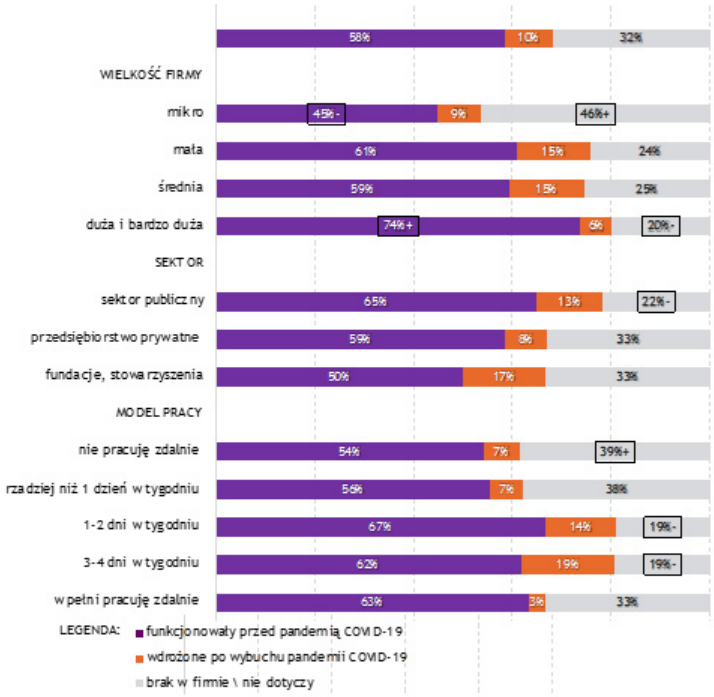


Około 54% badanych potwierdziło, że zarządzanie przez cele funkcjonowało w ich organizacji przed pandemią, a 9% zadeklarowało jego wdrożenie po jej wybuchu. Około 37% ankietowanych stwierdziło brak badanego rozwiązania.

Odpowiedzi różnicowały wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią oraz wdrożenie po jej rozpoczęciu, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego wdrożenie po rozpoczęciu pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak.

Rozwiązanie 7. „Bieżące informacje zwrotne”



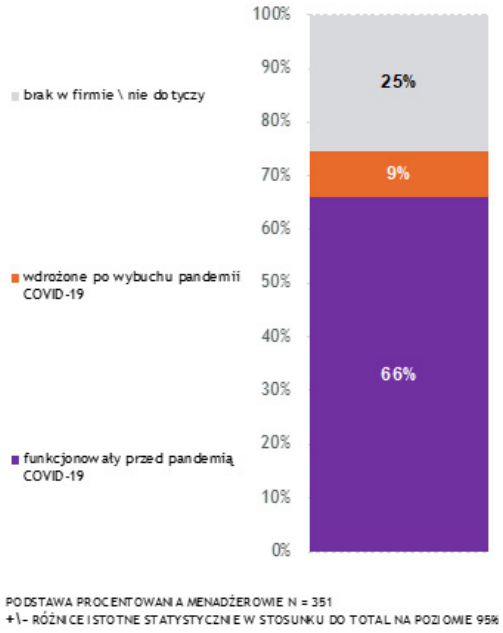


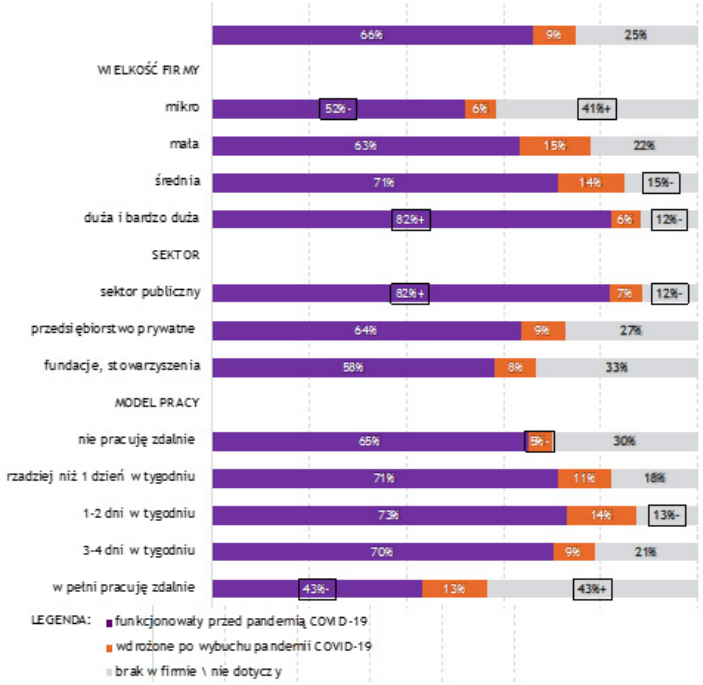
Ok. 58% respondentów potwierdziło, że w ich organizacjach bieżące informacje zwrotne funkcjonowały przed wybuchem pandemii. Ok. 10% badanych potwierdziło ich wdrożenie w czasie jej trwania. Brak informacji zwrotnych zadeklarowało 32% firm.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania, a pracujący w modelu z 1-2 i 3-4 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak.

4.2.4. SZKOLENIA I ROZWÓJ

Rozwiązanie 8. „Szkolenia (wewnętrzne lub zewnętrzne)”

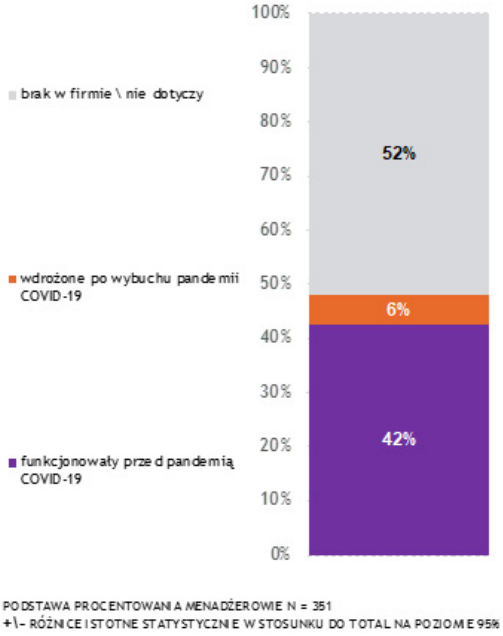


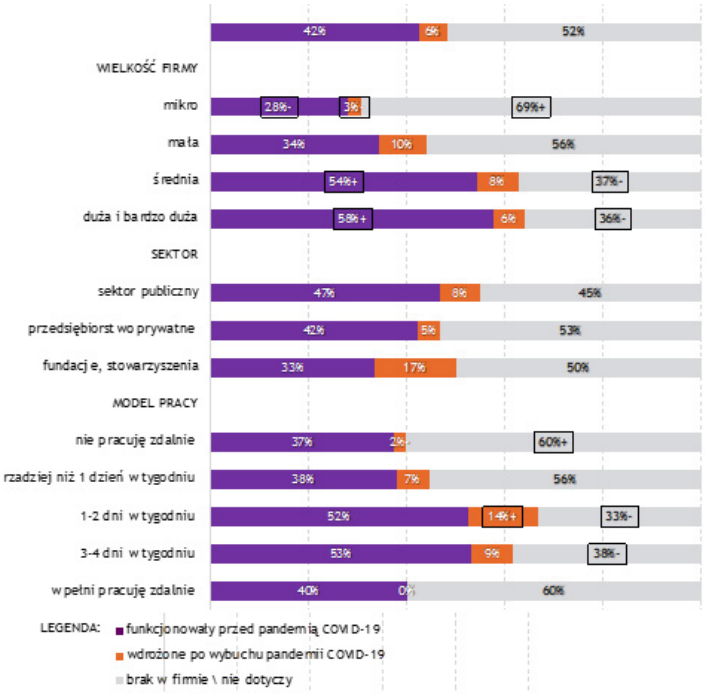


Większość (66%) ankietowanych deklarowało korzystanie ze szkoleń przed pandemią, a 9% rozpoczęło szkolenie pracowników po jej rozpoczęciu. ¼ badanych stwierdziła, że w ich organizacjach szkolenia nie występują.

Odpowiedzi różnicowała wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej (podobnie jak w średnich firmach) było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej potwierdzali korzystanie ze szkoleń przed pandemią i rzadziej ich brak. Niepracujący zdalnie rzadziej potwierdzali wdrożenie rozwiązania po rozpoczęciu pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak. Pracujący w pełni zdalnie rzadziej deklarowali korzystanie ze szkoleń przed pandemią i częściej potwierdzali ich brak.

Rozwiązanie 9. „Ścieżki karier”

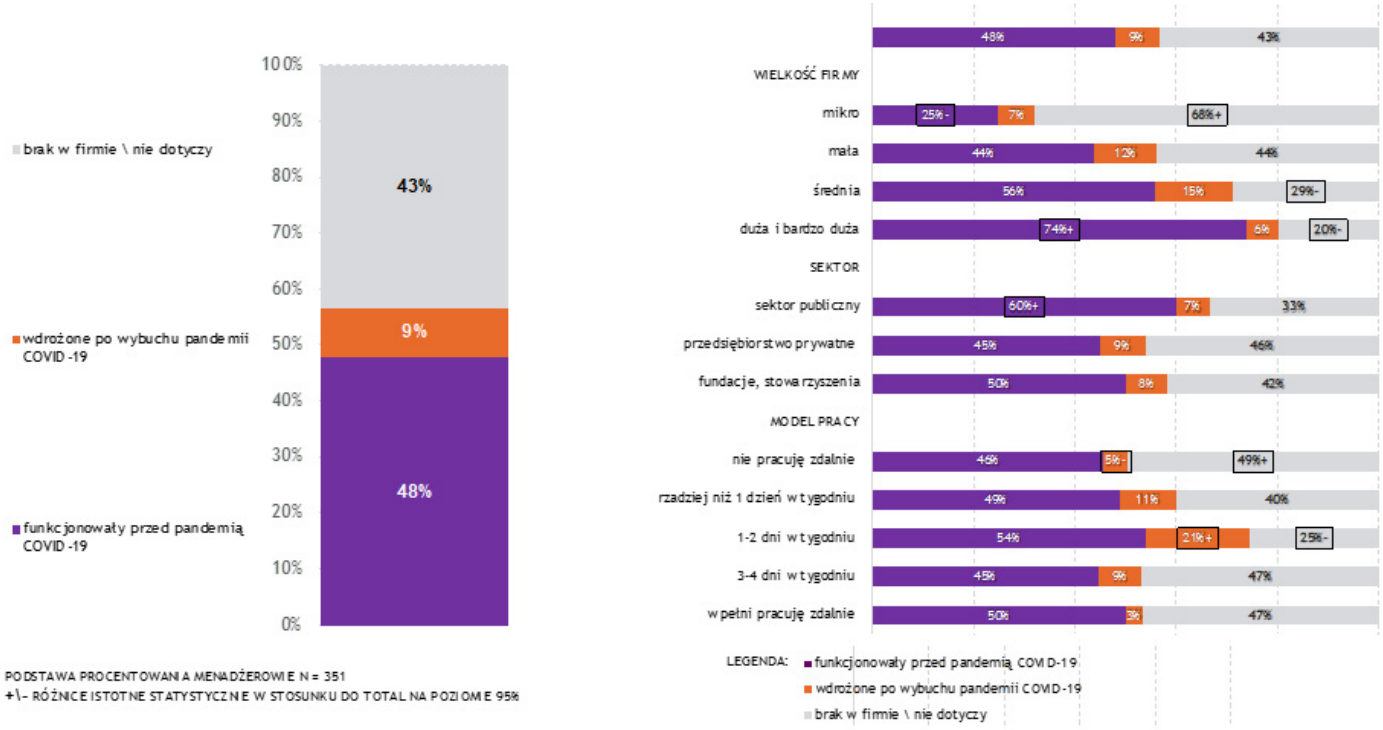




Około 42% badanych potwierdziło, że w organizacjach ścieżki karier funkcjonowały przed pandemią, a 6% dostrzegło ich wdrożenie w trakcie trwania pandemii. Ponad połowa (52%) stwierdziło, że w ich firmie ścieżki karier są nieobecne.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania, niższy jego funkcjonowanie przed pandemią oraz wdrożenie w jej trakcie, a w średnich oraz dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej potwierdzali korzystanie ze szkoleń przed pandemią i rzadziej ich brak. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania, a pracujący w modelu z 1-2 i 3-4 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak. Pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu częściej deklarowali wdrożenie ścieżek karier po rozpoczęciu pandemii.

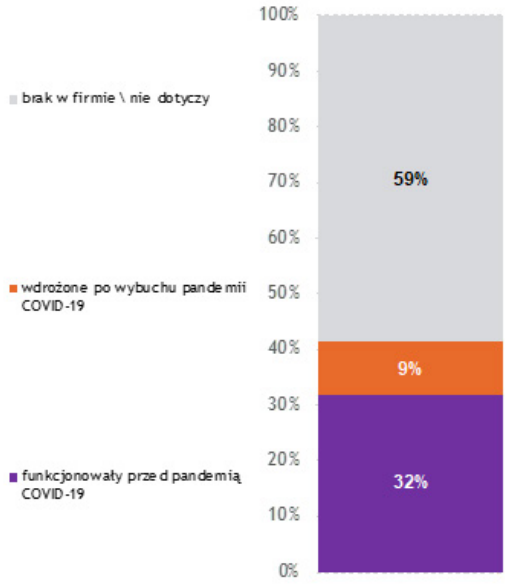
Rozwiązanie 10. „Rekrutacja wewnętrzna (informowanie o wakatach wszystkich pracowników i obsadzanie stanowisk w pierwszej kolejności kandydatami z wewnątrz)”



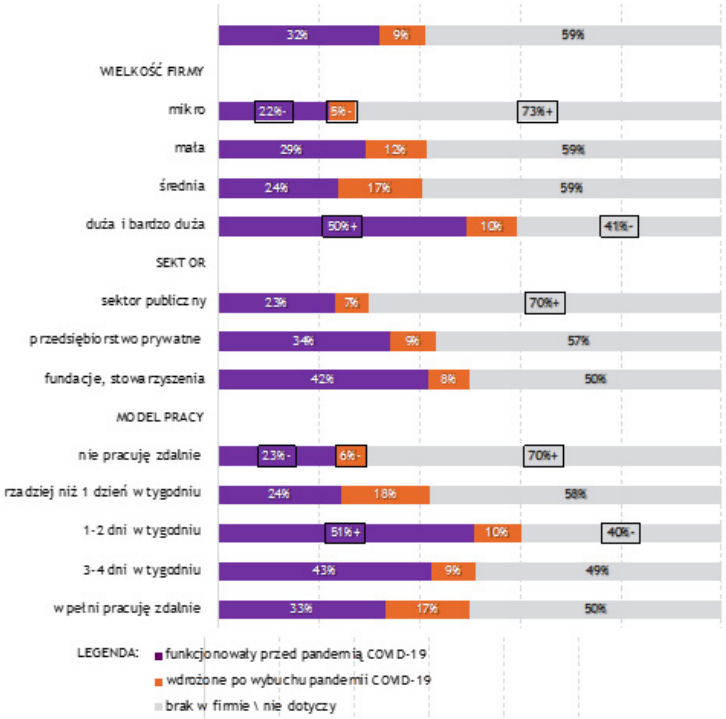
Około 48% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach rekrutacja wewnętrzna działała już przed pandemią. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej trwania. Brak rozwiązania wskazało 43% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania, niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej potwierdzali korzystanie rekrutacji wewnętrznej. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego wdrożenie w czasie pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak i częściej deklarowali wdrożenie po rozpoczęciu pandemii.

Rozwiązanie 11. „Nagradzanie za polecanie kandydatów do pracy”



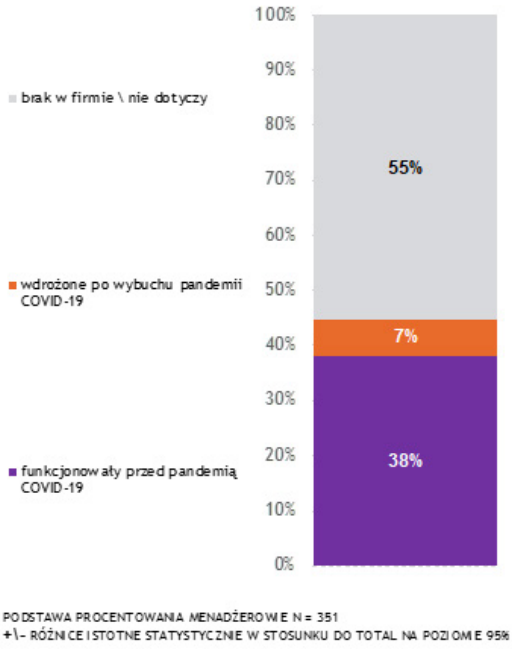
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

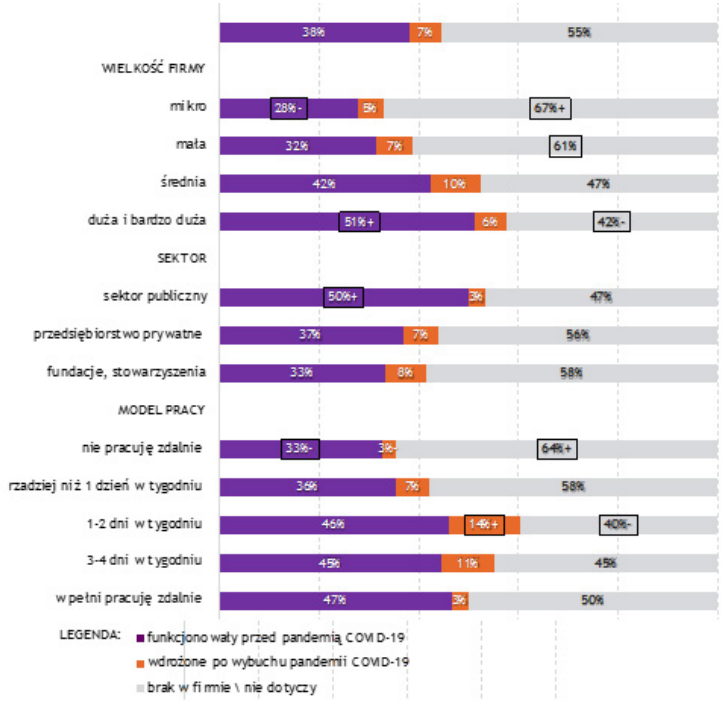


Zaledwie 32% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią stosowano nagradzanie za polecanie kandydatów do pracy. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 59% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania, niższy jego funkcjonowanie przed pandemią i wdrożenie w jej trakcie, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej deklarowali brak rozwiązania. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego wdrożenie w czasie pandemii i funkcjonowanie przed jej rozpoczęciem, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak i częściej funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii.

Rozwiązanie 12. „Zarządzanie talentami\ rozwój talentów”



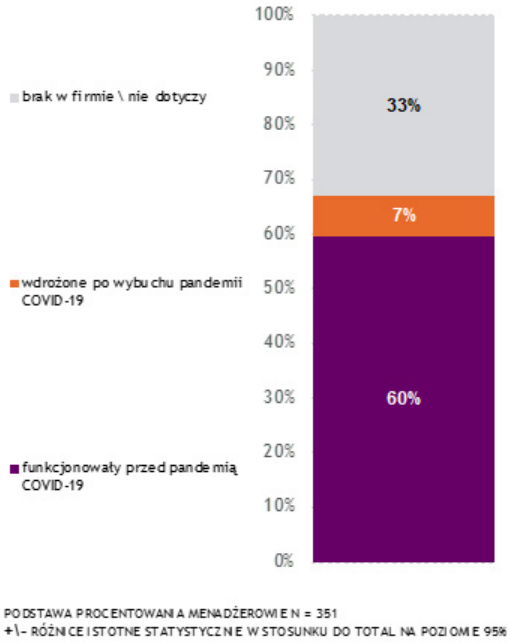


Tylko 38% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią stosowano zarządzanie talentami. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 55% badanych.

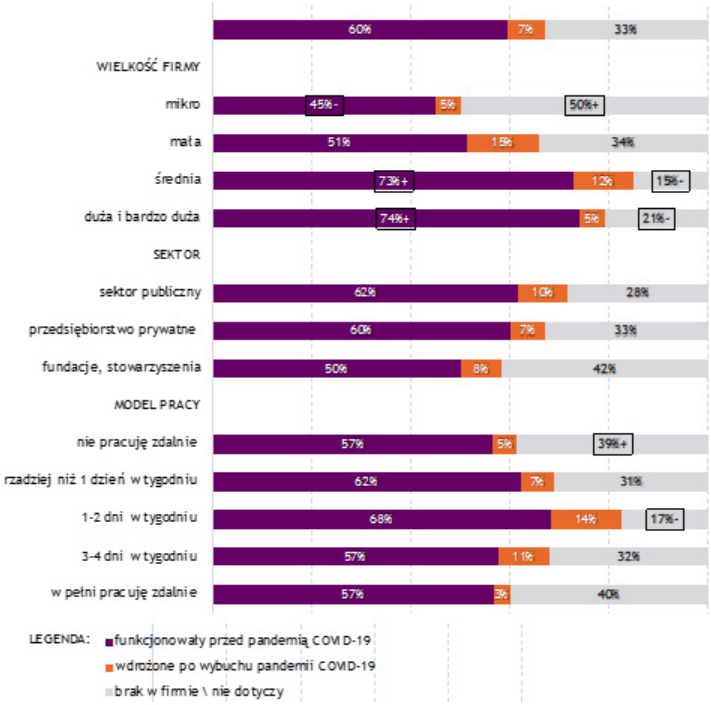
Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania (podobnie w małych organizacjach) i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej deklarowali obecność ścieżek karier już przed pandemią. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak i częściej - wdrożenie po rozpoczęciu pandemii.

4.2.5. KLIMAT ORGANIZACJI

Rozwiązanie 13. „Spotkania integracyjne”



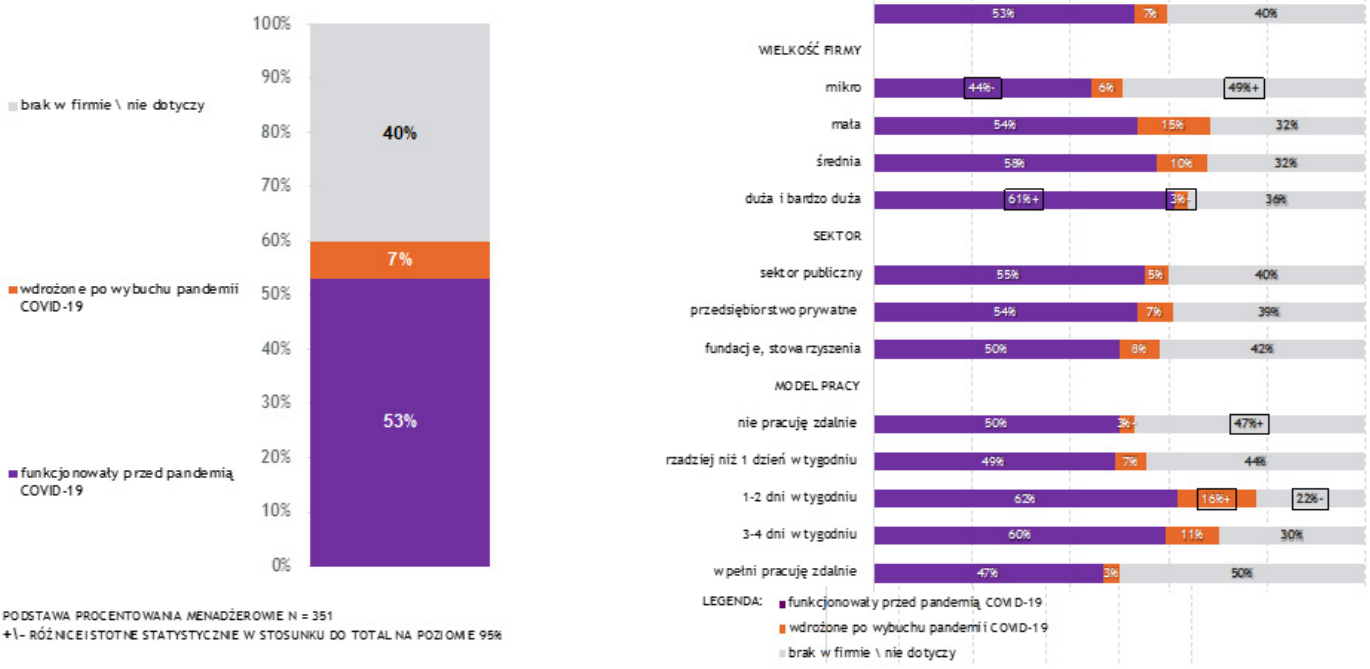
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



Ok. 60% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią odbywały się spotkania integracyjne. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie pandemii. Brak rozwiązania wskazało 33% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w średnich oraz dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi - rzadziej.

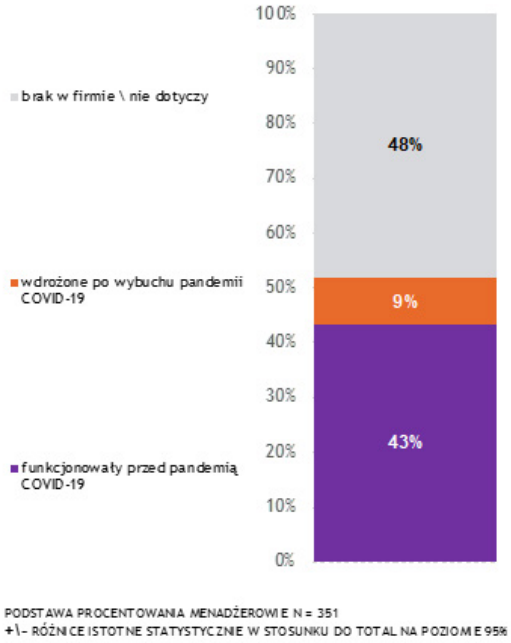
Rozwiązanie 14. „Wspólne świętowanie sukcesów”

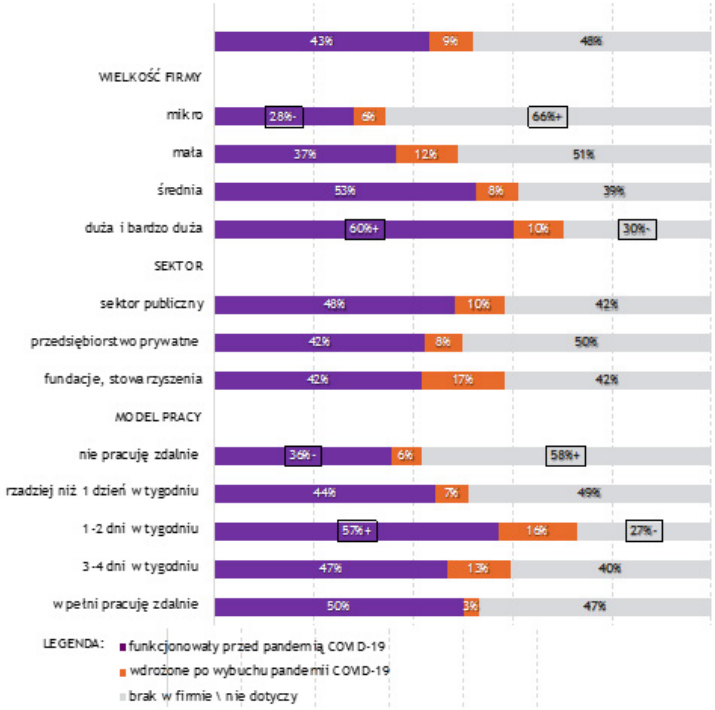


Ponad połowa (53%) ankietowanych deklarowała, że w ich organizacjach już przed pandemią wspólnie świętowano sukcesy. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 40% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było wdrożone po jej wybuchu. Przedstawiciele sektora publicznego częściej deklarowali obecność ścieżek karier już przed pandemią. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi częściej wdrożenie po rozpoczęciu pandemii i rzadziej jego brak.

Rozwiązanie 15. „Badania opinii (np. satysfakcji, zaangażowania) pracowników”



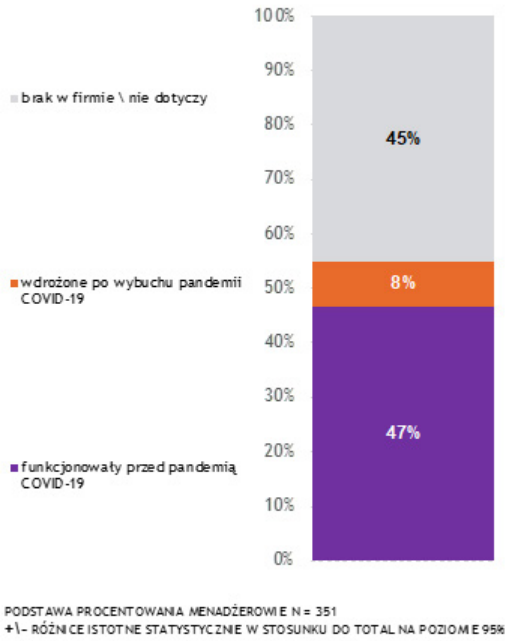


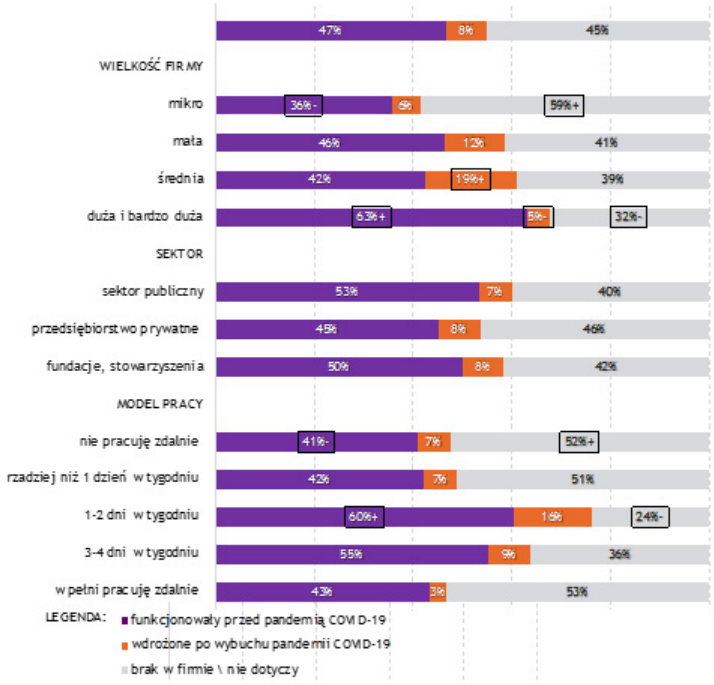
Ok. 43% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią badano opinie pracowników. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 48% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej deklarowali obecność ścieżek karier już przed pandemią. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak i częściej na funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii.

4.2.6. KOMUNIKACJA

Rozwiązanie 16. „Regularne spotkania całej załogi (tzw. town-halls)”

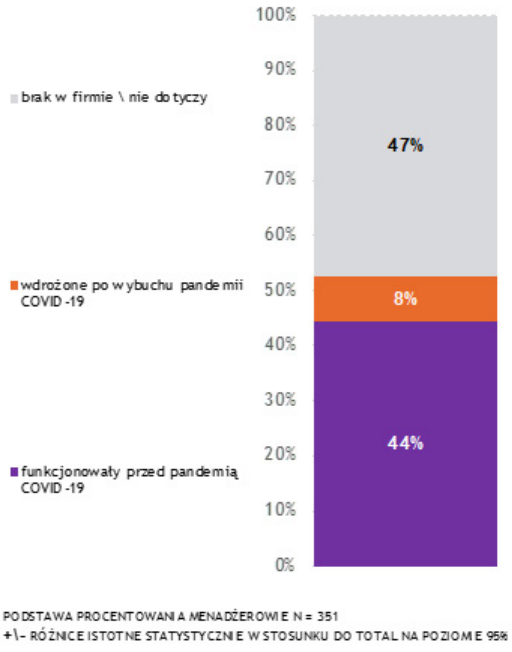


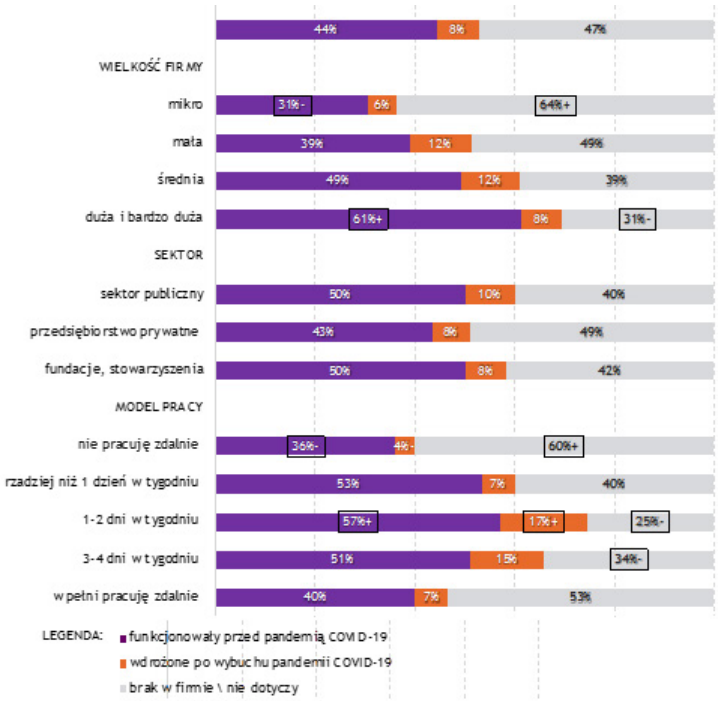


Ok. 47% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią funkcjonowały regularne spotkania całej załogi. Ok. 8% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 45% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią, rzadziej było nieobecne i rzadziej wdrożone w czasie pandemii. W średnich organizacjach częściej rozpoczynano w czasie pandemii korzystanie ze spotkań całej załogi. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak i częściej stosowanie przed pandemią.

Rozwiązanie 17. „Spotkania statusowe w ramach zespołów”

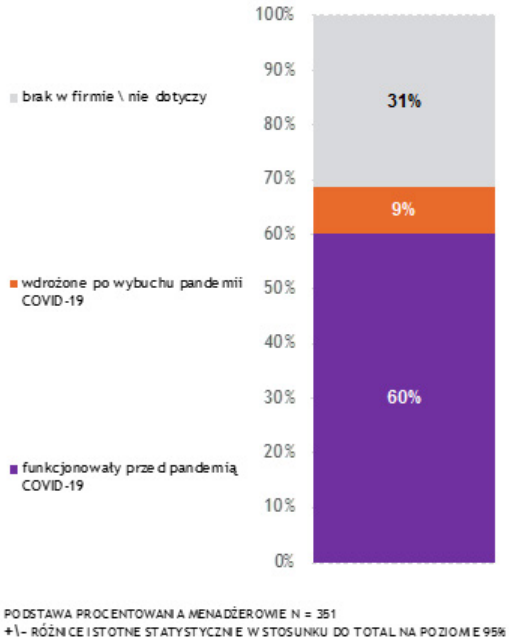


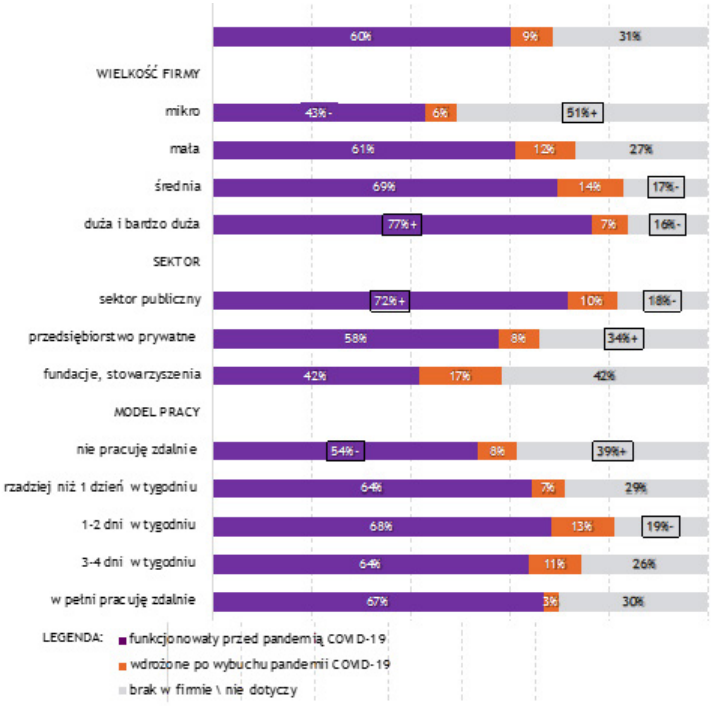


Ok. 44% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią odbywały się spotkania statusowe w ramach zespołów. Ok. 8% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 47% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak (podobnie pracujący w trybie zdalnym 3-4 dni w tygodniu), częściej na funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii i wdrożenie w jej trakcie.

Rozwiązanie 18. „Informacje (np. mailowe) na temat ważnych wydarzeń dla wszystkich pracowników”

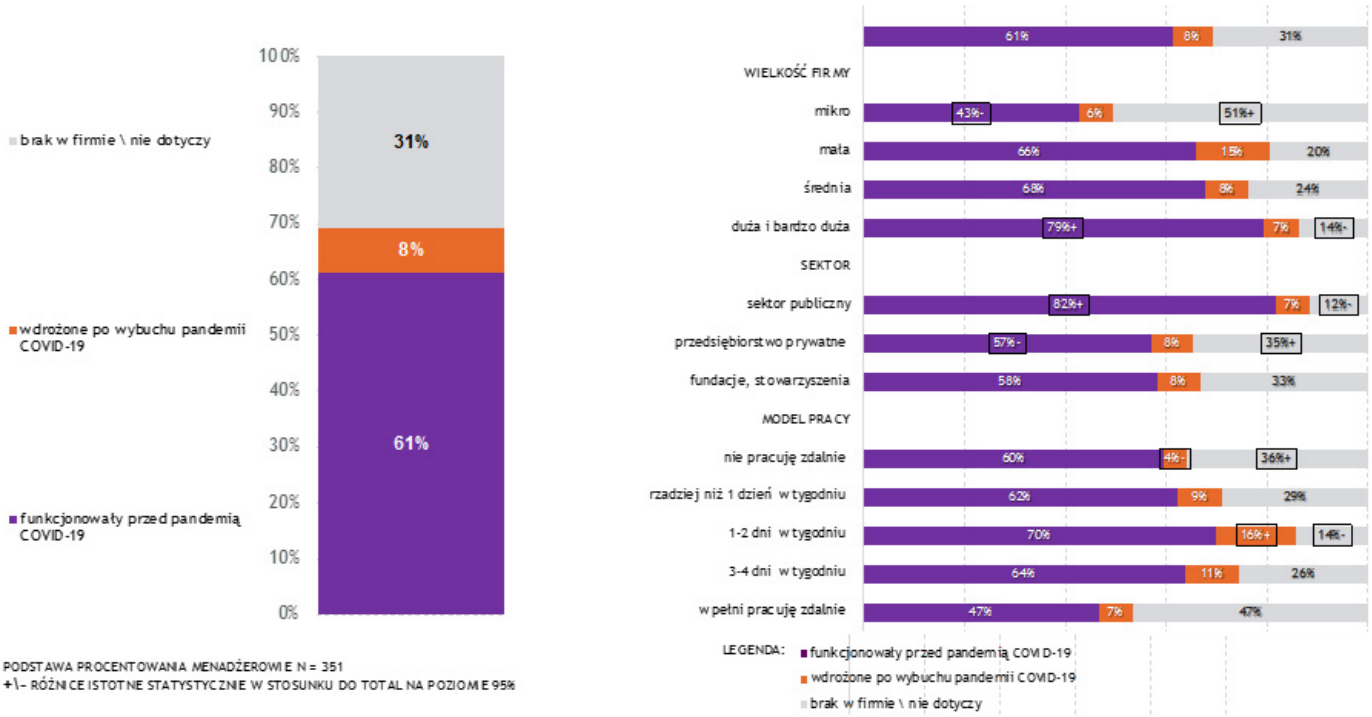




Większość (60%) ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią wysyłane były informacje mailowe na temat ważnych wydarzeń dla wszystkich pracowników. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 31% badanych.

Odpowiedzi różnicowała wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią, rzadziej było nieobecne (podobnie w średnich). Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego funkcjonowanie przed rozpoczęciem pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak.

Rozwiązanie 19. „Indywidualne spotkania z przełożonym (tzw. 1 na 1)”

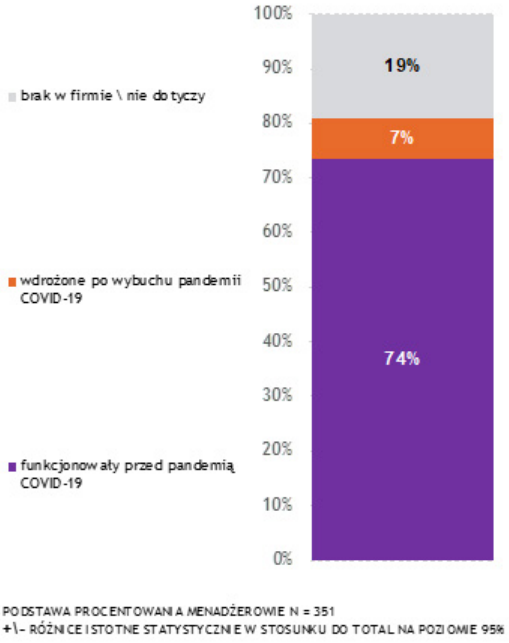


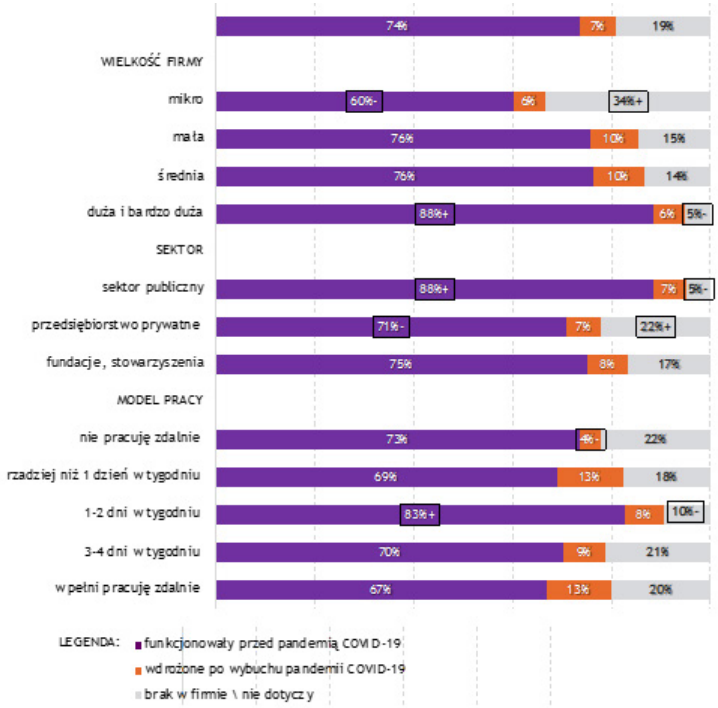
Ok. 61% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią odbywały się indywidualne spotkania z przełożonymi. Ok. 8% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie pandemii. Brak rozwiązania wskazało 31% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej deklarowali korzystanie z rozwiązania przed pandemią i rzadziej jego brak, a respondenci z sektora prywatnego – odwrotnie. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego wdrożenie po rozpoczęciu pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak i częściej wdrożenie w czasie pandemii.

4.2.7. WYNAGRODZENIA

Rozwiązanie 20. „Terminowe (bez opóźnień) wypłacanie wynagrodzeń”

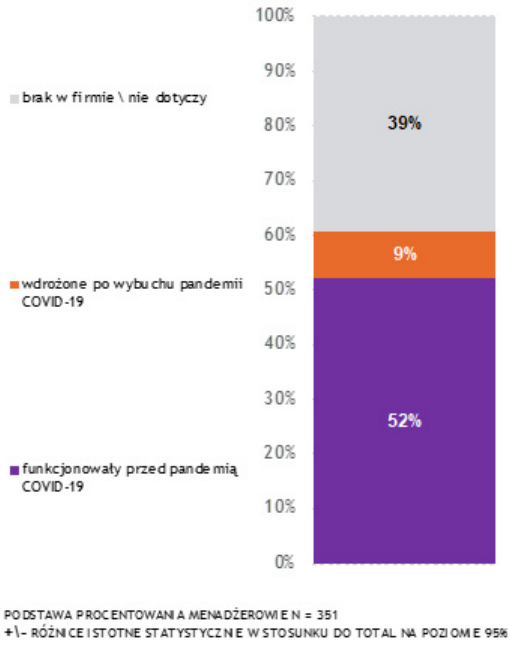


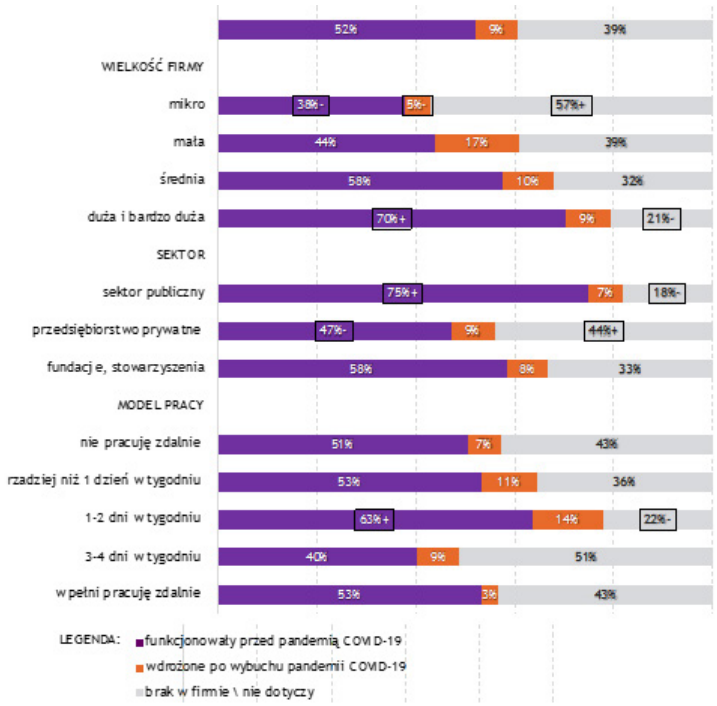


Ok. 74% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią wynagrodzenia były wypłacane terminowo. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 19% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej deklarowali obecność rozwiązania już przed pandemią i rzadziej jego brak. Niepracujący zdalnie rzadziej wskazywali na wdrożenie rozwiązania w trakcie pandemii, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego brak i częściej na jego wcześniejszą obecność.

Rozwiązanie 21. „Siatka płac, w której w jednym przedziale wynagrodzeń są stanowiska o podobnej wartości pracy”

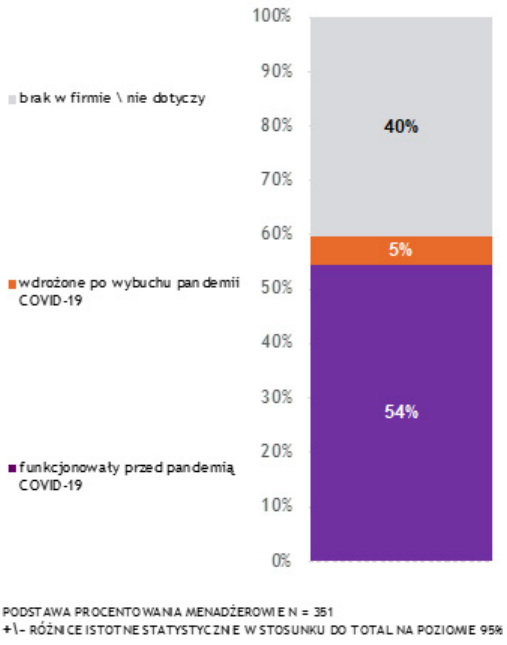


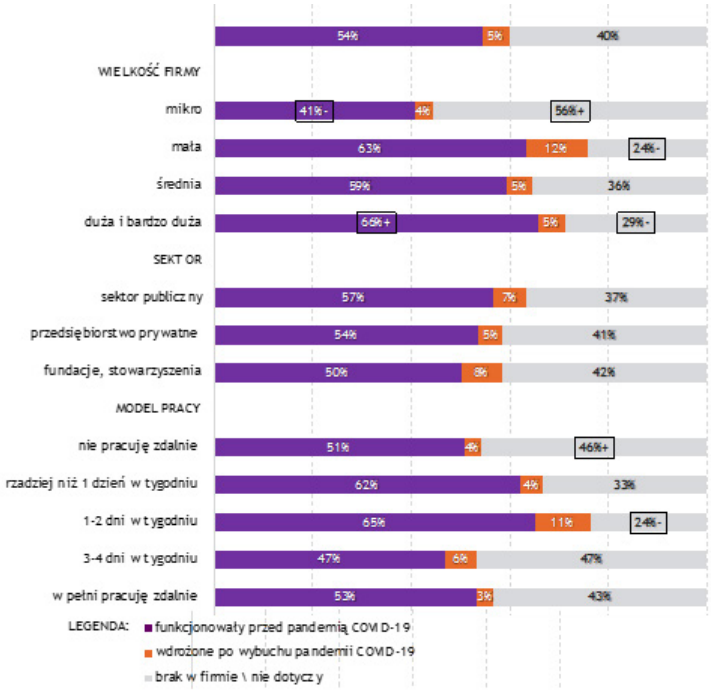


Ponad połowa (52%) ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią istniała siatka płac, grupująca w przedziałach płacowych stanowiska o podobnej wartości pracy. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 39% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią oraz wdrożenie w jej trakcie, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Pracujący w sektorze publicznym częściej potwierdzali istnienie rozwiązania przed pandemią i rzadziej jego brak, w sektorze prywatnym – odwrotnie. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego funkcjonowanie Korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu częściej potwierdzali stosowanie rozwiązania przed pandemią i rzadziej wskazywali na jego brak.

Rozwiązanie 22. „Wynagrodzenia za nadgodziny”

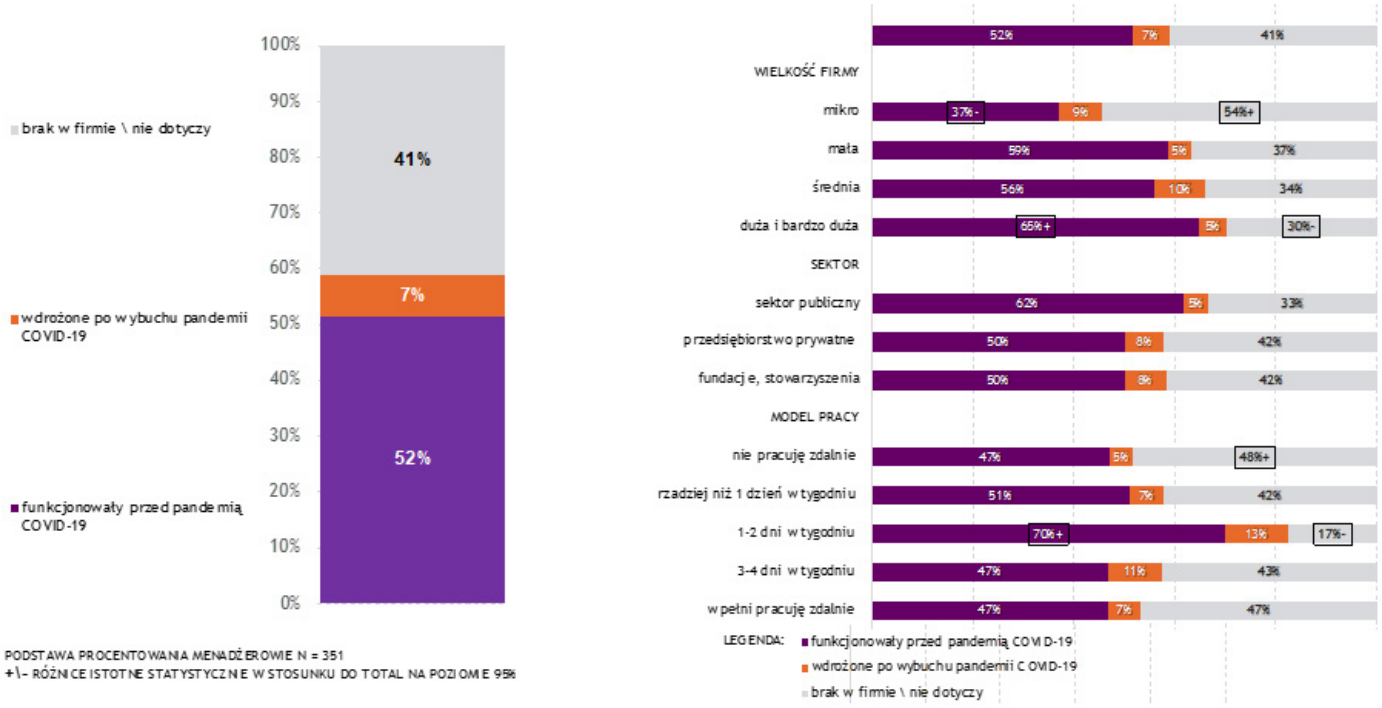




Ok. 54% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach już przed pandemią stosowano wynagrodzenia za nadgodziny. Ok. 5% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 40% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne (podobnie w małych). Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na jego nieobecność.

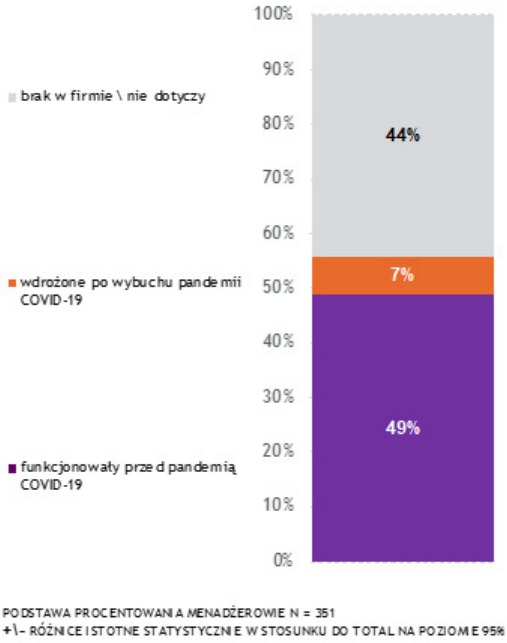
Rozwiązanie 23. „Wynagrodzenia zmienne (premie) uzależnione od indywidualnych wyników pracy”

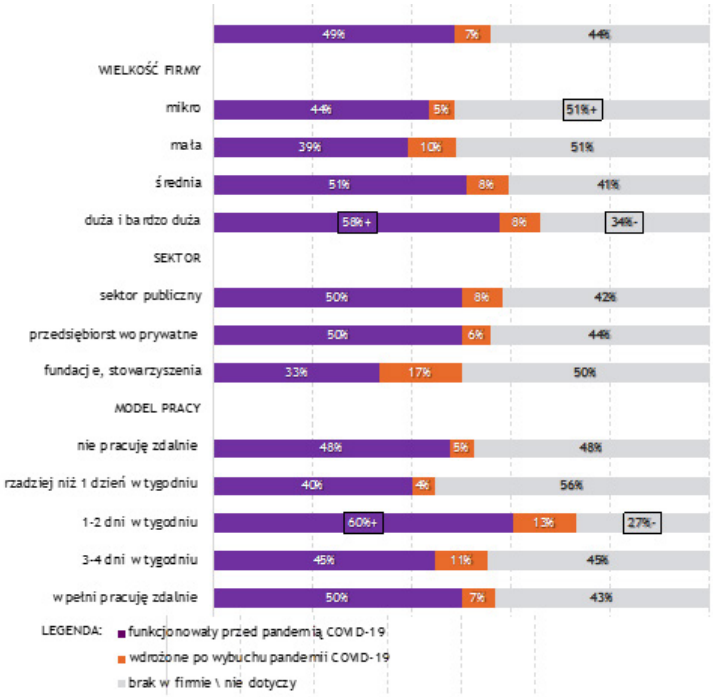


Ponad połowa (52%) ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią stosowano wynagrodzenia zmienne uzależnione od indywidualnych wyników pracy. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 41% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na jego nieobecność.

Rozwiązanie 24. „Wynagrodzenia zmienne (premie) uzależnione od wyników zespołu lub całej organizacji”

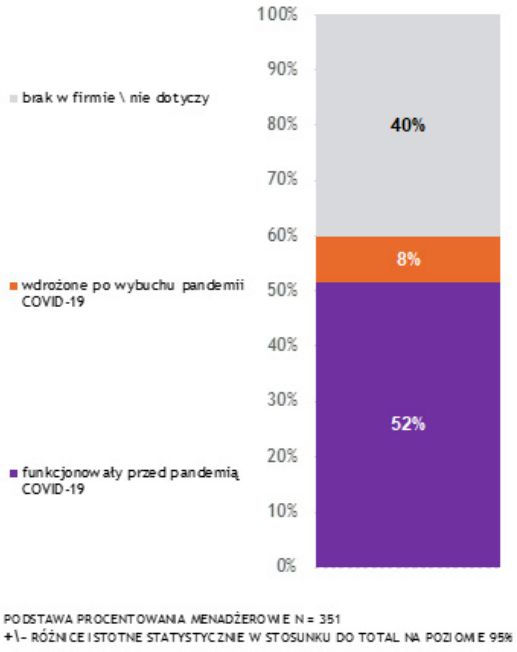


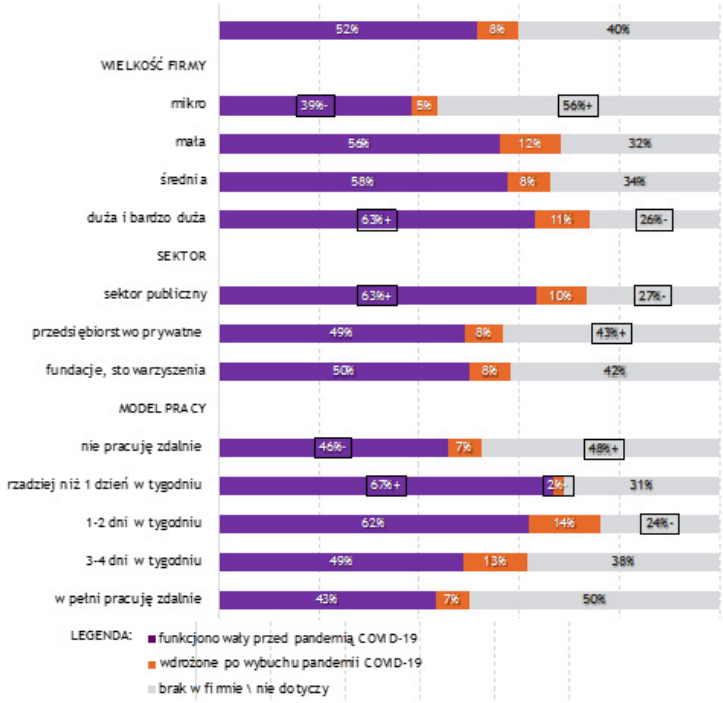


Mniej niż połowa (49%) ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią stosowano wynagrodzenia zmienne uzależnione od wyników zespołów lub całej organizacji. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak wynagrodzeń zmiennych wskazało 44% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na brak rozwiązania oraz częściej – korzystanie z niego przed pandemią.

Rozwiązanie 25. „Wynagrodzenia zmienne (premie) uznaniowo przyznawane przez przełożonego”

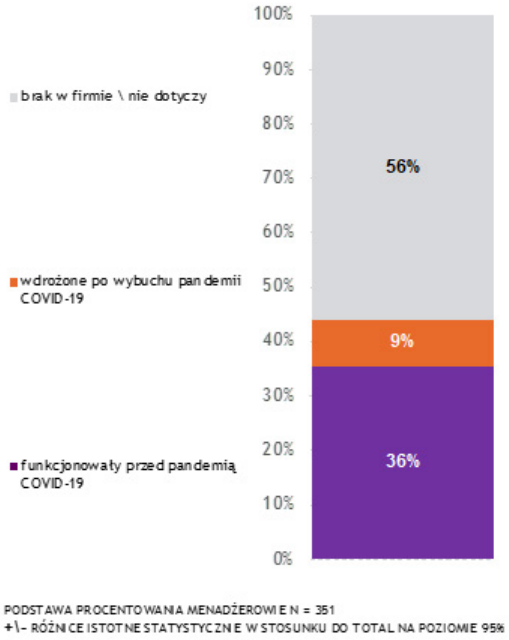


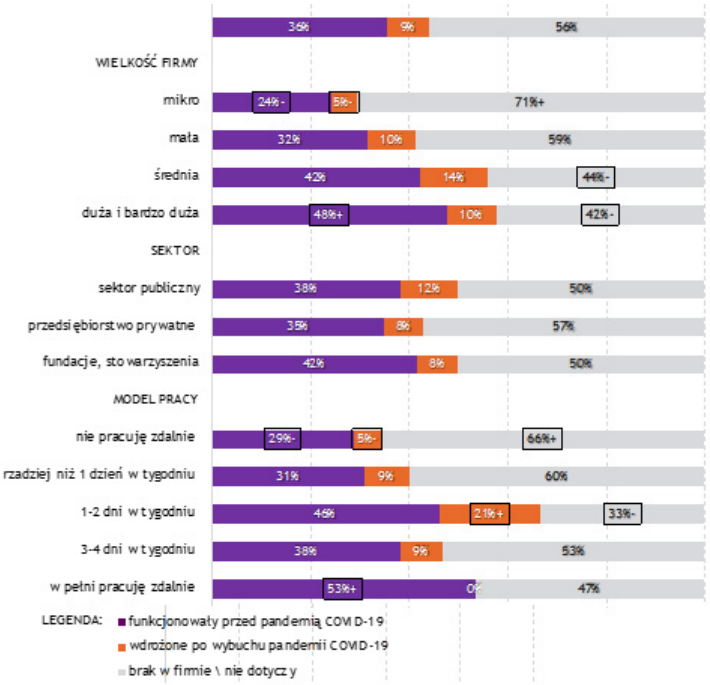


Ok. 52% ankietowanych deklarowało, że w ich organizacjach przed pandemią stosowano uznaniowość w premiowaniu pracowników. Ok. 8% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 40% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania, niższy jego funkcjonowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Menedżerowie z sektora publicznego częściej potwierdzali korzystanie z premii uznaniowych przed pandemią i rzadziej deklarowali ich brak. W sektorze prywatnym częściej wskazywano na nieobecność rozwiązania. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak i rzadziej jego obecność. Korzystający z pracy zdalnej rzadziej niż raz w tygodniu częściej potwierdzali istnienie premii uznaniowych przed pandemią i rzadziej ich wdrożenie w jej trakcie, a pracujący w modelu z 1-2 dniami zdalnymi rzadziej wskazywali na nieobecność uznaniowego premiowania.

Rozwiązanie 26. „Wynagrodzenia zmienne (premie) premie lub nagrody (np. punkty do wymiany na nagrody) przyznawane przez współpracowników”





Zaledwie 36% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią istniały wynagrodzenia zmienne przyznawane przez współpracowników. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego rozwiązania w trakcie jej pandemii. Brak rozwiązania wskazało 56% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego rozwiązania i niższy jego funkcjonowanie przed pandemią oraz wdrożenie w jej trakcie, a w dużych i bardzo dużych – częściej rozwiązanie działało przed pandemią i rzadziej było nieobecne (podobnie w średnich). Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak rozwiązania i rzadziej jego funkcjonowanie przed pandemią oraz wdrożenie po jej rozpoczęciu. Pracujący w pełni zdalnie częściej potwierdzali stosowanie rozwiązania przed pandemią, a korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu zdalnymi częściej potwierdzali wdrożenie w trakcie pandemii i rzadziej wskazywali na jego brak.

4.2.8. PODSUMOWANIE ROZWIĄZAŃ FUNKCJONUJĄCYCH W FIRMACH I WDROŻONYCH PO ROZPOCZĘCIU PANDEMII

Wykres 5. Podsumowanie rozwiązań funkcjonujących w firmach i wdrożonych po rozpoczęciu pandemii

Z przeprowadzonych 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.

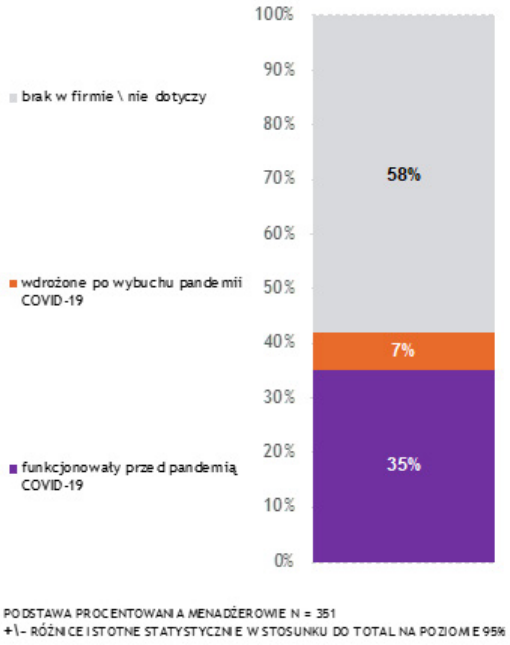
Do najrzadziej stosowanych należą: nagradzanie za polecanie kandydatów do pracy, wynagrodzenia zmienne przyznawane przez współpracowników oraz zarządzanie talentami.

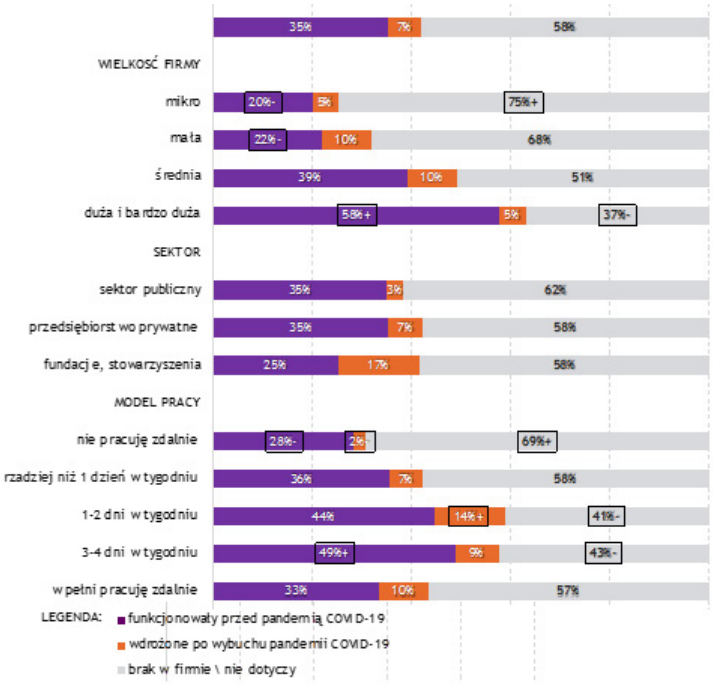
Do rozwiązań, z których najwięcej firm zaczęło korzystać po rozpoczęciu pandemii należą: bieżące informacje zwrotne i wdrażanie nowych pracowników. Najrzadziej decydowano się na wdrożenie: wynagradzania za nadgodziny i ścieżek karier.

4.3. ROZKŁAD CZĘSTOŚCI ODPOWIEDZI NA PYTANIA DOTYCZĄCE OFEROWANYCH ŚWIADCZEŃ DODATKOWYCH

4.3.1. ŚWIADCZENIA FUNKCJONUJĄCE PRZED PANDEMIĄ I WDROŻONE PO JEJ ROZPOCZĘCIU

Świadczenie 1. „Prywatna opieka medyczna dla pracowników”

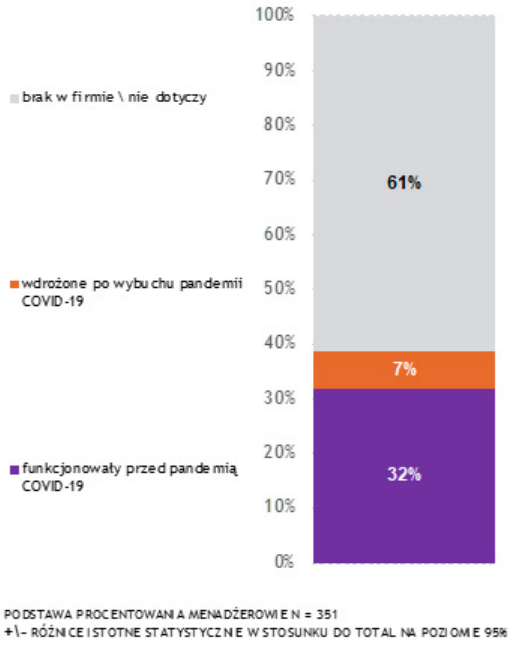


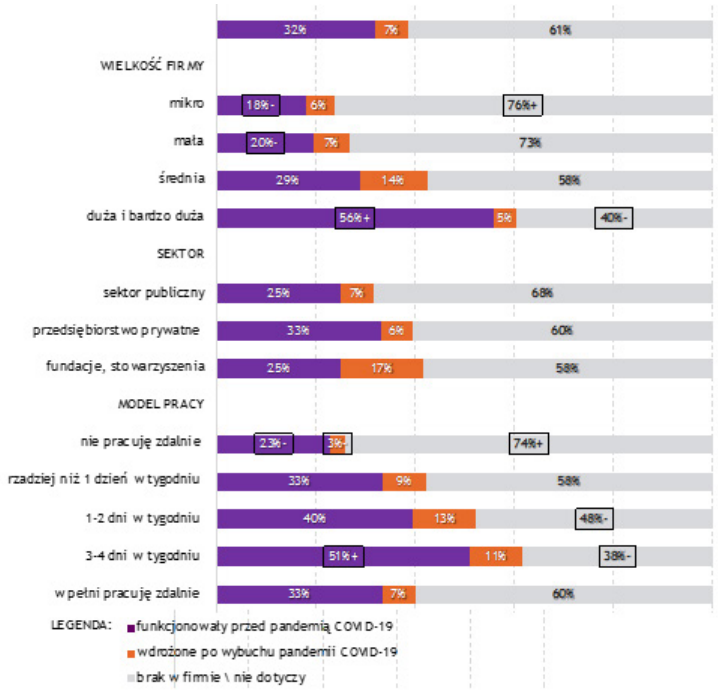


Ok. 35% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią oferowano pracownikom prywatną opiekę medyczną. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 58% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią (podobnie w małych), a w dużych i bardzo dużych – częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej jego obecność przed pandemią oraz wdrożenie po jej rozpoczęciu. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 dni w tygodniu zdalnymi rzadziej wskazywali na brak świadczenia. Pierwsi z nich częściej deklarowali wdrożenie w czasie pandemii, a drudzy występowanie przed jej rozpoczęciem.

Świadczenie 2. „Prywatna opieka medyczna dla członków rodziny”

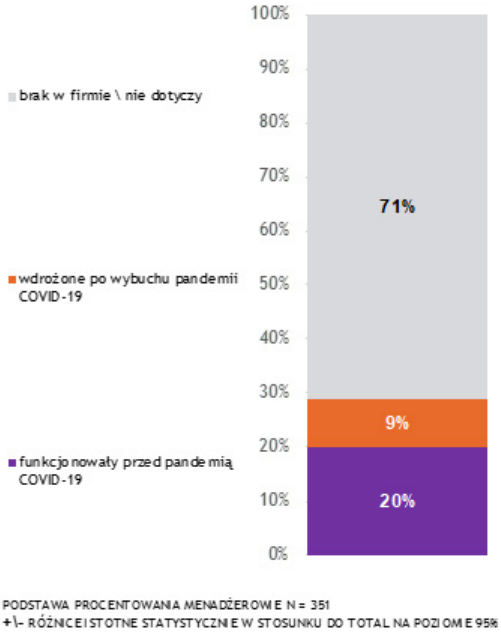


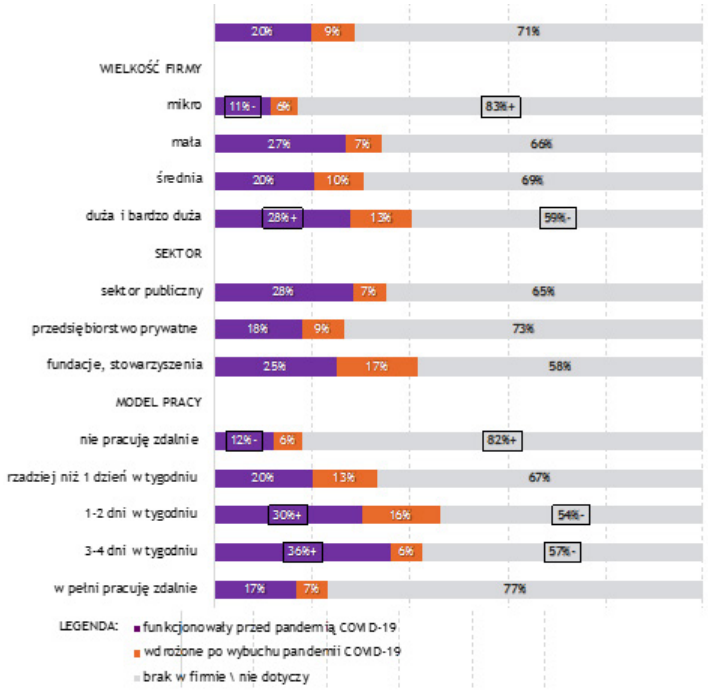


Ok. 32% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią oferowano prywatną opiekę medyczną obejmującą członków rodziny. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 61% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią (podobnie w małych), a w dużych i bardzo dużych – częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej jego obecność przed pandemią oraz wdrożenie po jej rozpoczęciu. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczenia. Ci ostatni częściej wskazywali na obecność świadczenia przed rozpoczęciem pandemii.

Świadczenie 3. „Wsparcie psychologiczne (np. dostęp do platformy, szkolenia lub indywidualne spotkania z psychologiem)”

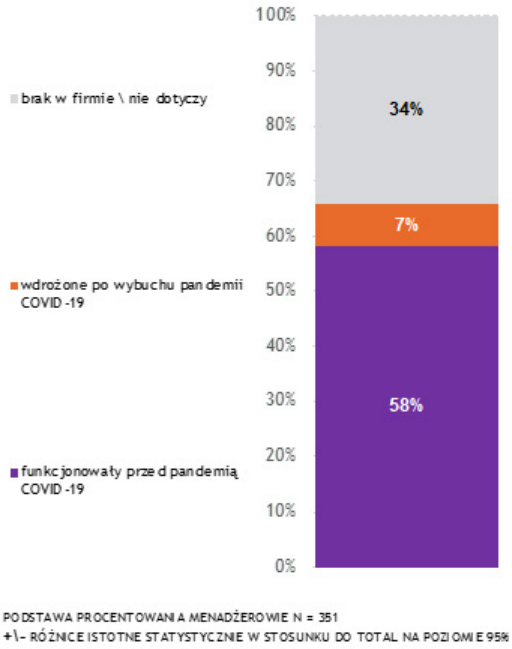


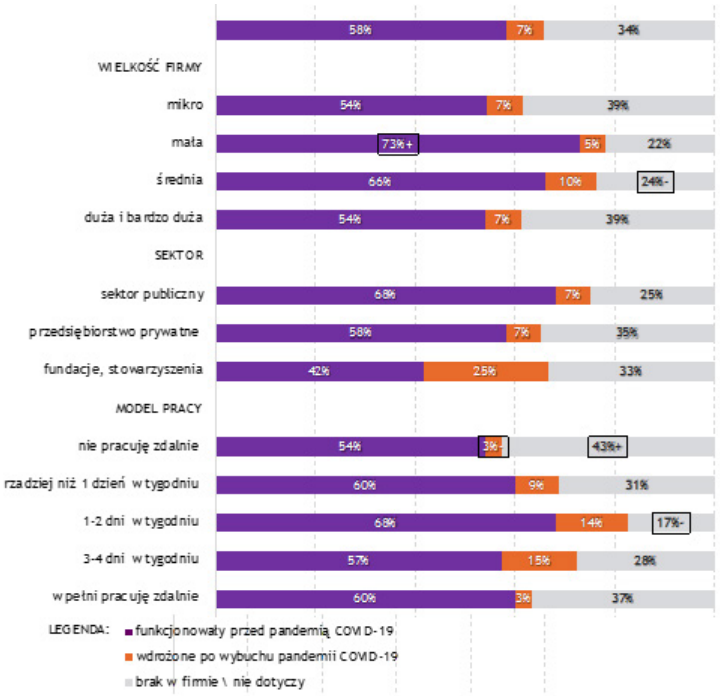


Ok. 20% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią zapewniano pracownikom wsparcie psychologiczne. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 71% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią, a w dużych i bardzo dużych – częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej jego obecność przed pandemią. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczenia i częściej na jego obecność przed rozpoczęciem pandemii.

Świadczenie 4. „Możliwość załatwiania prywatnych spraw w godzinach pracy (np. odbywania wizyt lekarskich)”

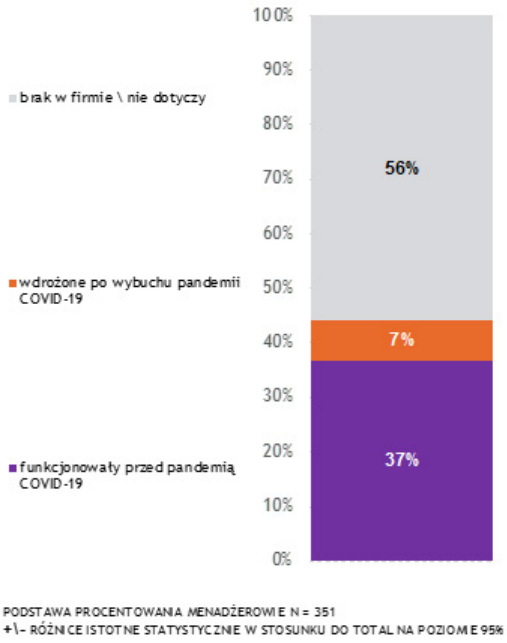




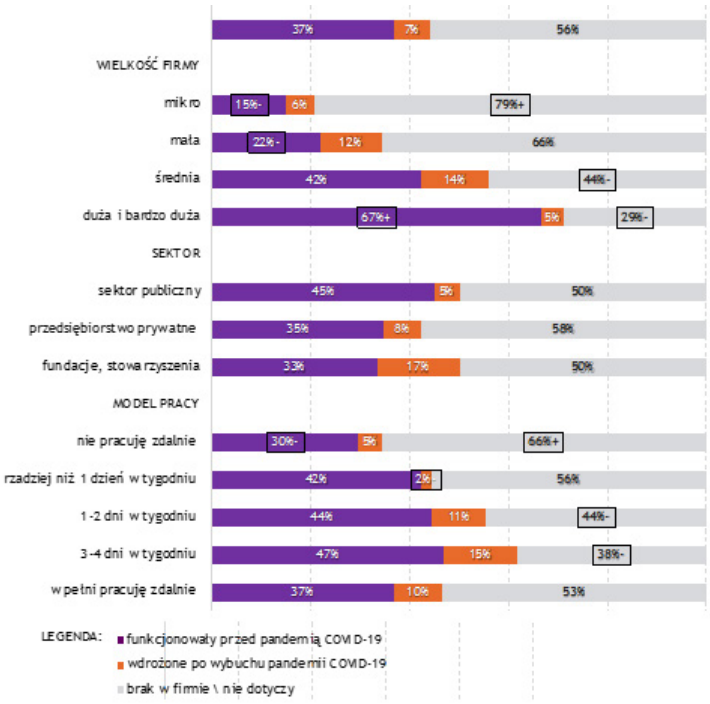
Ok. 58% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią umożliwiano pracownikom załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 34% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W małych firmach wyższy odsetek deklarował występowanie tego świadczenia przed pandemią, a w średnich – rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej jego wdrożenie po rozpoczęciu pandemii. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczenia.

Świadczenie 5. „Karta sportowa (np. Multisport)”



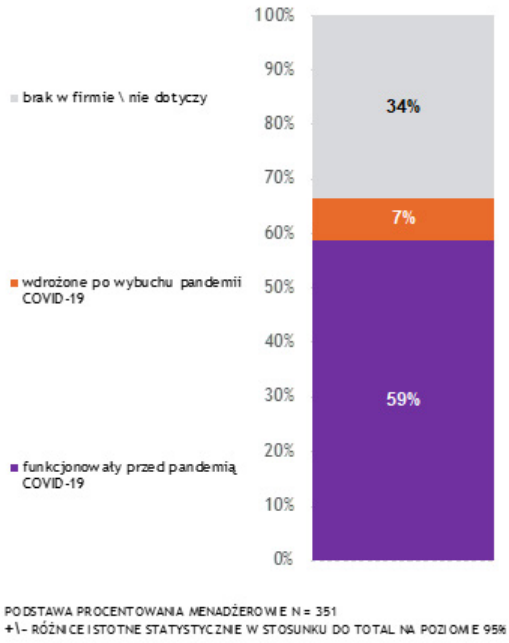
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

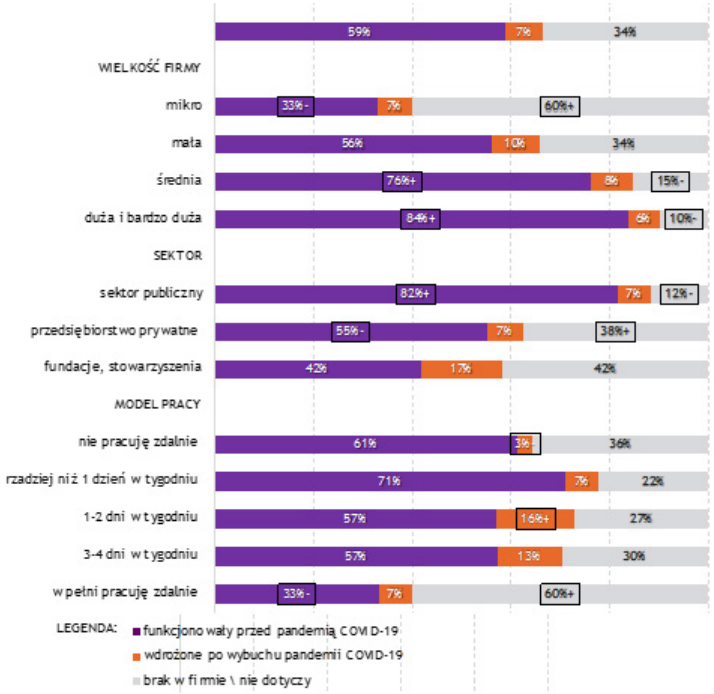


Ok. 37% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią pracownikom zapewniano karty sportowe. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 56% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią, w średnich – rzadziej potwierdzano jego brak, a w dużych i bardzo dużych – częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej jego obecność przed pandemią. Pracujący zdalnie rzadziej niż raz w tygodniu rzadziej deklarowali wdrożenie świadczenia po rozpoczęciu pandemii. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczenia.

Świadczenie 6. „Ubezpieczenia (np. grupowe ubezpieczenie na życie)”

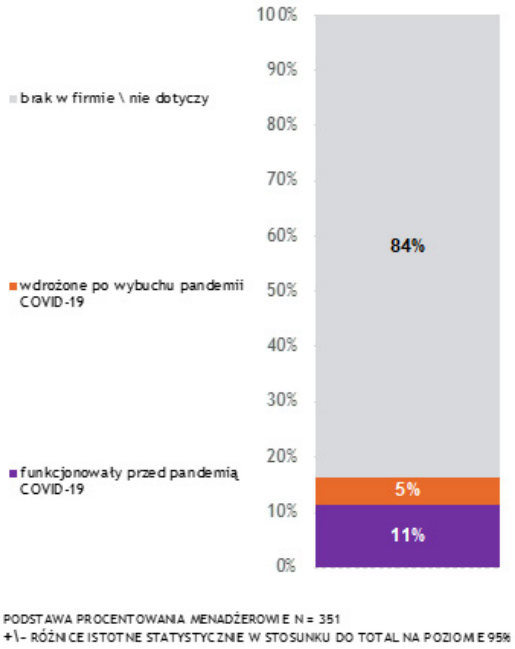


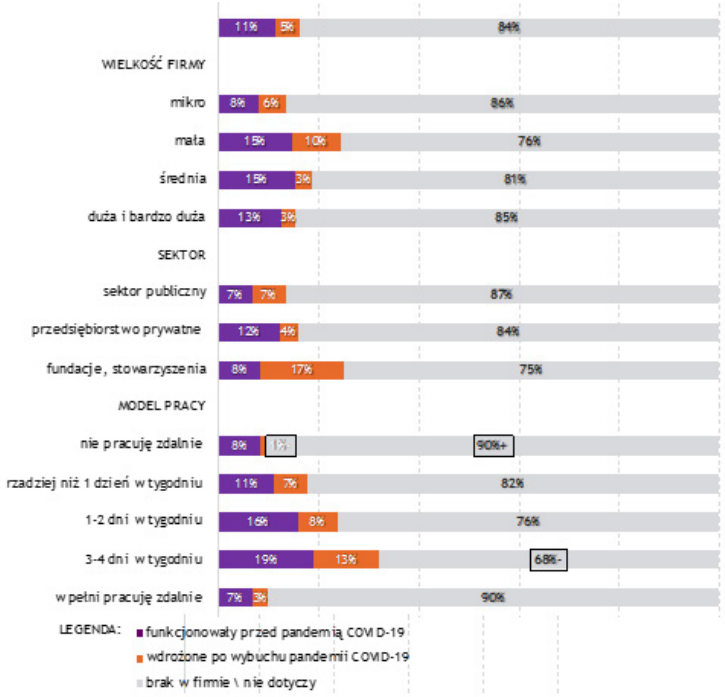


Ok. 59% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią oferowano ubezpieczenia grupowe. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 34% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią, a w średnich oraz dużych i bardzo dużych – częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. W sektorze publicznym wyższy odsetek menedżerów potwierdził funkcjonowanie świadczenia przed pandemią i niższy jego brak, a w sektorze prywatnym - odwrotnie. Niepracujący zdalnie rzadziej deklarowali wdrożenie ubezpieczeń po rozpoczęciu pandemii. a korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu – częściej. Pracujący zdalnie częściej rzadziej wskazywali na brak świadczenia i rzadziej na jego obecność przed pandemią.

Świadczenie 7. „Świadczenia dla zwierząt domowych (np. ubezpieczenie leczenia psa lub kota)”

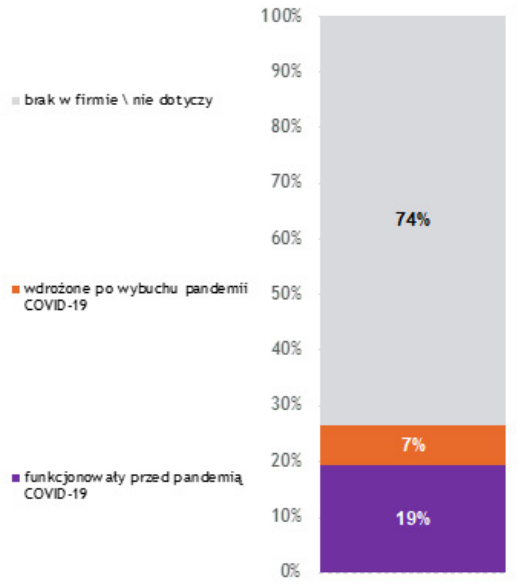




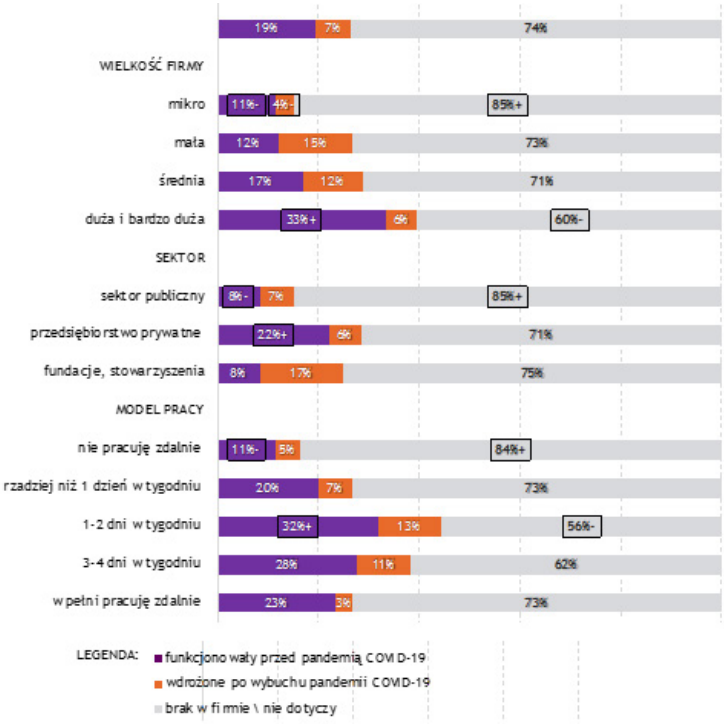
Ok. 11% respondentów potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią oferowano świadczenia obejmujące zwierzęta domowe. Ok. 5% potwierdziło wdrożenie tych świadczeń w trakcie pandemii. Brak tego typu świadczeń wskazało 84% badanych.

Odpowiedzi różnicował model pracy. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali brak świadczeń i rzadziej deklarowali ich wdrożenie po rozpoczęciu pandemii. Korzystający z pracy zdalnej 3-4 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczeń.

Świadczenie 8. „Program kafeteryjny, umożliwiający wybór świadczeń w ramach przyznanego budżetu (np. Multikafeteria)”



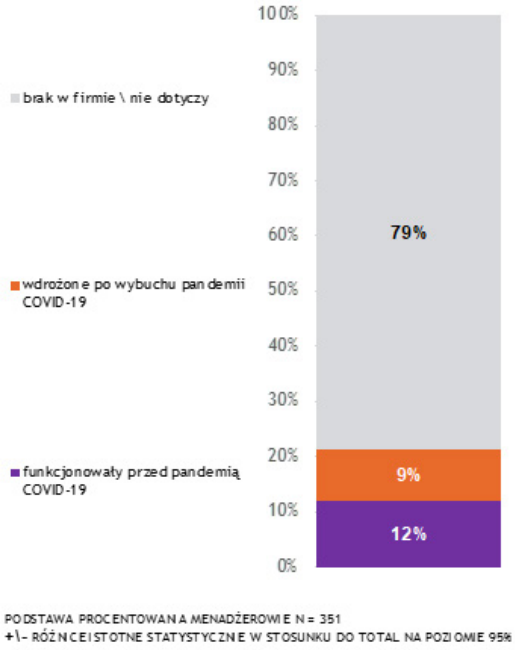
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



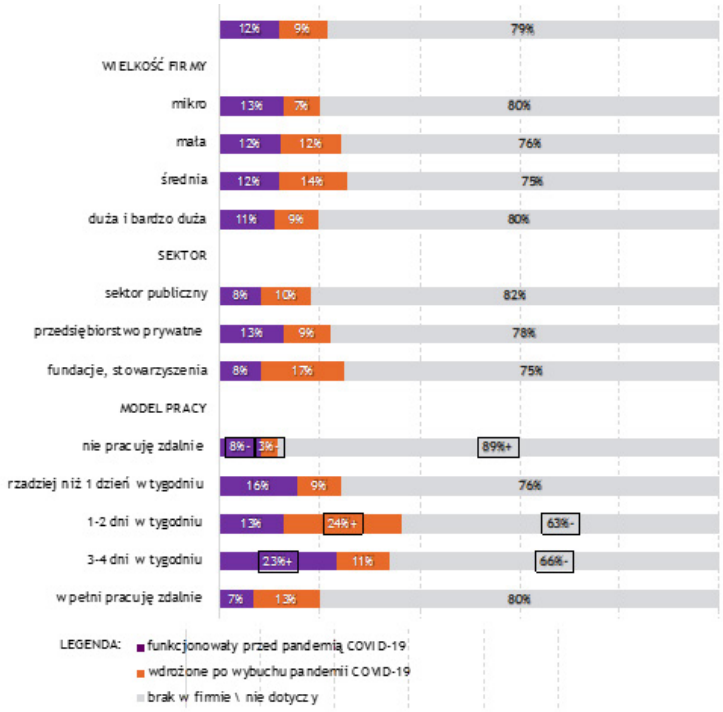
Ok. 19% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią funkcjonował program kafeteryjny umożliwiający wybór świadczeń w ramach przyznanego budżetu. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 74% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia, niższy jego występowanie przed pandemią oraz wdrożenie w czasie jej trwania. W dużych i bardzo dużych – częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej wskazywali na jego obecność przed pandemią. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 dni w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczenia i częściej na jego funkcjonowanie już przed pandemią.

Świadczenie 9. „Dopłaty do domowego internetu”



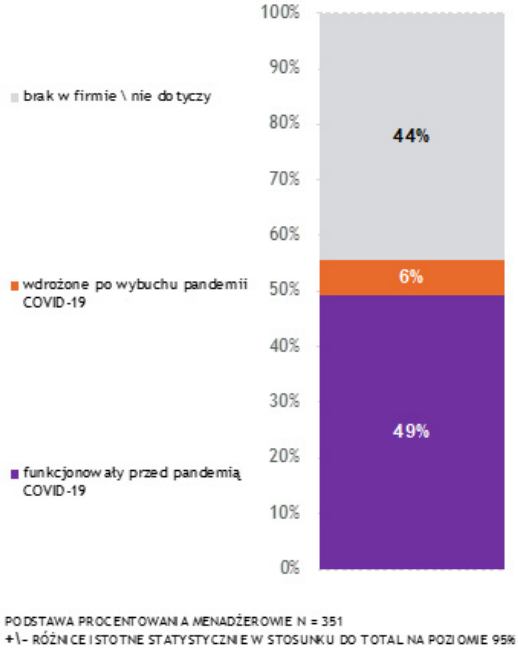
PODSTAWA PROCENTOWANA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



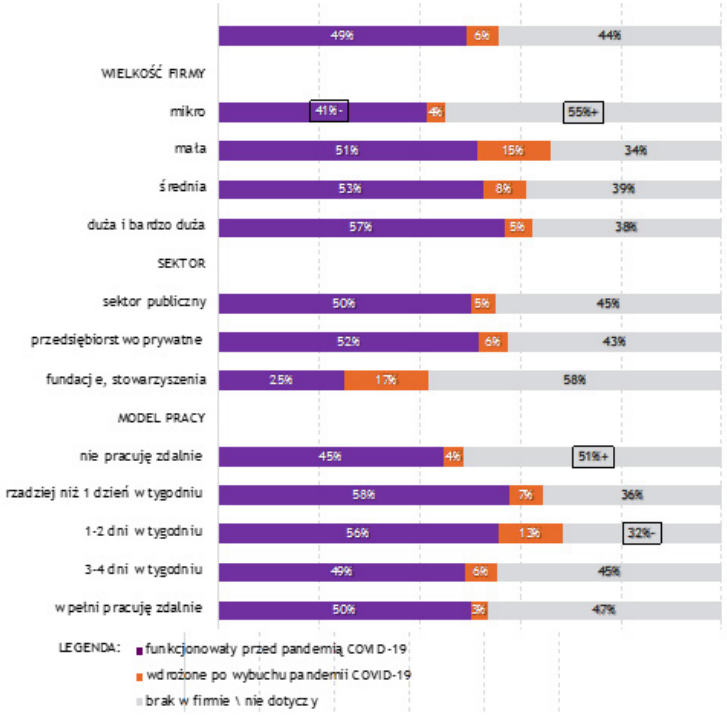
Ok. 12% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią działały dopłaty do domowego internetu. Ok. 9% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 79% badanych.

Odpowiedzi różnicował model pracy. W organizacjach niepracujących zdalnie wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia, niższy jego występowanie przed pandemią oraz wdrożenie w czasie jej trwania. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 częściej wskazywali wdrożenie świadczenia w czasie pandemii i rzadziej jego brak. Pracujący zdalnie 3-4 dni w tygodniu częściej potwierdzali funkcjonowanie świadczenia już przed pandemią i rzadziej jego nieobecność.

Świadczenie 10. „Telefon komórkowy z możliwością użytkowania do celów prywatnych”



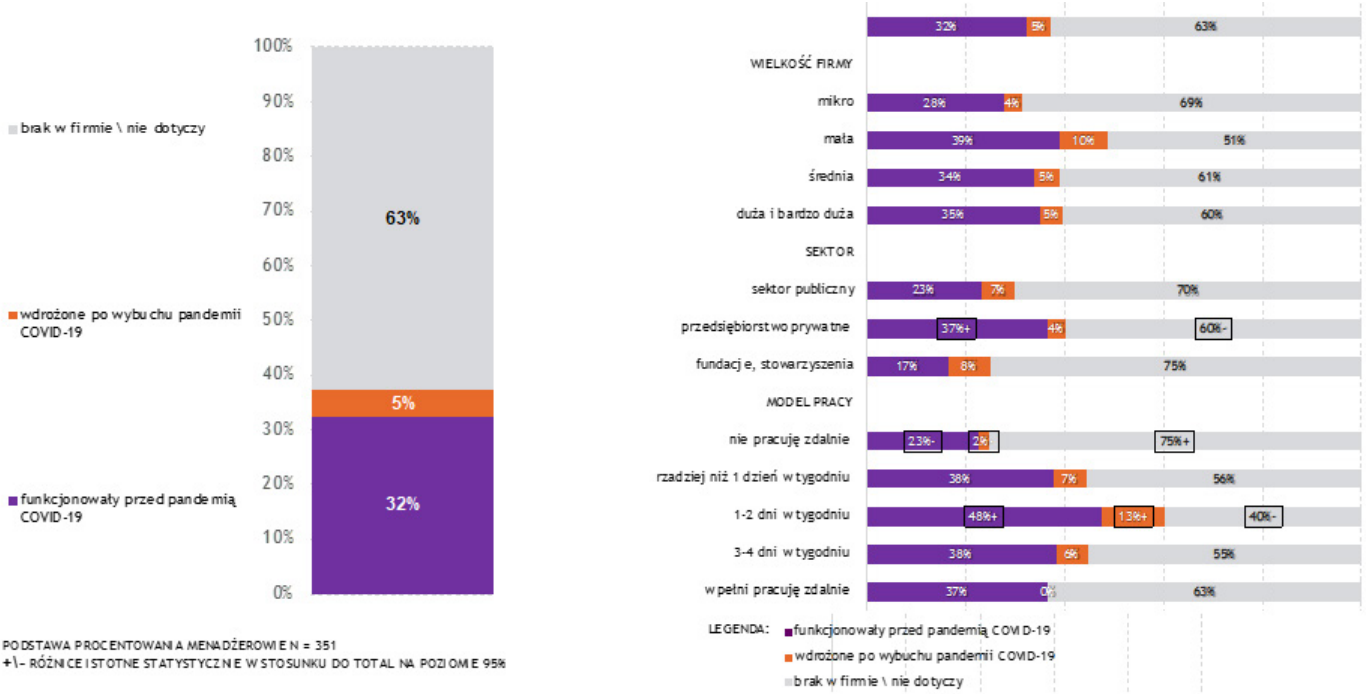
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



Niemal połowa (49%) ankietowanych potwierdziła, że w ich organizacjach już przed pandemią oferowano pracownikom telefony komórkowe z możliwością ich użytkowania do celów prywatnych. Ok. 6% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 44% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej potwierdzali brak świadczenia, korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu – rzadziej wskazywali na jego nieobecność.

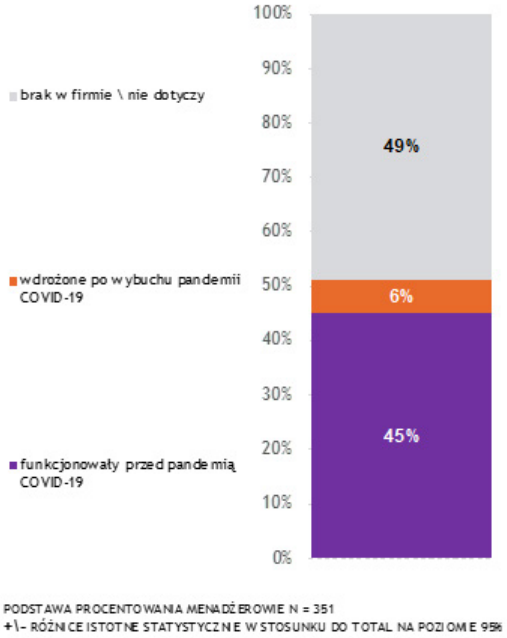
Świadczenie 11. „Samochód służbowy z możliwością użytkowania do celów prywatnych”

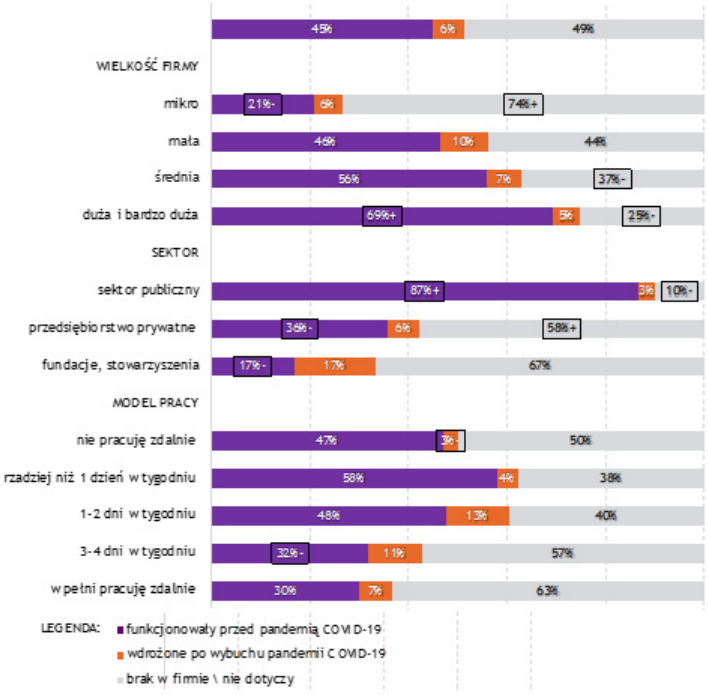


Ok. 32% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią pracownicy korzystali z samochodów służbowych z możliwością ich użytkowania do celów prywatnych. Ok. 5% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 63% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: sektor i model pracy. W sektorze prywatnym niższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i wyższy - jego występowanie przed pandemią. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej wskazywali na jego obecność przed pandemią oraz wdrożenie w jej trakcie. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczenia, częściej na jego funkcjonowanie już przed pandemią oraz na wdrożenie po jej wybuchu.

Świadczenie 12. „Pożyczki lub zapomogi, np. z funduszu socjalnego”

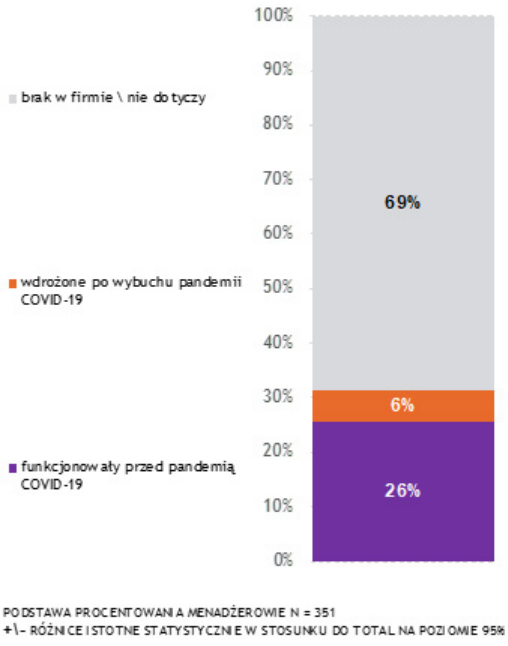


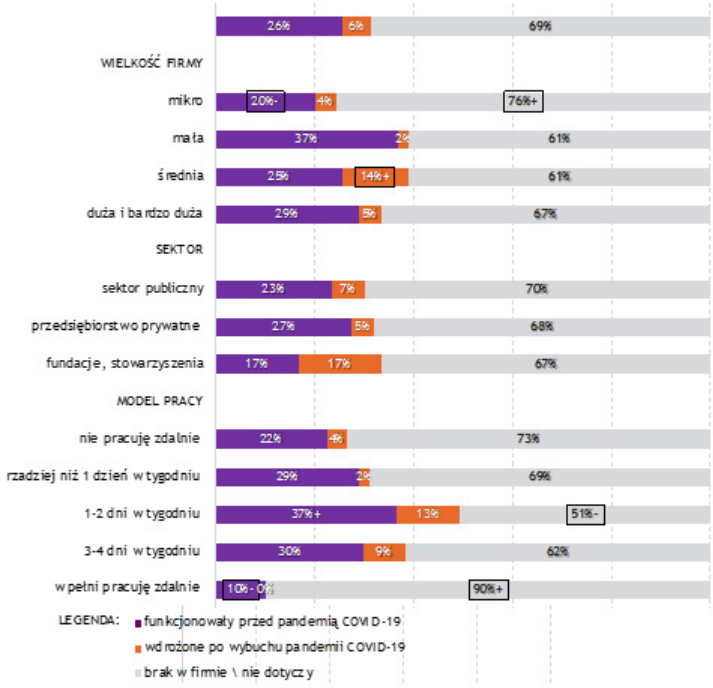


Ok. 45% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią pracownicy mogli korzystać z pożyczek lub zapomóg np. z funduszu socjalnego. Ok. 6% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 49% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią. W dużych i bardzo dużych – częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora publicznego częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej wskazywali na jego obecność przed pandemią (podobnie w średnich organizacjach). Niepracujący zdalnie rzadziej potwierdzali wdrożenie świadczenia w czasie pandemii. Korzystający z pracy zdalnej 3-4 dni w tygodniu zdalnymi rzadziej wskazywali na jego funkcjonowanie już przed pandemią.

Świadczenie 13. „Posiłki finansowane przez pracodawcę (np. obiady na koszt firmy)”

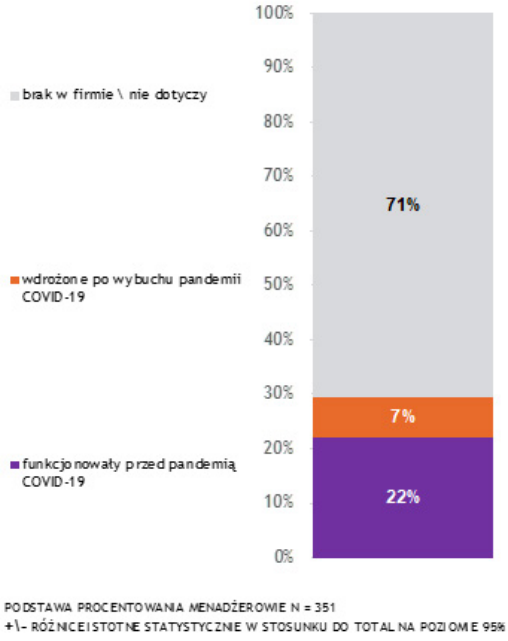




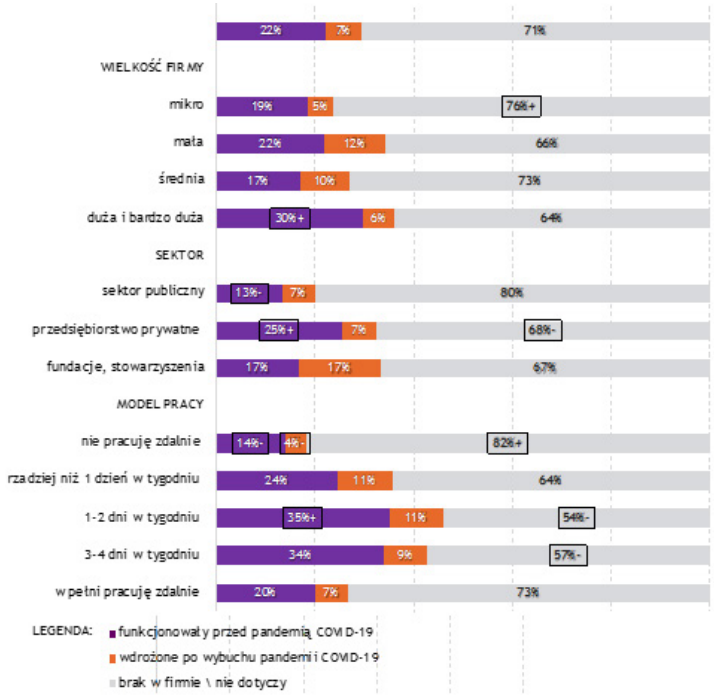
Ok. 26% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią pracownicy korzystali z posiłków finansowanych przez pracodawcę. Ok. 6% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 69% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro niższy odsetek respondentów deklarował brak badanego świadczenia i niższy jego występowanie przed pandemią. W średnich organizacjach ankietowani częściej wskazywali, że świadczenie zostało wdrożone w czasie pandemii. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 w tygodniu rzadziej wskazywali na brak świadczenia, a pracujący wyłącznie zdalnie częściej deklarowali jego nieobecność.

Świadczenie 14. „Świeże owoce dostarczane do miejsca pracy”



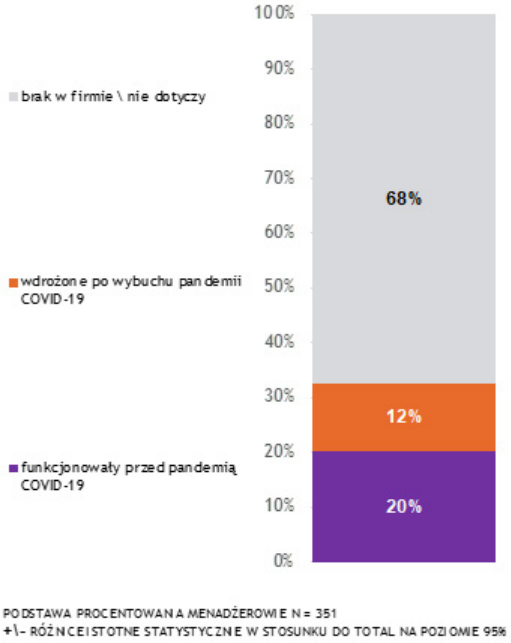
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



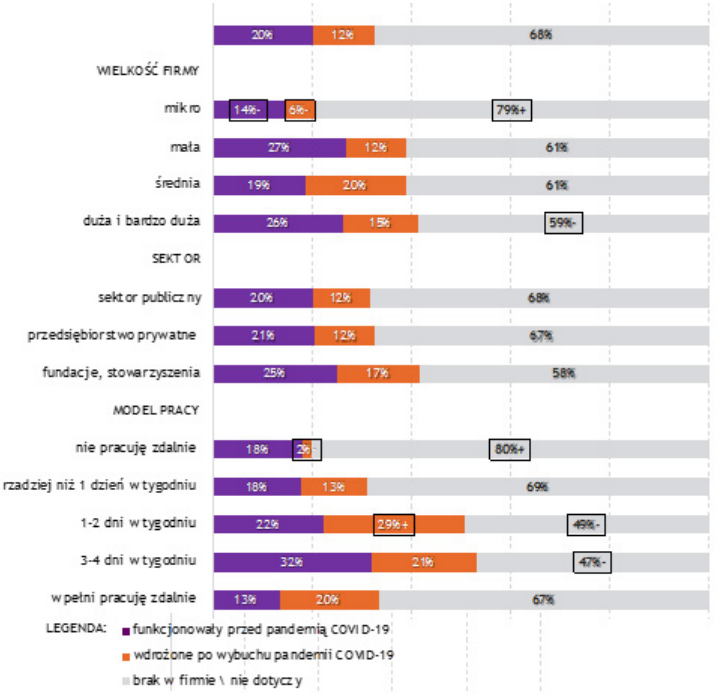
Ok. 22% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią oferowano pracownikom świeże owoce w miejscu pracy. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 71% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. Respondenci z firm mikro częściej potwierdzali nieobecność świadczenia. W sektorze prywatnym niższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej potwierdzali nieobecność owoców i rzadziej wskazywali na ich wdrożenie w trakcie pandemii. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 razy w tygodniu rzadziej deklarowali brak świadczenia.

Świadczenie 15. „Wyposażenie biura w domu na koszt pracodawcy (np. zakup krzesła lub biurka)”



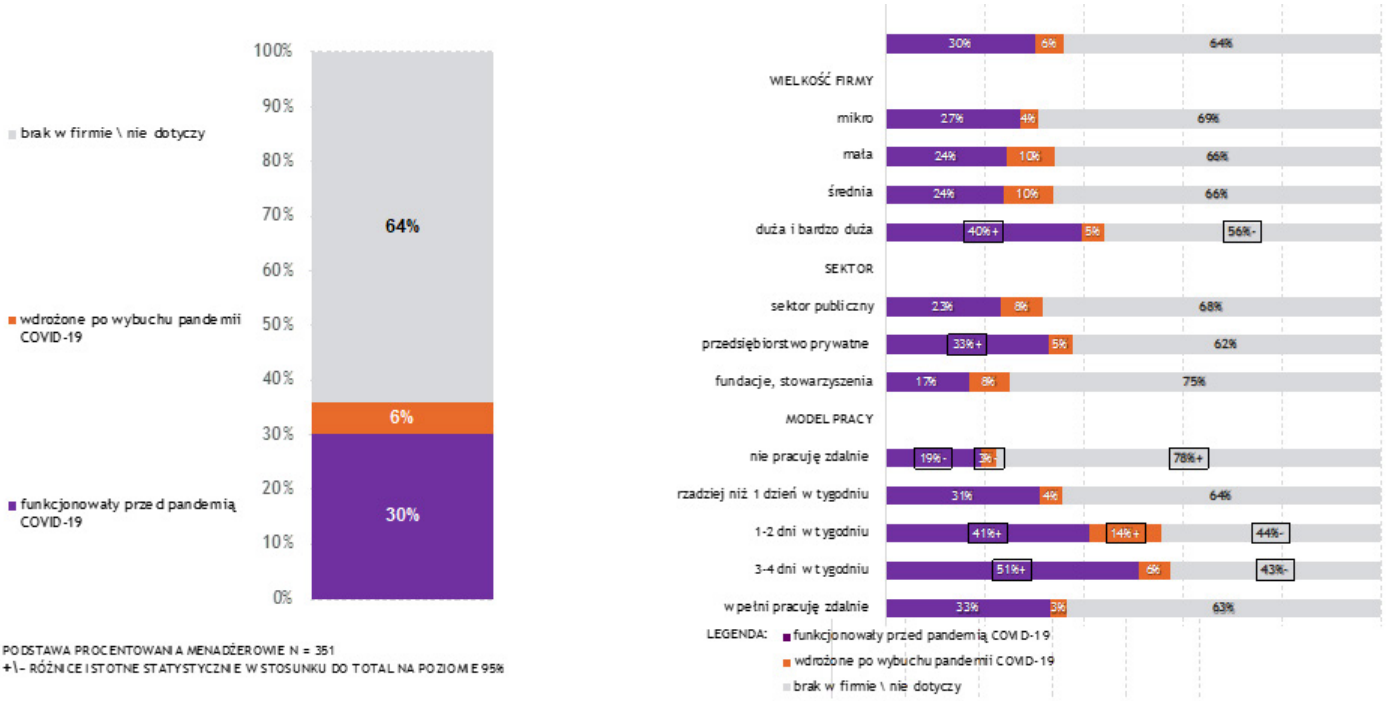
PODSTAWA PROCENTOWANA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



Ok. 20% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią pracownicy mogli wyposażyć domowe biuro na koszt pracodawcy. Ok. 12% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 68% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia, niższy - jego występowanie przed pandemią i wdrożenie w jej trakcie. W dużych i bardzo dużych – świadczenie rzadziej było nieobecne. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali nieobecność świadczenia i rzadziej jego wdrożenie w czasie pandemii. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 dni w tygodniu rzadziej wskazywali brak dofinansowania wyposażenia domowego biura, a pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu częściej potwierdzali, że zostało ono wdrożone w czasie pandemii.

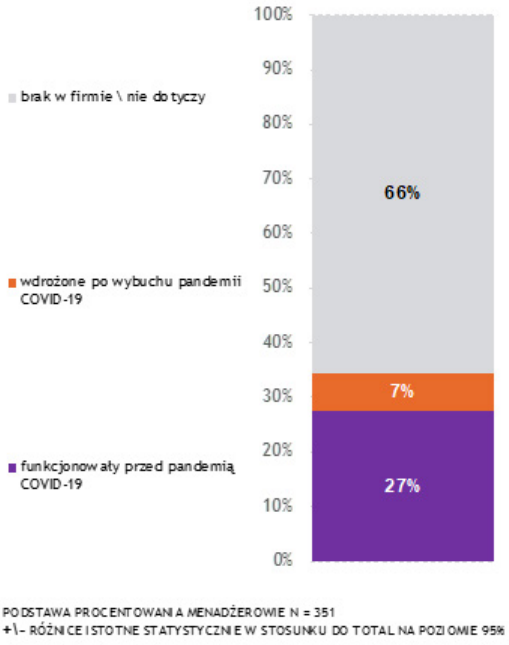
Świadczenie 16. „Przestrzenie w miejscu pracy do odpoczynku w godzinach pracy (np. pokój do relaksu)”



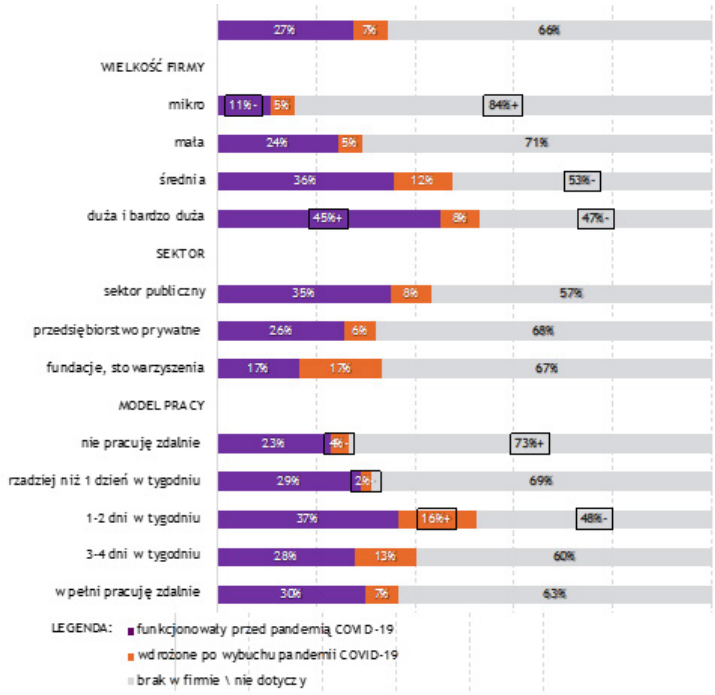
Ok. 30% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią stworzono przestrzenie dla pracowników przestrzenie do odpoczynku. Ok. 6% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 64% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. W dużych i bardzo dużych organizacjach częściej oferowano świadczenie już przed pandemią i rzadziej było nieobecne. Przedstawiciele sektora prywatnego częściej potwierdzali obecność świadczenia przed pandemią. Niepracujący zdalnie rzadziej potwierdzali dostępność świadczenia przed pandemią i wdrożenie w czasie pandemii oraz częściej deklarowali jego brak. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 i 3-4 dni w tygodniu zdalnymi rzadziej wskazywali na nieobecność świadczenia i częściej na dostępność przed pandemią. Pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu częściej potwierdzali, że zostało wdrożone w czasie pandemii.

Świadczenie 17. „Wsparcie aktywności sportowych (np. możliwość korzystania z siłowni w miejscu pracy, firmowe drużyny sportowe)”



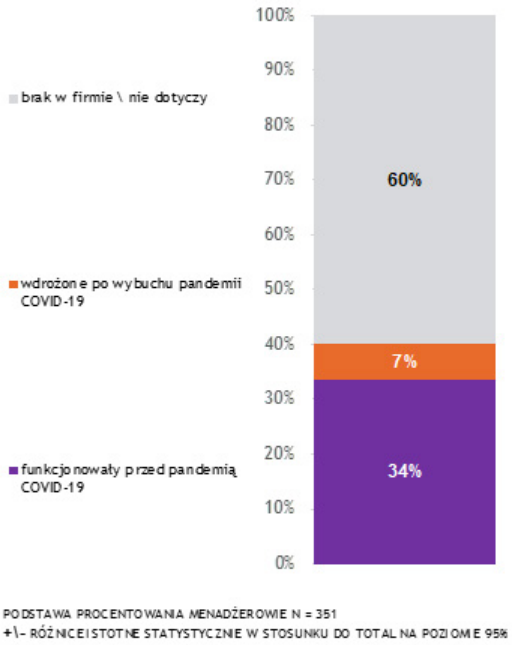
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

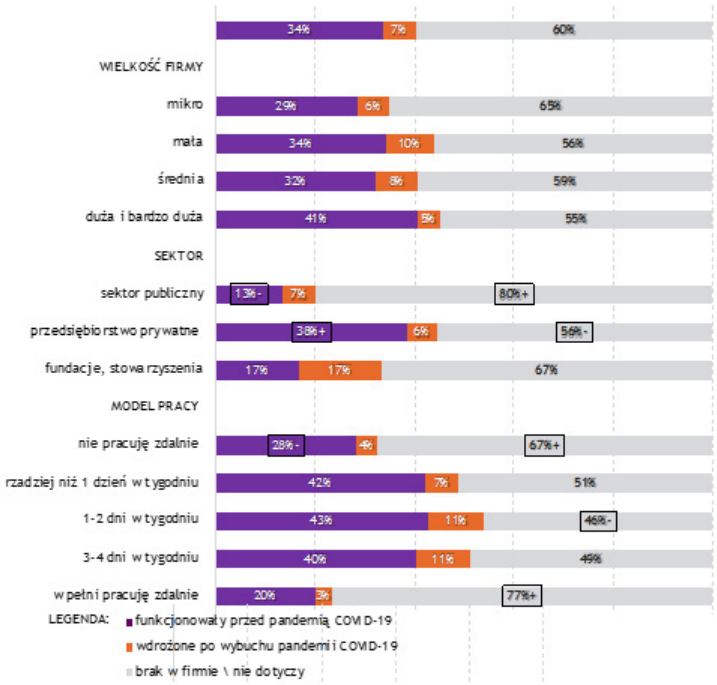


Ok. 27% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach już przed pandemią oferowano wsparcie aktywności sportowych. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 66% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. W firmach mikro wyższy odsetek deklarował brak badanego świadczenia, a niższy - jego występowanie przed pandemią. W średnich oraz dużych i bardzo dużych – świadczenie rzadziej było nieobecne, a w tych ostatnich częściej deklarowano jego obecność przed pandemią. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali nieobecność świadczenia i rzadziej jego wdrożenie w czasie pandemii (podobnie jak pracujący zdalnie rzadziej niż raz w tygodniu). Korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu rzadziej wskazywali brak świadczenia i częściej potwierdzali, że zostało ono wdrożone w czasie pandemii.

Świadczenie 18. „Zniżki na produkty firmy lub darmowe produkty firmy”



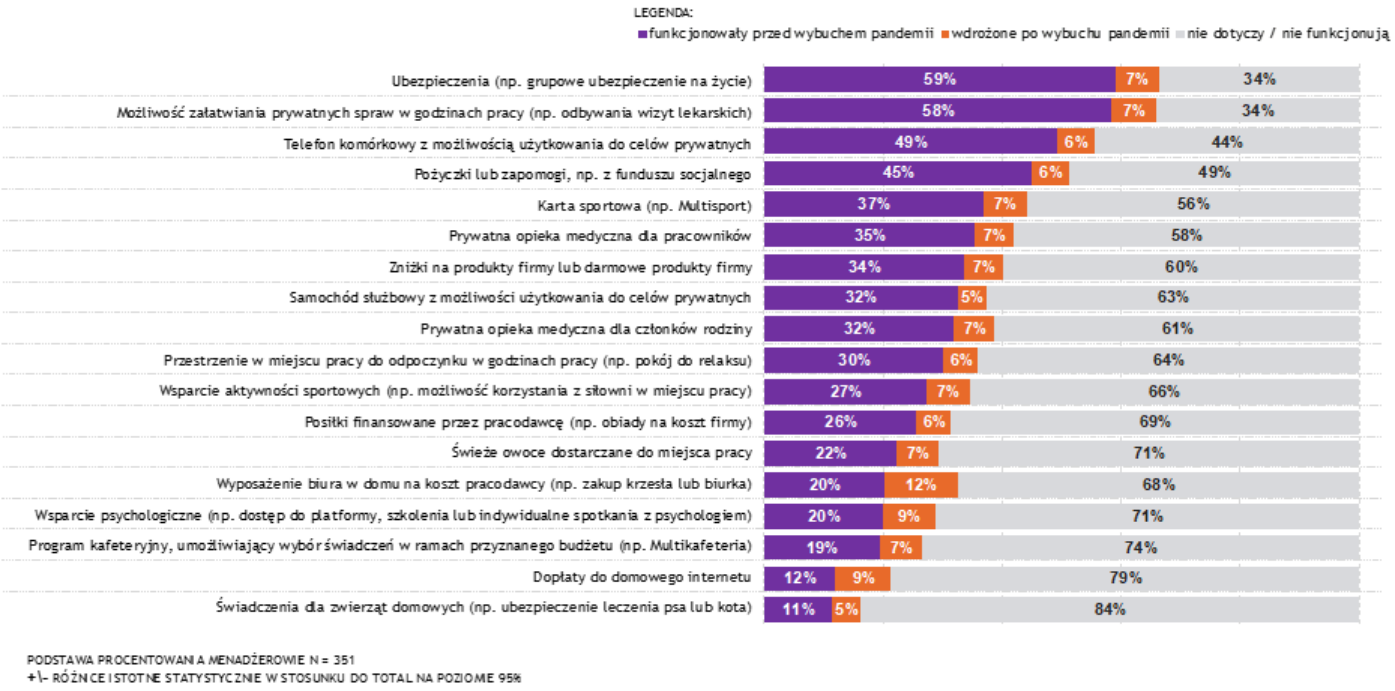


Ok. 34% ankietowanych potwierdziło, że w ich organizacjach przed pandemią pracownicy wdrożono możliwość otrzymania przez pracowników zniżek na produkty firmy lub darmowe produkty. Ok. 7% potwierdziło wdrożenie tego świadczenia w trakcie pandemii. Brak świadczenia wskazało 60% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: sektor i model pracy. Przedstawiciele sektora publicznego częściej potwierdzali brak świadczenia i rzadziej wskazywali na jego obecność przed pandemią. Menedżerowie z sektora prywatnego częściej deklarowali dostępność świadczenia przed pandemią i rzadziej jego brak. Niepracujący zdalnie częściej potwierdzali niedostępność świadczenia i rzadziej jego obecność. Korzystający z pracy zdalnej 1-2 dni w tygodniu rzadziej wskazywali brak darmowych lub zniżkowych produktów. Częściej niedostępność świadczenia potwierdzali pracujący w pełni zdalnie.

4.3.2. PODSUMOWANIE ŚWIADCZEŃ FINANSOWANYCH PRZEZ PRACODAWCĘ

Wykres 5. Podsumowanie świadczeń finansowanych przed pracodawcę przed pandemią i w jej takcie



PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- 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.

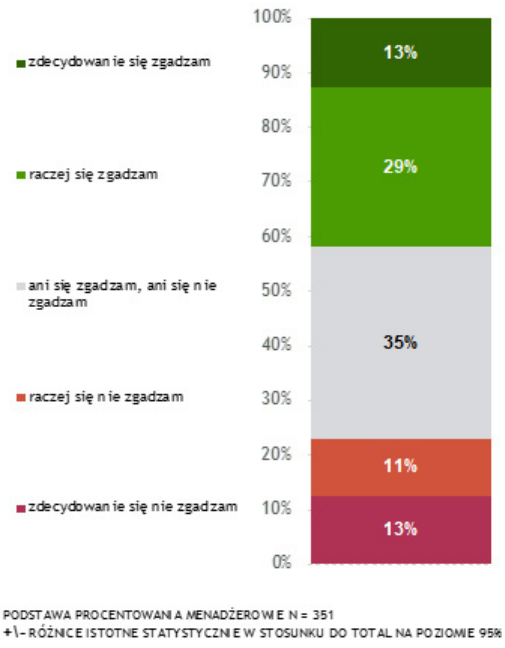
Do najrzadziej stosowanych należą: dopłaty do domowego Internetu i świadczenia dla zwierząt domowych.

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.

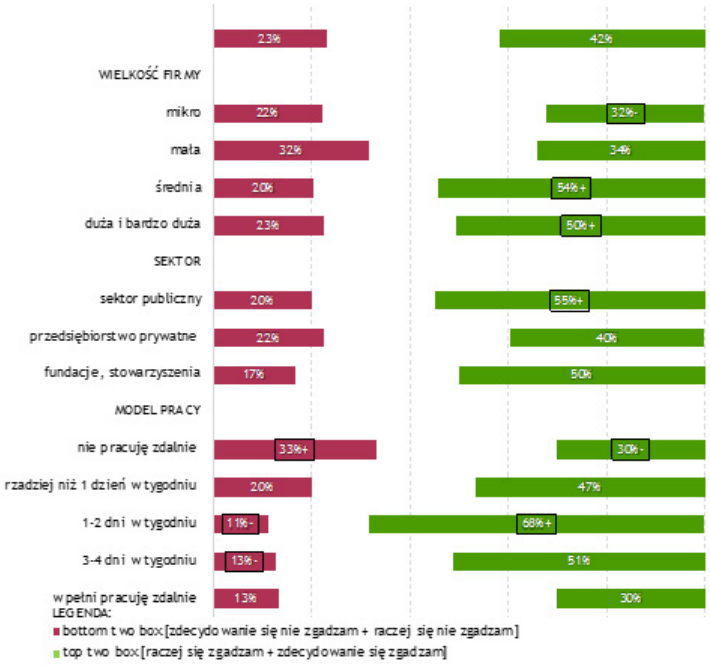
4.4. POZYTYWNE I NEGATYWNE ZMIANY W WYNIKU PANDEMII

4.4.1. POZYTYWNE ZMIANY W WYNIKU PANDEMII

Zmiana 1. „Uelastycznienie czasu pracy (np. różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy)"



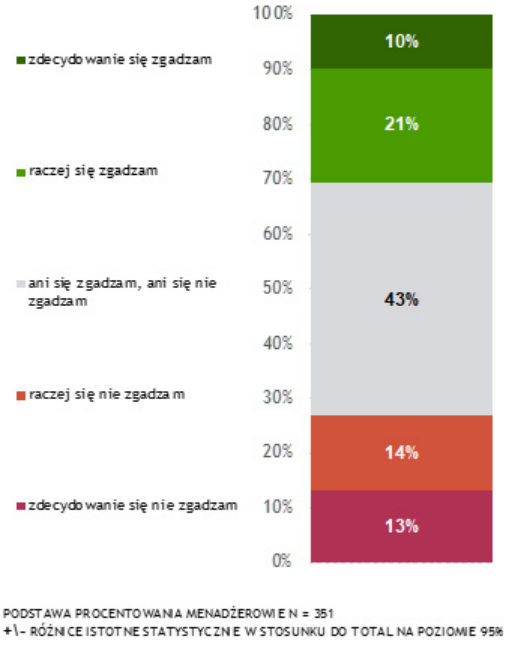
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

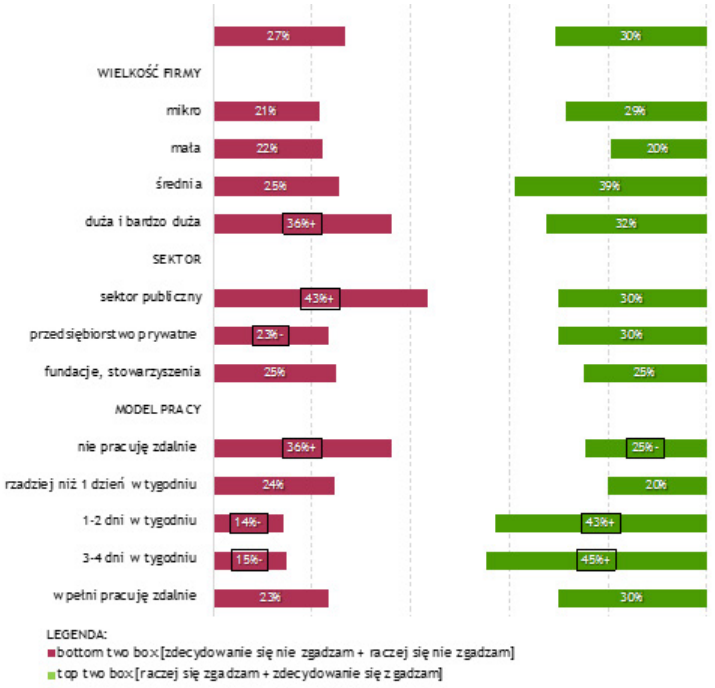


Ok. 42% ankietowanych (13% dla „zdecydowanie się zgadzam" i 29% dla „raczej się zgadzam" wyraziło przekonanie, że skutkiem pandemii było uelastycznienie czasu pracy. Odmienne stanowisko zajęło ok. 24% respondentów (11% dla „raczej się nie zgadzam" i 13% dla „zdecydowanie się nie zgadzam"). Około 35%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

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. Menedżerowie firm mikro rzadziej zgadzali się ze stwierdzeniem. Reprezentacji dużych i bardzo dużych organizacji odwrotnie – częściej odpowiadali pozytywnie. Rzadziej potwierdzali stwierdzenie respondenci z sektora publicznego. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej zaprzeczali i rzadziej potwierdzali kwestię, a pracujący zdalnie 1-2 dni w tygodniu częściej się z nią zgadzali.

Zmiana 2. „Upowszechnienie pracy hybrydowej lub zdalnej”

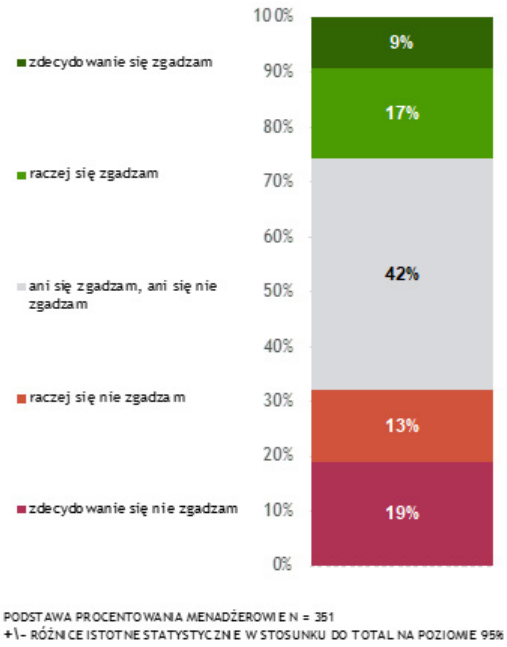




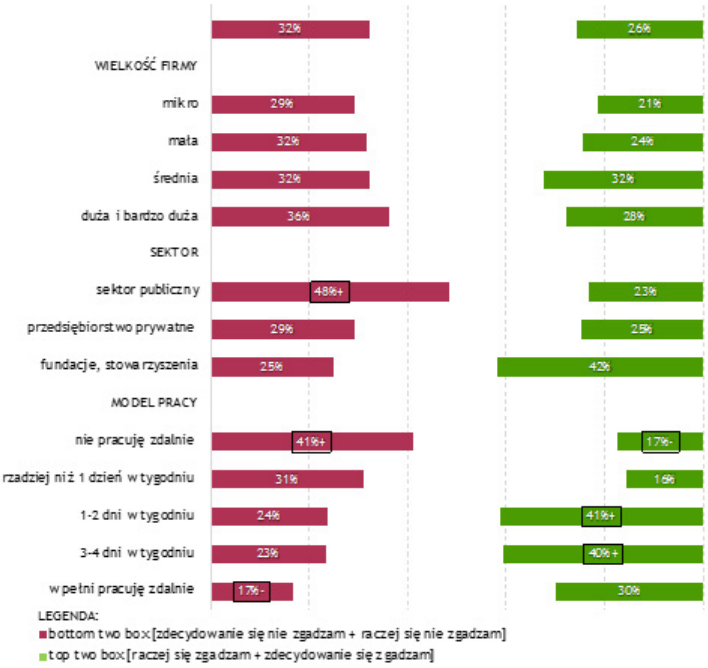
Ok. 31% badanych potwierdziło (10% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 21% dla “raczej się zgadzam”), że w wyniku pandemii upowszechniła się praca zdalna lub hybrydowa. Przeciwnego zdania było 27% respondentów (14% dla “raczej się nie zgadzam” i 13% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Zdania w badanej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

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. Pracownicy dużych i bardzo dużych firm oraz zatrudnieni w sektorze publicznym częściej udzielali negatywnych odpowiedzi, a przedstawiciele sektora prywatnego – rzadziej. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej zaprzeczali i rzadziej potwierdzali stwierdzenie, a pracujący zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu odwrotnie – częściej się zgadzali i rzadziej zaprzeczali.

Zmiana 3. „Wprowadzenie dobrych praktyk pracy zdalnej lub hybrydowej (np. dni bez spotkań, godziny bez korzystania emaili)”



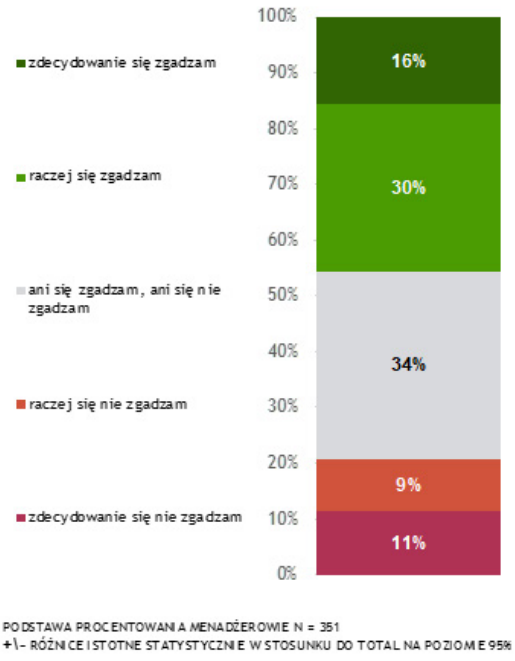
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



Ok. 26% ankietowanych deklarowała (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.

Odpowiedzi różnicowały: sektor i model pracy. Respondenci z sektora publicznego częściej zaprzeczali stwierdzeniu. Niekorzystający z pracy zdalnej rzadziej się zgadzali z badaną kwestią i częściej jej zaprzeczali. Pracujący zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu częściej wybierali odpowiedzi twierdzące, a pracujący wyłącznie zdalnie rzadziej przeczące.

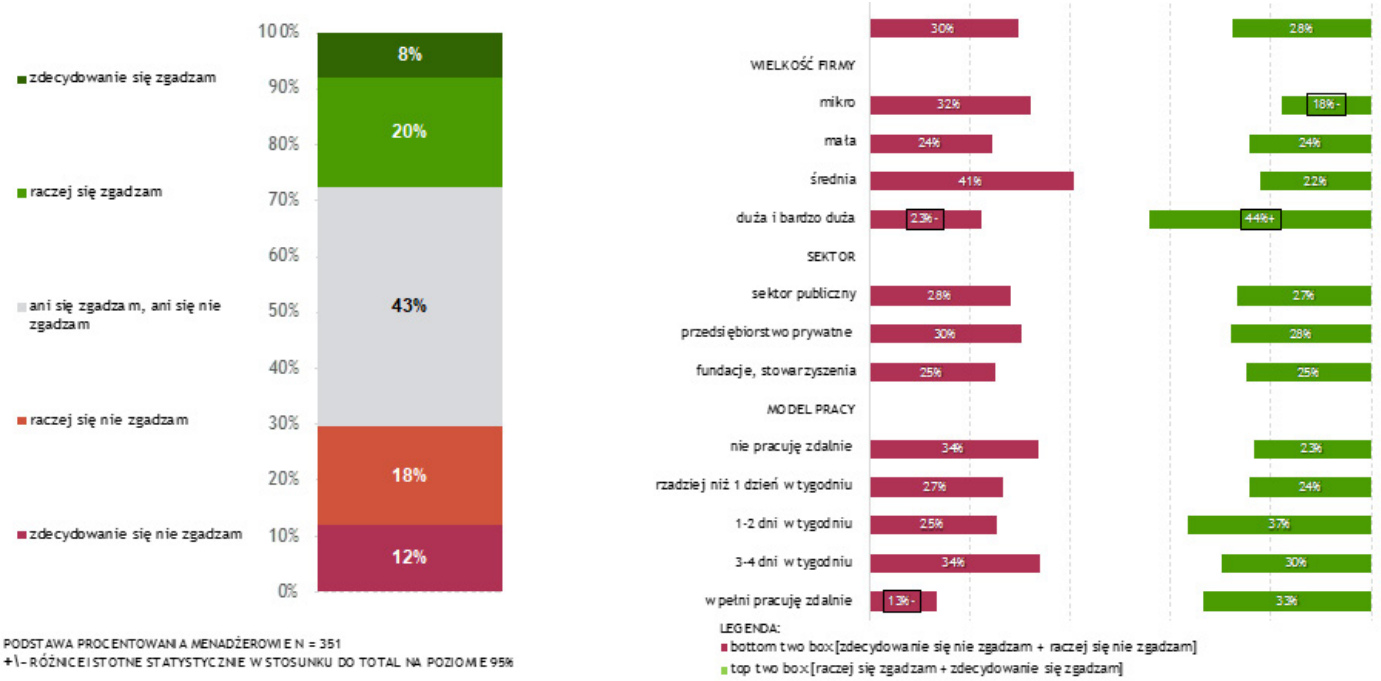
Zmiana 4. „Koncentracja na samopoczuciu (dobrostanie) pracowników”



Ok. 46% respondentów 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.

Odpowiedzi były zróżnicowane w zależności od: wielkości firmy, sektora i modelu pracy. Respondenci z firm mikro i przedsiębiorstw prywatnych rzadziej udzielali odpowiedzi negatywnych. Menedżerowie z sektora publicznego częściej nie zgadzali się z badaną kwestią. Niekorzystający z pracy zdalnej rzadziej potwierdzali i częściej zaprzeczali badanej kwestii. Pracujący zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu rzadziej nie zgadzali się ze stwierdzeniem, a ci pierwsi częściej je potwierdzali.

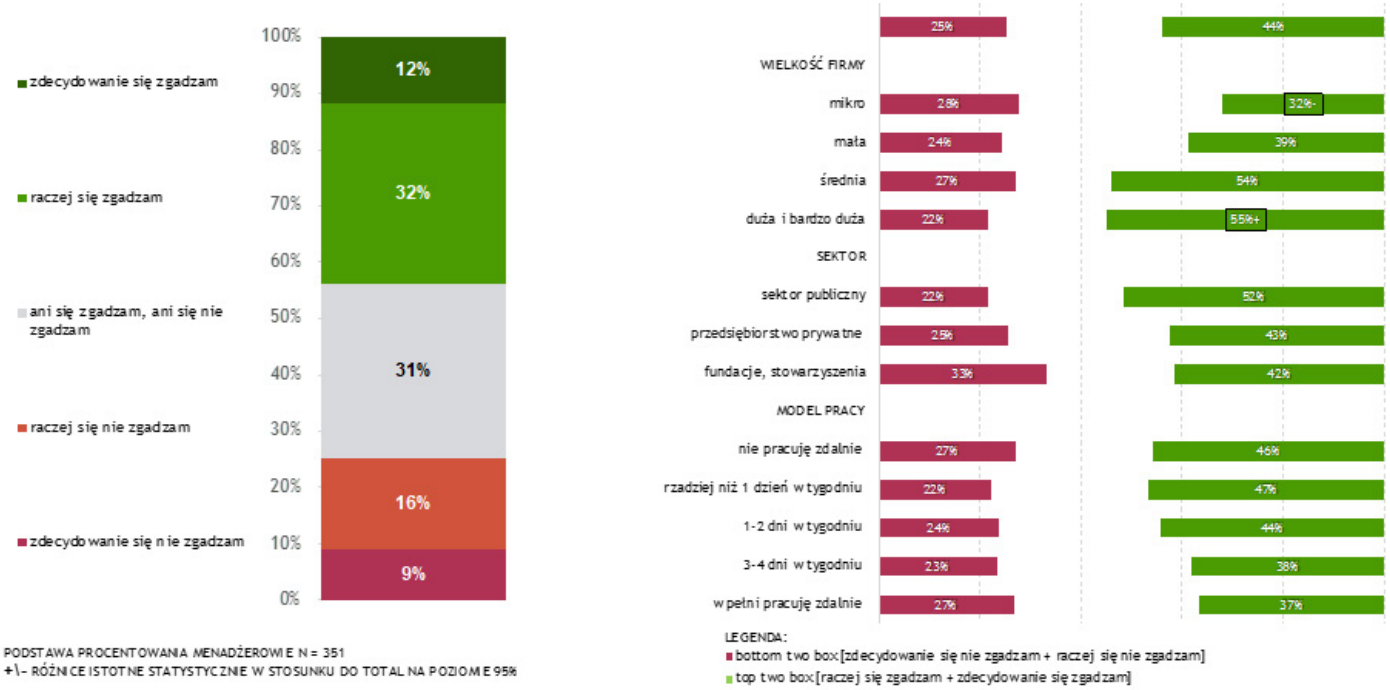
Zmiana 5. „Zmniejszenie nieobecności w pracy (np. zwolnień lekarskich) na skutek możliwości pracy zdalnej”



Ok. 28% ankietowanych wyraziło przekonanie (8% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 20% dla “raczej się zgadzam”), że pozytywną konsekwencją pandemii jest zmniejszenie nieobecności na skutek możliwości pracy zdalnej. Odmienną opinię miało 30% badanych (18% dla “raczej się nie zgadzam” i 12% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Zdania w badanej spawie nie miało 43% respondentów.

Zmienne metryczkowe w niewielkim zakresie różnicowały odpowiedzi. Rzadziej nie zgadzali się i częściej potwierdzali stwierdzenie reprezentanci dużych i bardzo dużych firm. Rzadziej twierdząco odpowiadali menedżerowie z firm mikro, a rzadziej przecząco – pracujący wyłącznie zdalnie.

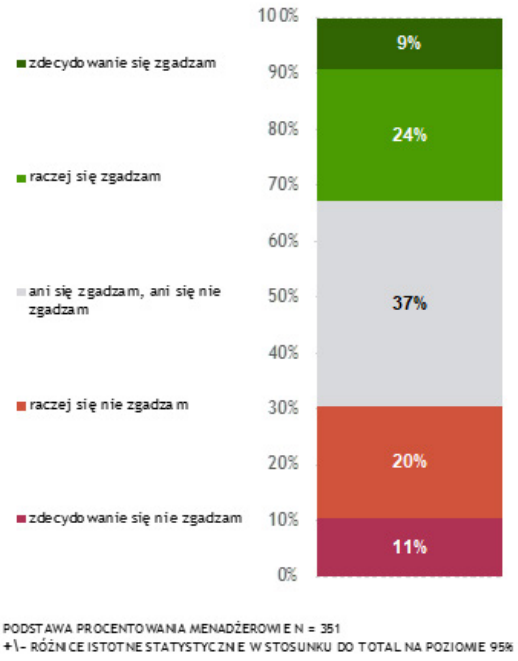
Zmiana 6. „Wzrost akceptacji pracodawcy dla nieobecności spowodowanych chorobą (zwolnień lekarskich)"

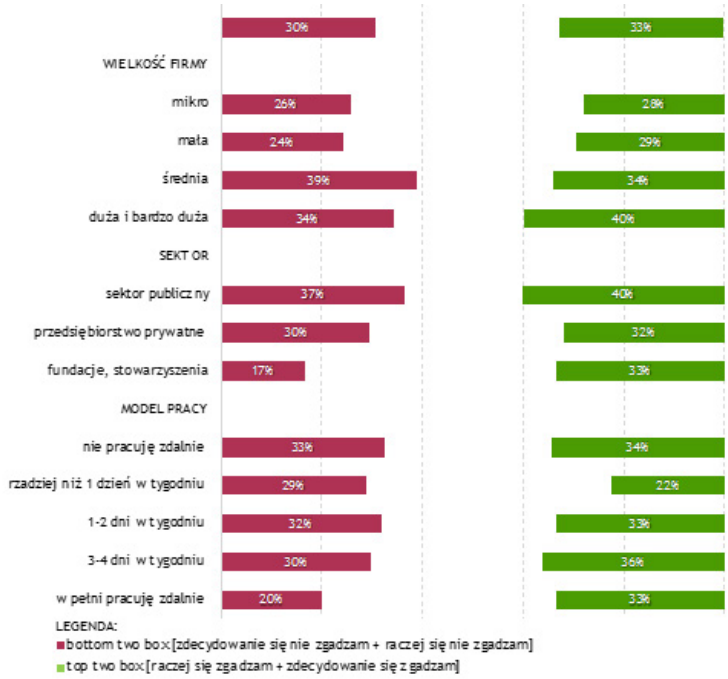


Ok. 44% badanych wyraziło przekonanie, że pozytywnym skutkiem pandemii jest wzrost akceptacji pracodawcy dla nieobecności spowodowanych chorobą (12% dla "zdecydowanie się zgadzam" i 32% dla "raczej się zgadzam"). Około 25% respondentów nie zgadzało się z tym stwierdzeniem (16% dla "raczej się nie zgadzam" i 9% dla "zdecydowanie się nie zgadzam"). Zdania w badanej sprawie nie miało 31% badanych.

Zmienne metryczkowe w niewielkim stopniu różnicowały odpowiedzi. Częściej pozytywnych odpowiedzi udzielali reprezentanci dużych i bardzo dużych organizacji, rzadziej – firm mikro.

Zmiana 7. „Wzrost zadowolenia\ satysfakcji pracowników”

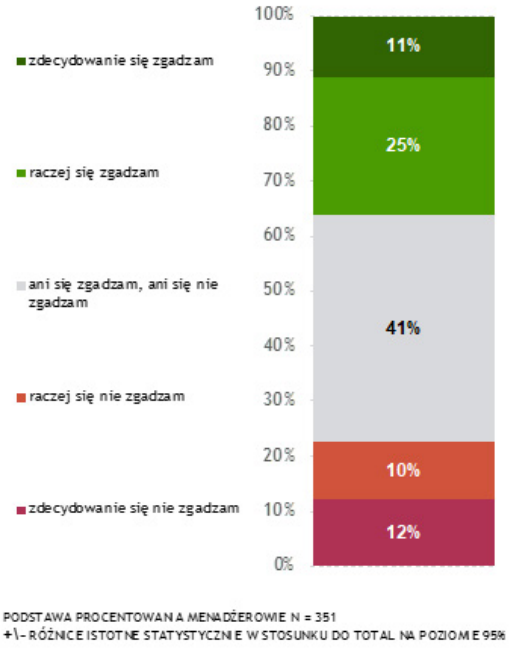


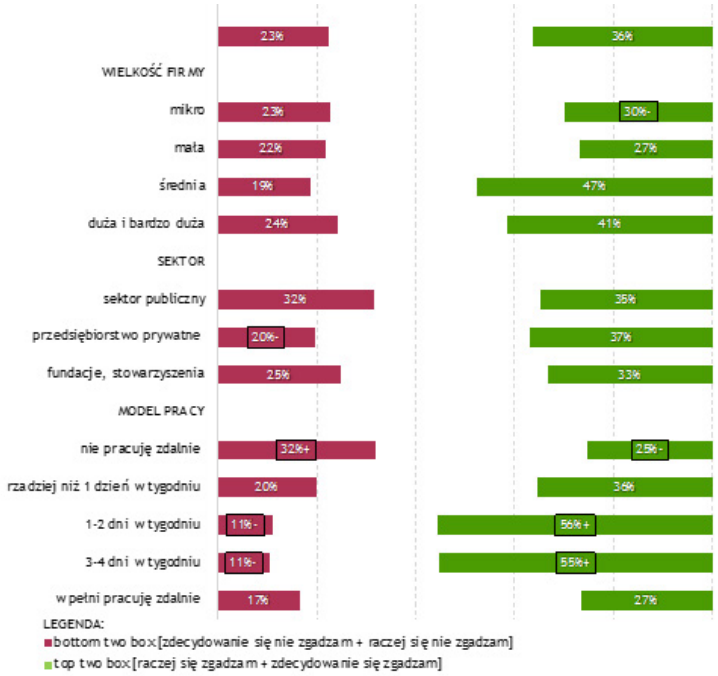


Ok. 33% respondentów oceniło (9% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 24% dla “raczej się zgadzam”), że pozytywną konsekwencją pandemii był wzrost satysfakcji pracowników. Odmiennego zdania było ok. 31% ankietowanych (20% dla “raczej się nie zgadzam” i 11% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Zdania w badanej spawie nie miało 37% respondentów.

Zmienne metryczkowe nie różnicowały udzielonych odpowiedzi.

Zmiana 8. „Poprawa warunków w jakich wykonywana jest praca (zwiększenie dbałości o zdrowe warunki pracy)"

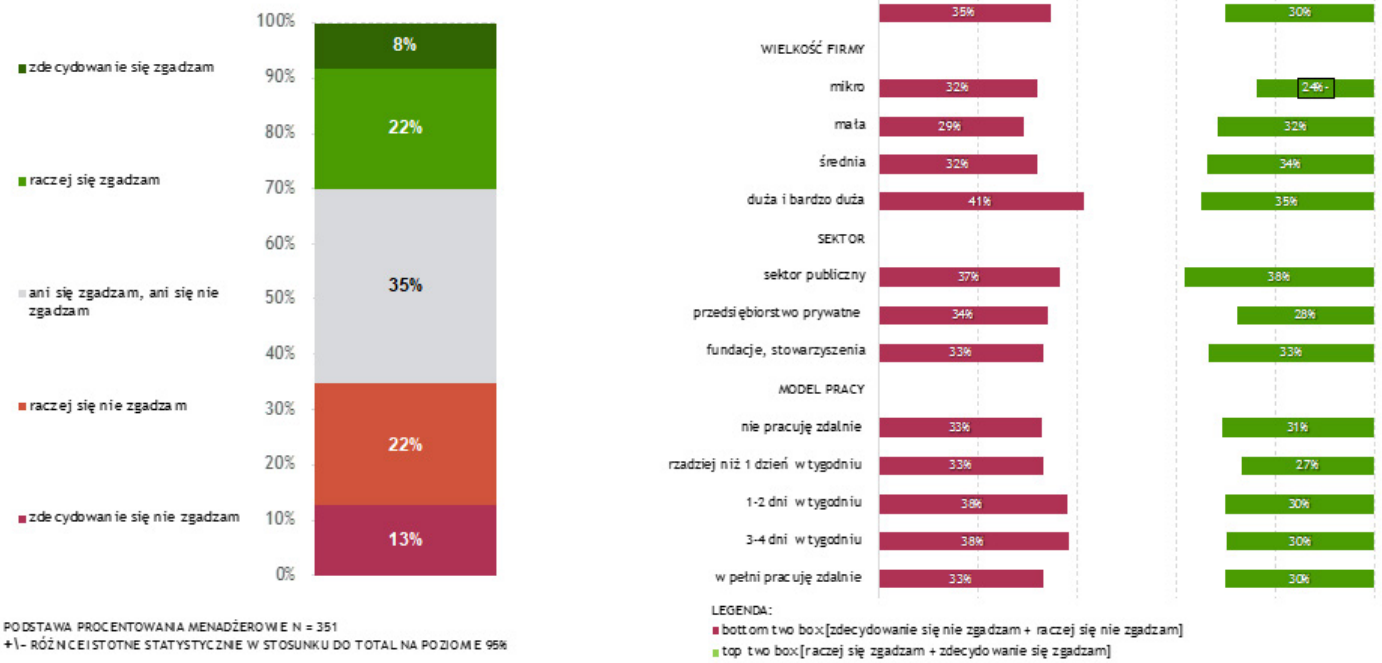




Ok. 36% ankietowanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że skutkiem pandemii jest poprawa warunków, w jakich wykonywana jest praca (11% dla "zdecydowanie się zgadzam" i 25% dla "raczej się zgadzam"). Przeczących odpowiedzi udzieliło 22% badanych (10% dla "raczej się nie zgadzam" i 12% dla "zdecydowanie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

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. Zatrudnieni w firmach mikro rzadziej udzielali odpowiedzi twierdzących. Reprezentanci sektora prywatnego rzadziej zaprzeczali badanej kwestii. Niepracujący zdalnie częściej zaprzeczali i rzadziej potwierdzali stwierdzenie. Więcej pozytywnych odpowiedzi i mniej negatywnych udzieliły osoby pracujące zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu.

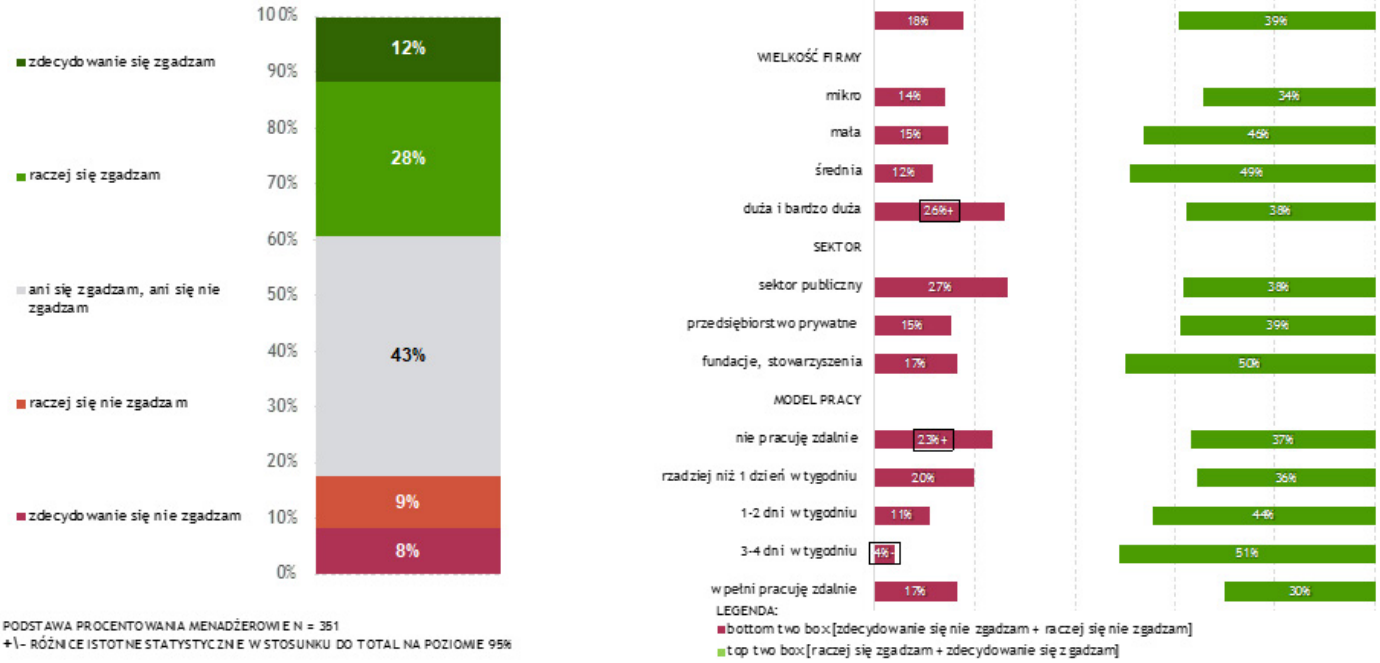
Zmiana 9. „Zwiększenie poziomu digitalizacji i automatyzacji pracy (większe wykorzystanie komputerów i oprogramowania)”



Około 30% respondentów potwierdziło (8% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 22% dla “raczej się zgadzam”), że pozytywną konsekwencją pandemii jest zwiększenie poziomu digitalizacji i automatyzacji pracy. Odmienną opinię wyraziło 35% badanych (22% dla “raczej się nie zgadzam” i 13% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Dla 35% ankietowanych trudno było zająć stanowisko w sprawie.

Zmienne metryczkowe w minimalnym zakresie różnicowały odpowiedzi. Jedynie reprezentanci firm mikro udzieli mniej pozytywnych odpowiedzi.

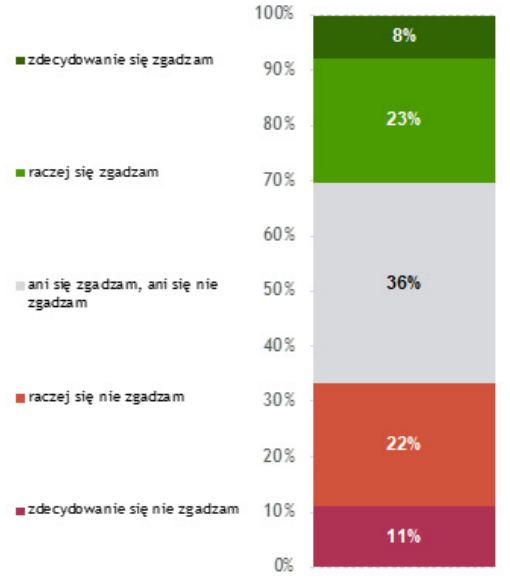
Zmiana 10. „Skuteczniejsza integracja zespołów pracujących w oddaleniu (np. w różnych miastach lub krajach)”



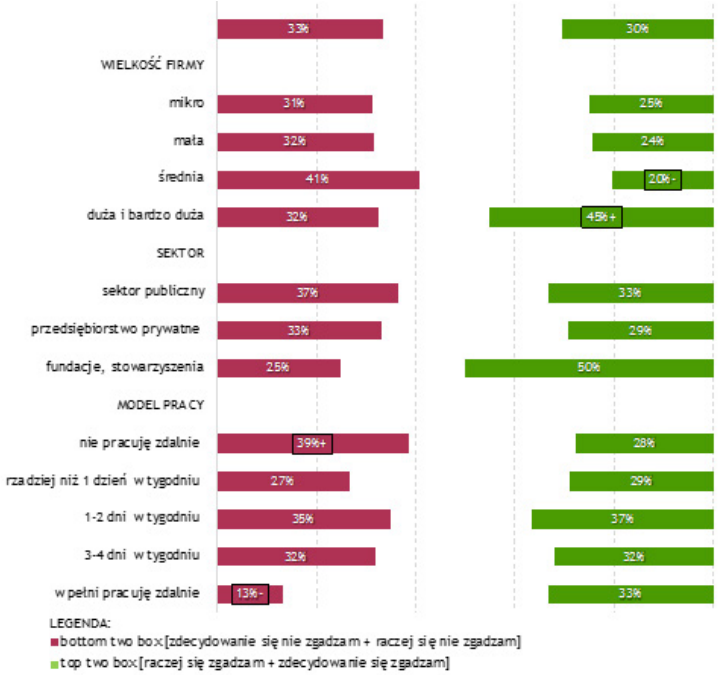
Ok. 40% badanych zadeklarowało (12% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 28% dla “raczej się zgadzam”), że na skutek pandemii nastąpiła skuteczniejsza integracja zespołów pracujących w oddaleniu. Na odmiennym stanowisku stało ok. 17% ankietowanych (9% dla “raczej się nie zgadzam” i 8% dla “zdecydowanie się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

Odpowiedzi na pytanie różnicowały: wielkość firmy i model pracy. Pracownicy dużych i bardzo dużych firm oraz niekorzystający z pracy zdalnej częściej zaprzeczali stwierdzeniu. Pracujący zdalnie 3-4 dni w tygodniu rzadziej nie zgadzali się z badaną kwestią.

Zmiana 11. „Wzrost zróżnicowania kulturowego zespołów (np. zdalna praca osób z różnych krajów)”



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

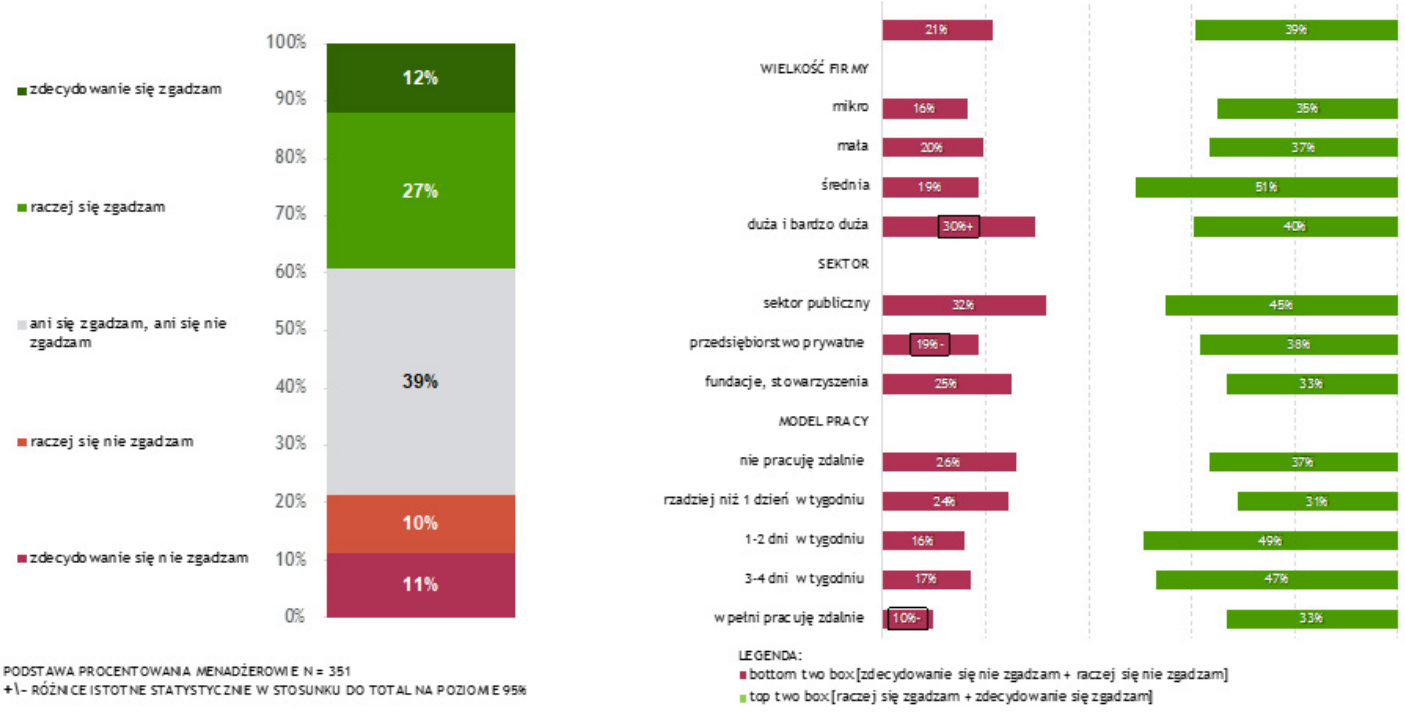


Ok. 31% ankietowanych stwierdziła, że efektem pandemii jest wzrost zróżnicowania kulturowego zespołów (8% dla „zdecydowanie się zgadzam” i 23% dla „raczej się zgadzam”). Odmiennego zdania było 33% badanych (22% dla „raczej się nie zgadzam” i 11% dla „zdecydowanie się nie zgadzam”). Osoby nieposiadające zdania w badanej kwestii reprezentowały 36% respondentów.

Ocena była zróżnicowana w zależności od wielkości firmy i modelu pracy. Reprezentanci dużych i bardzo dużych organizacji częściej potwierdzali stwierdzenie, a średnich rzadziej udzielali odpowiedzi twierdzących. Częściej zaprzeczali badanej kwestii niekorzystający z pracy zdalnej, a pracujący wyłącznie zdalnie rzadziej się z nią nie zgadzali.

4.4.2. NEGATYWNE ZMIANY W WYNIKU PANDEMII

Zmiana 12. „Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników”

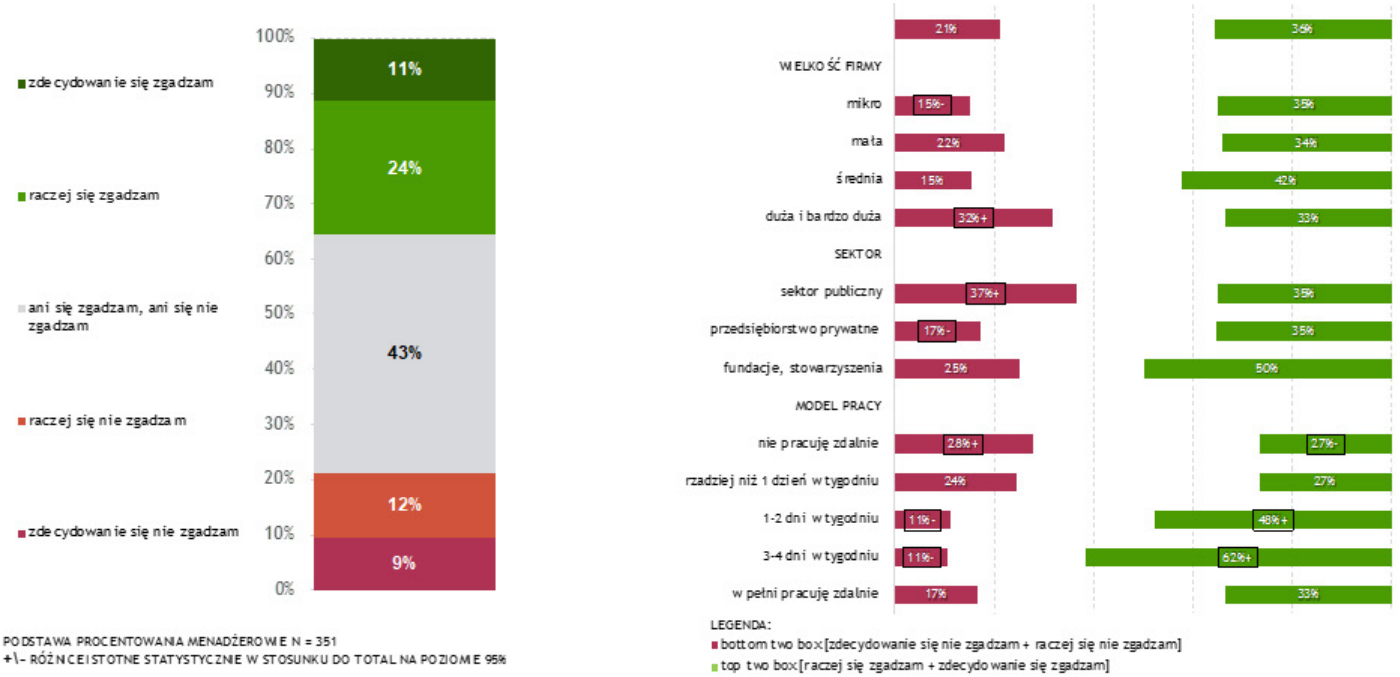


PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

Ok. 39% badanych 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.

Zmienne metryczkowe w niewielkim stopniu różnicowały odpowiedzi na pytanie. Reprezentanci dużych i bardzo dużych organizacji częściej zaprzeczali stwierdzeniu. Wśród respondentów z przedsiębiorstw prywatnych i pracujących wyłącznie zdalnie mniejszy odsetek udzielał odpowiedzi negatywnych.

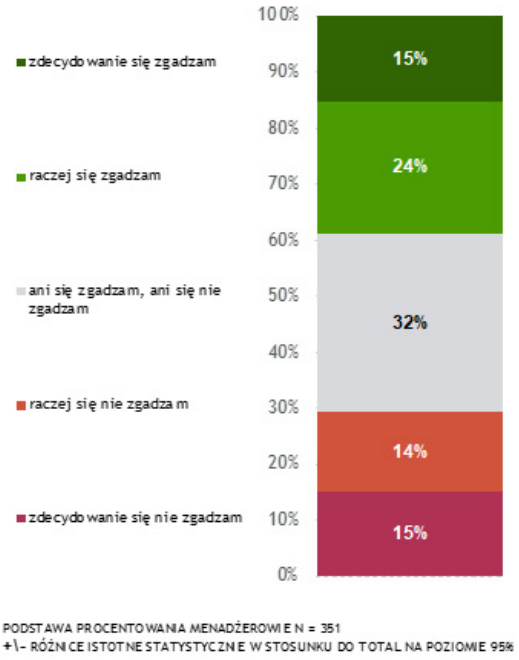
Zmiana 13. „Trudności z wdrożeniem do pracy nowych osób”



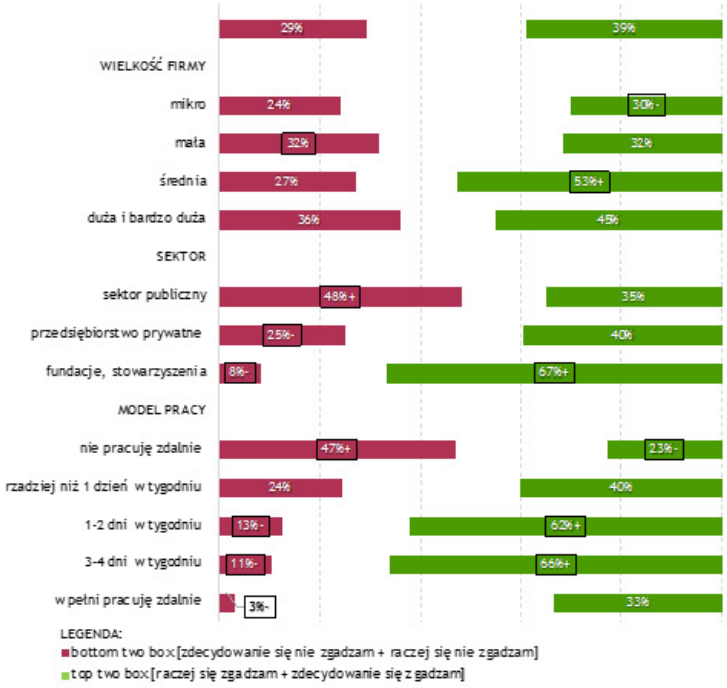
Trudności z wdrożeniem do pracy nowych osób na skutek zmian wynikających z pandemii zadeklarowało 35% badanych (11% dla „zdecydowanie się zgadzam” i 24% dla „raczej się zgadzam”). Przeciwnego zdania było 21% osób (12% dla „raczej się nie zgadzam” i 9% dla „zdecydowanie się nie zgadzam”). Wyraźnego stanowiska nie było w stanie zająć 43% badanych.

Wielkość firmy, sektor i model pracy wpływały na udzielone odpowiedzi. Respondenci z dużych o bardzo dużych organizacji oraz z sektora publicznego udzielały częściej odpowiedzi negatywnych, a z przedsiębiorstw prywatnych - rzadziej. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej zaprzeczali i rzadziej potwierdzali badaną kwestię, pracujący zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu częściej się z nią zgadzali i rzadziej jej przeczyli.

Zmiana 14. „Obniżenie motywacji pracowników”



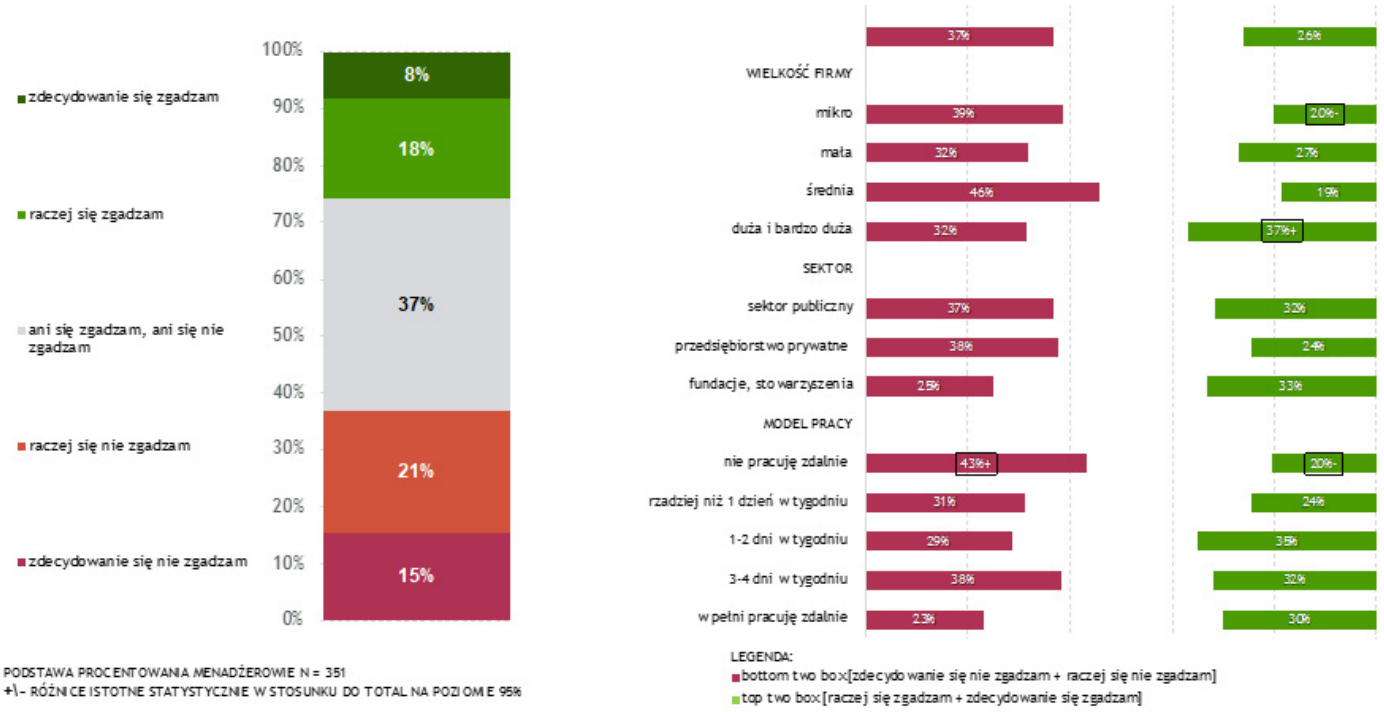
PODSTAWA PROCENTOWANIA MENADŻEROWIE N = 351
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%



Ok. 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.

Odpowiedzi na pytanie różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. Respondenci z firm mikro rzadziej, a ze średnich organizacji częściej potwierdzali stwierdzenie. Mniejszy odsetek zgadzających się ze stwierdzeniem był wśród menedżerów z małych firm. Więcej zaprzeczających znalazło się wśród respondentów z sektora publicznego, mniej – z prywatnego. Częściej odpowiedzi negatywnych i rzadziej pozytywnych udzielali niekorzystający z pracy zdalnej. Pracujący zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu częściej zgadzali się ze stwierdzeniem i rzadziej mu zaprzeczali. Najrzadziej zaprzeczali badanej kwestii pracujący wyłącznie zdalnie.

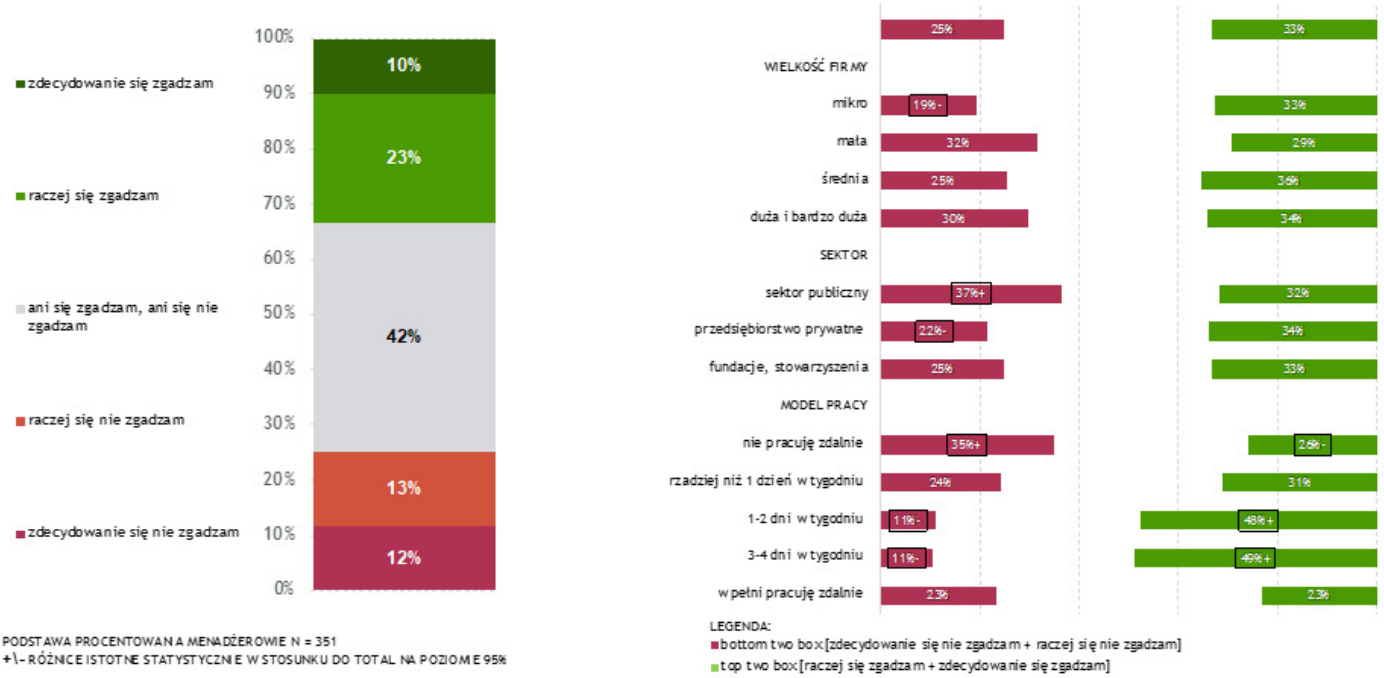
Zmiana 15. „Zwiększenie fluktuacji pracowników\ trudności z utrzymaniem”



Ok. 26% ankietowanych potwierdziło stwierdzenie, że negatywnym skutkiem pandemii jest zwiększenie fluktuacji pracowników (8% “zdecydowanie się zgadzam” i 18% “raczej się zgadzam”). Przeciwną opinię wyraziło 36% badanych (21% “raczej się zgadzam” i 15% “zdecydowanie się zgadzam”), a własnego zdania w tej sprawie nie miało 37% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. Więcej pozytywnych odpowiedzi udzielili reprezentanci dużych i bardzo dużych firm. Rzadziej w porównaniu z innymi zgodzili się ze stwierdzeniem ankietowani z firm mikro. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej zaprzeczali badanej kwestii i rzadziej ją potwierdzali.

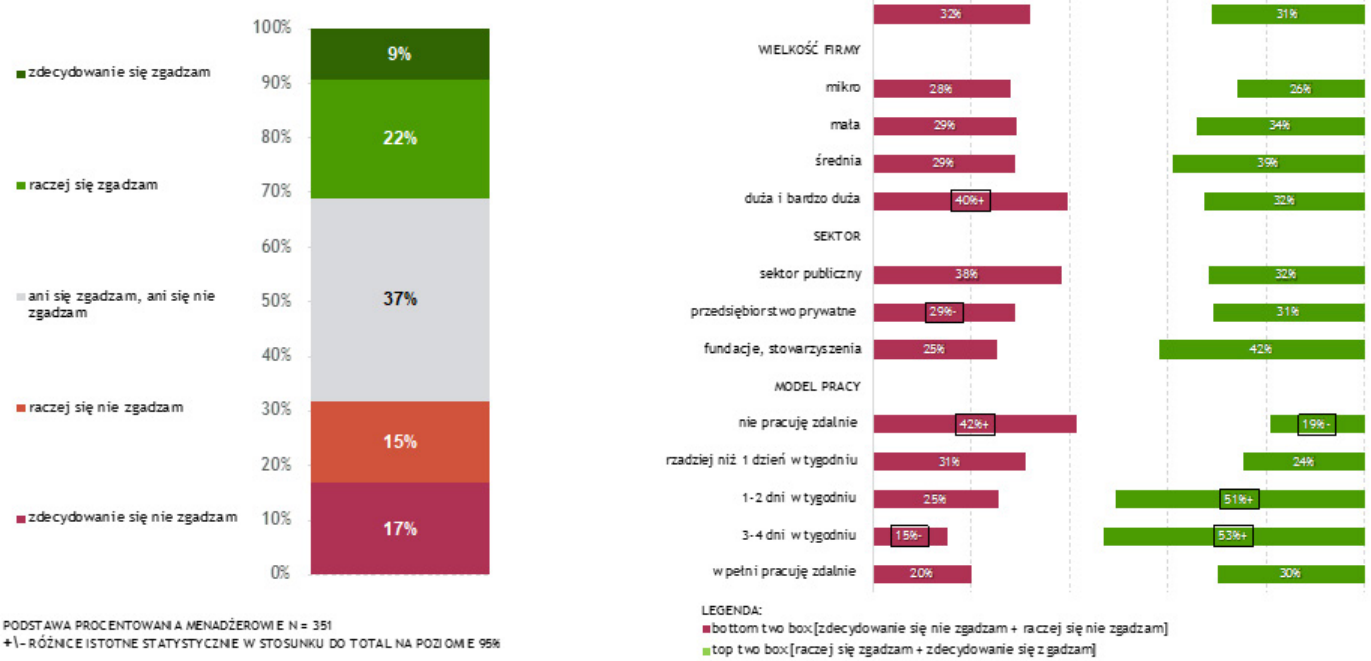
Zmiana 16. „Pogorszenie relacji w zespołach”



Około 33% badanych potwierdziło (10% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 23% dla “raczej się zgadzam”), że negatywną konsekwencją pandemii jest pogorszenie relacji w zespołach. Ze stwierdzeniem nie zgadzało się 25% ankietowanych (13% dla “raczej się nie zgadzam” i 12% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”), a 42% nie miało własnego zdania w tej sprawie.

Odpowiedzi były zróżnicowane w zależności od wielkości firmy, sektora i modelu pracy. Respondenci z firm mikro i z przedsiębiorstw prywatnych rzadziej wypowiadali się negatywnie. Ankietowani z sektora publicznego częściej udzielali odpowiedzi przeczących. Niekorzystający z pracy zdalnej rzadziej potwierdzali i częściej zaprzeczali badanej kwestii. Pracujący zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu częściej zgadzali się ze stwierdzeniem i rzadziej je negowali.

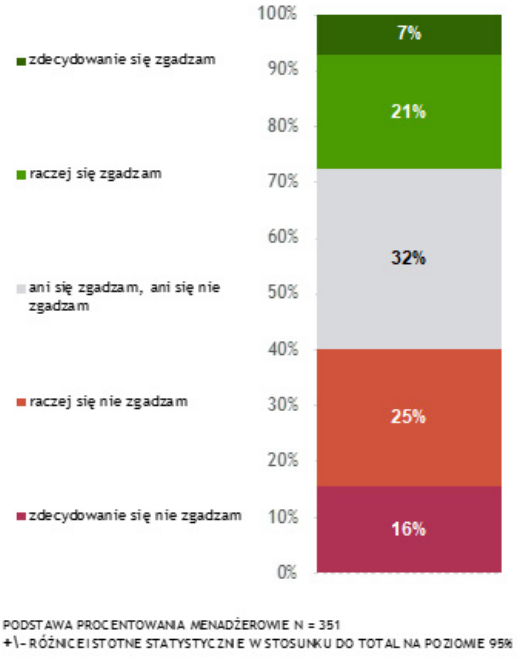
Zmiana 17. „Pogorszenie przepływu informacji”

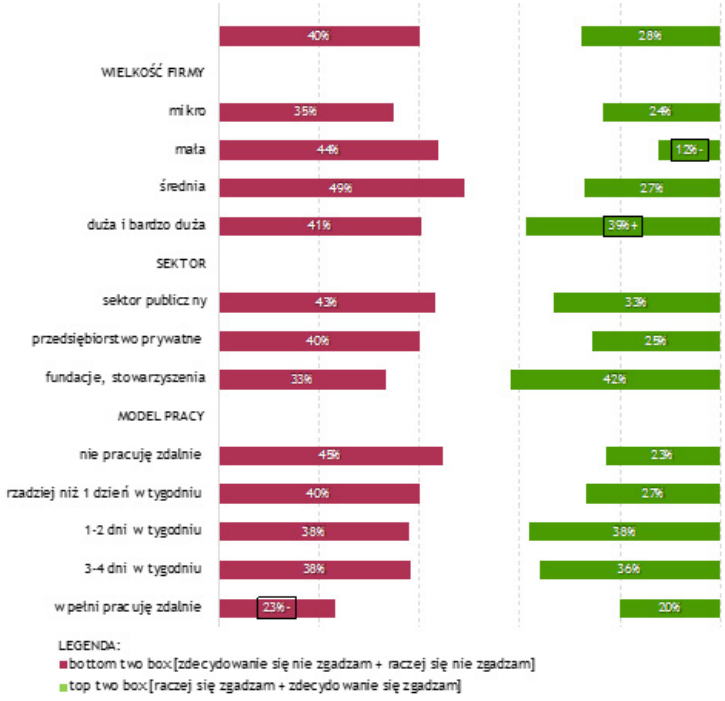


Ok. 31% respondentów wyraziło przekonanie (9% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 22% dla “raczej się zgadzam”), że na skutek pandemii nastąpiło pogorszenie przepływu informacji. Odmiennego zdania było 32% badanych (15% dla “raczej się nie zgadzam” i 17% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”). Zdania w sprawie nie miało aż 37% badanych.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy, sektor i model pracy. Respondenci z dużych i bardzo dużych firm częściej wypowiadali się negatywnie. Ankietowani z sektora prywatnego rzadziej udzielali odpowiedzi przeczących. Niekorzystający z pracy zdalnej rzadziej potwierdzali i częściej zaprzeczali badanej kwestii. Pracujący zdalnie 1-2 i 3-4 dni w tygodniu częściej zgadzali się ze stwierdzeniem, a ostatni również rzadziej je negowali.

Zmiana 18. „Zwiększenie nieobecności spowodowanych chorobą (zwolnień lekarskich)”

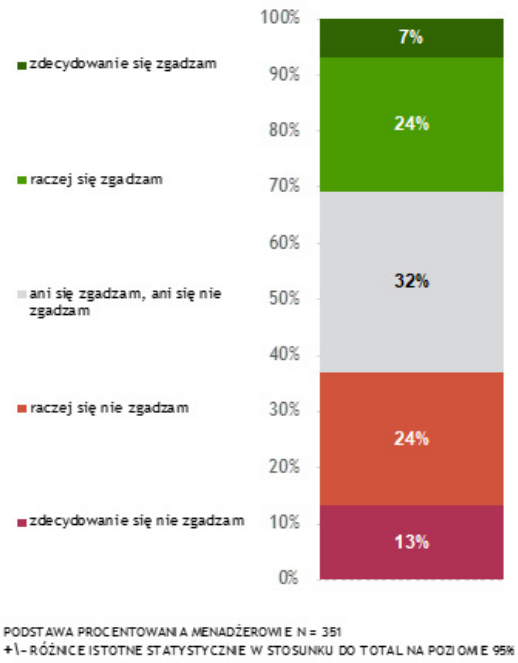




Ok. 28% ankietowanych deklarowało, że negatywnym skutkiem pandemii było zwiększenie nieobecności spowodowanych chorobą (7% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 21% dla “raczej się zgadzam”). Odmiennego zdania było 41% badanych (25% dla “raczej się nie zgadzam” i 16% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”), a 32% nie zajęło stanowiska w badanej sprawie.

Odpowiedzi różnicowały: wielkość firmy i model pracy. Respondenci z dużych i bardzo dużych firm częściej wypowiadali się pozytywnie, a z małych organizacji - rzadziej. Ankietowani pracujący wyłącznie zdalnie rzadziej udzielali odpowiedzi przeczących.

Zmiana 19. „Zwiększenie ilości pracy np. dodatkowe raportowanie w pracy hybrydowej lub zdalnej”



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

LEGENDA:
bottom two box [zdecydowanie się nie zgadzam + raczej się nie zgadzam]
top two box [raczej się zgadzam + zdecydowanie się zgadzam]

Około 31% badanych potwierdziło (7% dla “zdecydowanie się zgadzam” i 24% dla “raczej się zgadzam”), że negatywną konsekwencją pandemii jest zwiększenie ilości pracy. Ze stwierdzeniem nie zgadzało się 37% ankietowanych (24% dla “raczej się nie zgadzam” i 13% dla “zdecydowanie się nie zgadzam”), a 32% nie miało własnego zdania w tej sprawie.

Odpowiedzi były zróżnicowane w zależności od wielkości firmy i modelu pracy. Częściej odpowiedzi pozytywnych udzielali reprezentanci dużych i bardzo dużych organizacji, rzadziej – ankietowani z firm mikro. Niekorzystający z pracy zdalnej częściej zaprzeczali badanej kwestii.

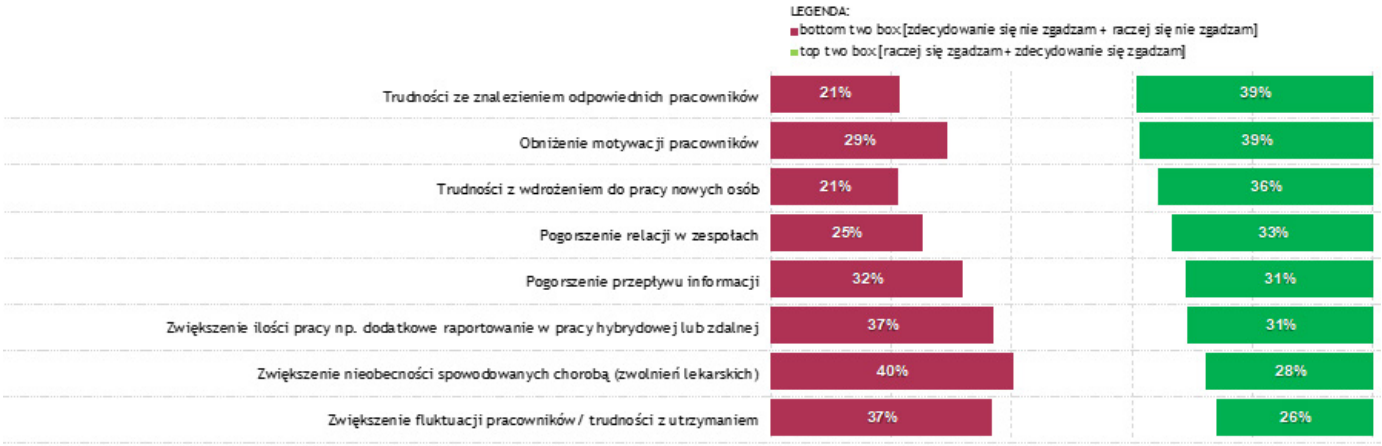
4.4.3. PODSUMOWANIE POZYTYWNYCH I NEGATYWNYCH ZMIAN W WYNIKU PANDEMII

Wykres 6. Podsumowanie pozytywnych zmian w wyniku pandemii

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

Z przeprowadzonych badań wynika, że kluczowymi pozytywnymi zmianami na skutek pandemii są: koncentracja na dobrostanie pracowników, wzrost akceptacji pracodawców dla nieobecności chorobowych oraz uelastycznienie czasu pracy.

Wykres 7. Podsumowanie negatywnych zmian w wyniku pandemii



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

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że najpowszechniejsze negatywne konsekwencje pandemii to: trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników oraz wdrożeniem ich do pracy, a także obniżenie motywacji pracowników.

Bibliografia

- Bakker, A. B., & van Wingerden, J. (2020). Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design. Canadian Psychology, c. https://doi.org/10.1037/cap0000262
- Glinka, B., & Czakon, W. (2021). Podstawy badań jakosciowych. PWE.
- Juchnowicz, M. (2012). Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. PWE.
- Juchnowicz, M. (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje. PWE.
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. Information, 12(8)(293), 1–13. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/info12080293
- Juchnowicz, M., Kinowska, H., & Rostkowski, T. (2021). Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym. PWE.
- Kinowska, H. (2022). System motywowania a zaangażowanie i dobrostan pracowników w warunkach zmian technologicznych oraz wymogów zrównoważonego rozwoju – badania jakościowe.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., … Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. American Psychologist, 76(1), 63–77. https://doi.org/10.1037/amp0000716
- Lewicka, D. (2019). Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników. Wydawnictwo C.H Beck.
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Wenz, A., Rettig, T., Krieger, U., Friedel, S., Finkel, M., Cornesse, C., & Blom, A. G. (2021). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. European Societies, 23(S1), S601–S617. https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833066

Załącznik 1: Scenariusz wywiadu indywidualnego (IDI) z przedstawicielami pracodawców/ kadry menedżerskiej

Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy

CZĘŚĆ WSTĘPNA

MODERATOR: wita uczestnika, przedstawia się, prosi o wyrażenie **zgody na nagranie spotkania**. Następie wyjaśnia cele i zasady spotkania, informuje o czasie trwania rozmowy (ok. 60 minut) i jej przebiegu oraz o tym, że w razie potrzeby respondent może 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 uczestnika wywiadu 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 rozmówców, udziela odpowiedzi. **Czas trwania wywiadu** – ok. 60’

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 Pani/ Pana udział w badaniu.

Dzisiejsze spotkanie jest drugim etapem realizowanych badań, pierwszym była analiza dostępnych raportów, a kolejnym będą badania ilościowe. Głównym celem dzisiejszego spotkania jest rozmowa na temat działań w obszarze motywowania i angażowania pracowników, jakie są podejmowane w Pani/ Pana zespole i organizacji oraz z zmian wynikających z pandemii. Nasza rozmowa będzie dotyczyła siedmiu wątków:

1. Poczucia sensu pracy,
2. Wspierania osiągnięć,
3. Zaangażowania pracowników,
4. Relacji w miejscu pracy,
5. Zdrowia pracowników,
6. Emocji w miejscu pracy,
7. Równowaga praca-życie.

Zależy nam na obszernych wypowiedziach. Jeśli to możliwe prosimy o przykłady i omówienie kontekstu podejmowanych działań.

CZĘŚĆ ZASADNICZA

WĄTEK I – POCZUCIE SENSU PRACY

W1. Na początku porozmawiamy o budowaniu poczucia sensu w pracy.

[5'] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne, a w razie potrzeby doprecyzowuje).

1. Jaką rolę w motywowaniu Pani/Pana pracowników odgrywa poczucie sensu wykonywanej pracy?
2. W jaki sposób pokazuje Pani/Pan swoim pracownikom, że ich praca ma sens?
3. W jaki sposób na sens pracy w Pani/Pana zespole wpłynęła pandemia Covid-19?
   a. Czy na skutek pandemii sens pracy zmieniła się rola sensu pracy w motywowaniu pracowników (odgrywa mniejszą lub większą rolę)? Dlaczego?
   b. Czy zmieniły się sposoby pokazywania sensu? Dlaczego? Na jakie?

WĄTEK II – OSIĄGNIĘCIA PRACOWNIKÓW

W2. Przejdźmy teraz do kolejnego zagadnienia dotyczącego pracowników, czyli wspierania ich osiągnięć.

[10'] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne, a w razie potrzeby doprecyzowuje).

1. W jaki sposób nagradza Pan/ Pani osiągnięcia swoich pracowników?
   a. Jakie instrumenty finansowe wspierają osiągniecia?
   b. Jakie instrumenty pozafinansowe wspierają osiągniecia?
2. W jaki sposób w pracy uwzględnia Pan/ Pani potrzeby i predyspozycje swoich pracowników?

3. W jaki sposób dopasowuje Pan/ Pani zadania/ stanowisko do pracownika?
   a. Jakie rozwiązania/narzędzia są wykorzystywane na etapie rekrutacji?
   b. Jakie w trakcie pracy?
4. Jak wspierany jest rozwój pracowników?
   a. Jak rozwój powiązany jest z wykonywanymi zadaniami?
5. Jaką rolę odgrywają w motywowaniu Pani/ Pana zespołu informacje zwrotne?
   a. Bieżące?
   b. Oceny/ rozmowy okresowe?
6. W jaki sposób na wspieranie osiągnięć w Pani/Pana zespole wpłynęła pandemia Covid-19?
   a. Czy na skutek pandemii zmieniły się wykorzystywane instrumenty? Dlaczego? Na jakie?

WĄTEK III – ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

W3. Zagadnienie, o którym rozmawialiśmy łączy się z kolejnym, który chciałabym/chciałbym poruszyć w naszej rozmowie, mianowicie z zaangażowaniem pracowników, rozumianym jako flow, czyli dające satysfakcję zanurzenie się sercem i umysłem w pracy.

[10’] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne, a w razie potrzeby doprecyzowuje).

1. Zanim przejdziemy do pytania o wykorzystywane instrumenty wspierające zaangażowanie, mam bardziej ogólne pytanie o wartości: Jaką rolę w Pana/ Pani zespole odgrywa zgodność pracowników z organizacją i zespołem na poziomie wartości?
   a. Czy weryfikuje Pan/ Pan dopasowanie do wartości np. na etapie rekrutacji? W jaki sposób?
2. Jaką rolę w kształtowaniu zaangażowania pracowników odgrywa upełnomocnianie (zachęcanie do podejmowania decyzji, brania odpowiedzialności)?
3. Jakie inne praktyki wspierające zaangażowanie pracowników wykorzystywane są w Pana/ Pani zespole (np. elastyczny czas pracy, praca zdalna itp.)?
4. W jaki sposób na kształtowanie zaangażowania w Pani/Pana zespole wpłynęła pandemia Covid-19?
   a. Czy na skutek pandemii zmieniły się wykorzystywane instrumenty? Dlaczego? Na jakie?

WĄTEK IV – RELACJE W MIEJSCU PRACY

W4. Przejdźmy teraz do wątku dotyczącego relacji w miejscu pracy.

[10'] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne, a w razie potrzeby doprecyzowuje).

1. W jaki sposób dba Pan/ Pani o dobre relacje w pracy:
   a. Jak budowane jest poczucie wspólnoty między pracownikami?
   b. Partnerskie relacje z przełożonym?
2. W jaki sposób rozwiązuje Pan/ Pani konflikty w pracy?
   a. Czy jest budowana jest przestrzeń do konstruktywnego ścierania się poglądów? W jaki sposób?
3. W jaki sposób na relacje w Pani/Pana zespole wpłynęła pandemia Covid-19?
   a. Czy na skutek pandemii zmieniły się sposoby dbania o relacje? Dlaczego? Na jakie?

WĄTEK V – ZDROWIE PRACOWNIKÓW

W5. Kolejnym zagadnieniem są działania podejmowane przez Pani/Pana organizację w obszarze zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników.

[5'] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne, a w razie potrzeby doprecyzowuje).

1. W jaki sposób wspierane jest zdrowie fizyczne i psychiczne Pani/ Pana pracowników?
2. W jaki sposób pracownicy Pani/ Pana zespołu otrzymują wsparcie w zakresie radzenia sobie ze stresem?
3. W jaki sposób na zdrowie fizyczne i psychiczne w Pani/Pana zespole wpłynęła pandemia Covid-19?
   a. Czy na skutek pandemii zmieniły się sposoby wspierania zdrowia fizycznego i psychicznego? Dlaczego? Na jakie?

WĄTEK VI – EMOCJE W PRACY

W6. Następny wątek dotyczy emocji w miejscu pracy – zarówno tych pozytywnych jak i trudnych.

[10’] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne, a razie potrzeby doprecyzowuje).

1. Jaką rolę w motywowaniu Pani/ Pana zespołu odgrywają emocje?
   a. Czy jakieś emocje mają szczególnie znaczenie? Jeśli tak, to jakie?
   b. Jaka jest rola pozytywnych emocji (np. wspólne przeżywanie radości z osiągniętego sukcesu)?
   c. Jaka jest rola trudnych emocji (np. smutek lub złość w przypadku niepowodzenia)?
2. Jaką rolę w pracy Pani/ Pana zespołu odgrywa zaufanie?
   a. Czy wspiera Pan/ Pani budowanie relacji opartych na zaufaniu? W jaki sposób?
3. Jaką rolę w motywowaniu pracowników Pani/ Pana zespołu odgrywa poczucie bezpieczeństwa (stabilności zatrudnienia)?
4. W jaki sposób na emocje w Pani/Pana zespole wpłynęła pandemia Covid-19?
   a. Czy na skutek pandemii zmieniły się sposoby wspierania pozytywnych emocji i radzenia sobie z trudnymi emocjami? Dlaczego? Na jakie?

WĄTEK VII – RÓWNOWAGA PRACA-ŻYCIE

W7. Ostatni watek, który chciałabym/chciałbym poruszyć w naszej rozmowie, to równowaga praca zawodowa - życie osobiste.

[10’] Pytania:

(Moderator zadaje pytania główne, a w razie potrzeby doprecyzowuje).

1. W sposób w Pani/Pana organizacji wspierane jest zachowanie równowagi między pracą i życiem?
   a. W jaki sposób wspierane są osoby sprawujące opiekę nad dziećmi? Jakie rozwiązania/narzędzia są wykorzystywane?
2. Czy aktualne rozwiązania prawne w zakresie opieki nad dziećmi są właściwe (liczba dni? sposób przyznawania?)
   a. Jak organizacja reaguje na nieobecności spowodowane chorobą (zwolnienia lekarskie na pracownika lub dziecko)? Z czego wynika taka reakcja?

3. W jaki sposób na równowagę praca-życie pracowników wpłynęła pandemia COVID-19?
   a. Czy na skutek pandemii zmieniły się stosowane rozwiązania? Dlaczego? Na jakie?
   b. Czy w czasie pandemii wspierane były w szczególny sposób osoby sprawujące opiekę nad dziećmi? Gdy zamknięte były szkoły i przedszkola? Co zostało w organizacji na stałe? Dlaczego?
4. Jak na równowagę praca-życie wpłynęła praca zdalna lub hybrydowa?
   a. Czy w pracy zdalnej lub hybrydowej produktywność kobiet i mężczyzn jest taka sama? Dlaczego?
   b. Czy praca zdalna lub hybrydowa pracowników sprawujących opiekę nad dziećmi różni się od tych bez dzieci? Dlaczego?

[5’] Podsumowanie

Ewentualnie dodatkowe wypowiedzi respondenta, podziękowania za udział.

Załącznik 2: Kwestionariusz ankiety dla pracodawców/ menedżerów

Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy

Szanowni Państwo, Prosimy o wskazanie, które z poniższych rozwiązań funkcjonowały przed wybuchem pandemii COVID-19, a które zostały wdrożone po 2020 roku w Państwa firmie.

Wybór stopnia zgodności prosimy zaznaczać jeden z wariantów: 1, 2, 3 gdzie:

1. Tak funkcjonowały przed pandemią COVID-19
2. Nie wdrożone po wybuchu pandemii COVID-19
3. brak w firmie / nie dotyczy

Lp.	Rozwiązanie			
1.	Autentyczne wartości, stanowiące fundament kultury organizacji	1	2	3
2.	Ocenianie zgodności zachowań z wartościami (np. w rekrutacji, informacjach zwrotnych, ocenie okresowej)	1	2	3
3.	Opisy stanowisk i/lub zakresy zadań	1	2	3
4.	Wdrażanie nowych pracowników (onboarding)	1	2	3
5.	Ocena okresowa	1	2	3
6.	Zarządzanie przez cele/rezultaty/ efekty pracy	1	2	3
7.	Bieżące informacje zwrotne	1	2	3
8.	Szkolenia (wewnętrzne lub zewnętrzne)	1	2	3
9.	Ścieżki karier	1	2	3
10.	Rekrutacja wewnętrzna (informowanie o wakatach wszystkich pracowników i obsadzanie stanowisk w pierwszej kolejności kandydatami z wewnątrz)	1	2	3
11.	Nagradzanie za polecanie kandydatów do pracy	1	2	3
12.	Zarządzanie talentami/ rozwój talentów	1	2	3
13.	Spotkania integracyjne	1	2	3
14.	Wspólne świętowanie sukcesów	1	2	3
15.	Badania opinii (np. satysfakcji, zaangażowania) pracowników	1	2	3
16.	Regularne spotkania całej załogi (tzw. town-halls)	1	2	3
17.	Spotkania statusowe w ramach zespołów	1	2	3
18.	Informacje (np. mailowe) na temat ważnych wydarzeń dla wszystkich pracowników	1	2	3
19.	Indywidualne spotkania z przełożonym (tzw. 1 na 1)	1	2	3
20.	Terminowe (bez opóźnień) wypłacanie wynagrodzeń	1	2	3

Lp.	Rozwiązanie			
21.	Siatka płac, w której w jednym przedziale wynagrodzeń są stanowiska o podobnej wartości pracy	1	2	3
22.	Wynagrodzenia za nadgodziny	1	2	3
23.	Wynagrodzenia zmienne (premie):	1	2	3
24.	uzależnione od indywidualnych wyników pracy	1	2	3
25.	uzależnione od wyników zespołu lub całej organizacji	1	2	3
26.	uznaniowo przyznawane przez przełożonego	1	2	3
27.	premie lub nagrody (np. punkty do wymiany na nagrody) przyznawane przez współpracowników	1	2	3

Dodatkowe świadczenia (finansowane przez pracodawcę):

28.	Prywatna opieka medyczna dla pracowników	1	2	3
29.	Prywatna opieka medyczna dla członków rodziny	1	2	3
30.	Wsparcie psychologiczne (np. dostęp do platformy, szkolenia lub indywidualne spotkania z psychologiem)	1	2	3
31.	Możliwość załatwiania prywatnych spraw w godzinach pracy (np. odbywania wizyt lekarskich)	1	2	3
32.	Karta sportowa (np. Multisport)	1	2	3
33.	Ubezpieczenia (np. grupowe ubezpieczenie na życie)	1	2	3
34.	Świadczenia dla zwierząt domowych (np. ubezpieczenie leczenia psa lub kota)	1	2	3
35.	Program kafeteryjny, umożliwiający wybór świadczeń w ramach przyznanego budżetu (np. Multikafeteria)	1	2	3
36.	Dopłaty do domowego internetu	1	2	3
37.	Telefon komórkowy z możliwością użytkowania do celów prywatnych	1	2	3
38.	Samochód służbowy z możliwości użytkowania do celów prywatnych	1	2	3
39.	Pożyczki lub zapomogi, np. z funduszu socjalnego	1	2	3
40.	Posiłki finansowane przez pracodawcę (np. obiady na koszt firmy)	1	2	3
41.	Świeże owoce dostarczane do miejsca pracy	1	2	3
42.	Wyposażenie biura w domu na koszt pracodawcy (np. zakup krzesła lub biurka)	1	2	3
43.	Przestrzenie w miejscu pracy do odpoczynku w godzinach pracy (np. pokój do relaksu)	1	2	3
44.	Wsparcie aktywności sportowych (np. możliwość korzystania z siłowni w miejscu pracy, firmowe drużyny sportowe)	1	2	3
45.	Zniżki na produkty firmy lub darmowe produkty firmy	1	2	3

Prosimy ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z danym twierdzeniem.

Wybór stopnia zgodności prosimy zaznaczać jeden z wariantów: 1, 2, 3, 4, 5, gdzie:

1. Zdecydowanie się nie zgadzam
2. Raczej się nie zgadzam
3. Ani się zgadzam ani się nie zgadzam
4. Raczej się zgadzam
5. Zdecydowanie się zgadzam

Lp.	Treść stwierdzenia					
W wyniku pandemii w organizacji nastąpiły pozytywne zmiany:						
1.	Uelastycznienie czasu pracy (np. różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy)	1	2	3	4	5
2.	Upowszechnienie pracy hybrydowej lub zdalnej	1	2	3	4	5
3.	Wprowadzenie dobrych praktyk pracy zdalnej lub hybrydowej (np. dni bez spotkań, godziny bez korzystania e-maili)	1	2	3	4	5
4.	Koncentracja na samopoczuciu (dobrostanie) pracowników	1	2	3	4	5
5.	Zmniejszenie nieobecności w pracy (np. zwolnień lekarskich) na skutek możliwości pracy zdalnej	1	2	3	4	5
6.	Wzrost akceptacji pracodawcy dla nieobecności spowodowanych chorobą (zwolnień lekarskich)	1	2	3	4	5
7.	Wzrost zadowolenia/ satysfakcji pracowników	1	2	3	4	5
8.	Poprawa warunków w jakich wykonywana jest praca (zwiększenie dbałości o zdrowe warunki pracy)	1	2	3	4	5
9.	Zwiększenie poziomu digitalizacji i automatyzacji pracy (większe wykorzystanie komputerów i oprogramowania)	1	2	3	4	5
10.	Skuteczniejsza integracja zespołów pracujących w oddaleniu (np. w różnych miastach lub krajach)	1	2	3	4	5
11.	Wzrost zróżnicowania kulturowego zespołów (np. zdalna praca osób z różnych krajów)	1	2	3	4	5

Lp.	Treść stwierdzenia					
W wyniku pandemii w organizacji nastąpiły negatywne zmiany:						
12.	Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników	1	2	3	4	5
13.	Trudności z wdrożeniem do pracy nowych osób	1	2	3	4	5
14.	Obniżenie motywacji pracowników	1	2	3	4	5
15.	Zwiększenie fluktuacji pracowników/ trudności z utrzymaniem	1	2	3	4	5
16.	Pogorszenie relacji w zespołach	1	2	3	4	5
17.	Pogorszenie przepływu informacji	1	2	3	4	5
18.	Zwiększenie ilości pracy np. dodatkowe raportowanie w pracy hybrydowej lub zdalnej	1	2	3	4	5
19.	Zwiększenie nieobecności spowodowanych chorobą (zwolnień lekarskich)	1	2	3	4	5

METRYCZKA

Poziom stanowiska

Niekierownicze	
Kierownicze	
Jestem właścicielem	

Sektor

Sektor publiczny (np. urząd, szkoła)	
Przedsiębiorstwo prywatne	
Fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie i inne	

Wielkość firmy

Mikro (do 9 pracowników)	
Mała (od 10 do 49 pracowników)	
Średnia (od 50 do 249 pracowników)	
Duża (od 250 do 500 pracowników)	
Bardzo duża (powyżej 500 pracowników)	

Poziom stanowiska

Nie pracuję zdalnie	
Rzadziej niż 1 dzień w tygodniu	
1-2 dni w tygodniu	
3-4 dni w tygodniu	
W pełni pracuję zdalnie	