PRZEWODNIK DLA FIRM

Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy

W kierunku demokratycznego modelu pracy

Autorka:

Katarzyna Władyka

Warszawa 2023

Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój

Rzeczpospolita Polska

Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

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

Dofinansowanie projektu z Funduszy Europejskich: 379 260,00 PLN

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

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

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

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

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

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

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

Dr Grzegorz Baczewski

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

Spis treści

Wstęp 7

1. Zmiana status quo 7

2. Model hybrydowy 11
Możliwość wyboru 13
Plusy i minusy modelu hybrydowego 14
Zarzadzanie przez efekty 17

3. Pracowniczy dobrostan 18
Benefity 20
Korzyści i koszty 21
Zindywidualizowane podejście 24

4. Demokratyzacja zarządzania i relacji pracodawca–pracownik 24
Wyzwania i trudności 25
Zalety stylu demokratycznego 27

5. Podsumowanie – rekomendacje 29

Bibliografia 30

Wykaz wykresów 31

Wstęp

Punktem wyjścia dla niniejszej ekspertyzy są diagnozy zachodzących aktualnie na rynku pracy procesów. Brak nam perspektywy, by całościowo podsumować zmiany, które długotrwała obecność wirusa w życiu społecznym, okresowy przymus pozostania w domach czy ogólna sytuacja charakteryzująca się wysokim poziomem nieprzewidywalności spowodowały w funkcjonowaniu rynkowych systemów, tym niemniej wiele zmian już się skrystalizowało, a przetasowania na liście priorytetów czy pracowniczych postulatów są widoczne w wynikach wszystkich badań socjologicznych.

Pandemia COVID-19 zostawiła nam w spadku popularyzację modelu pracy zdalnej/hybrydowej i wiążącą się z tym zmianę kanałów komunikacji; ponadto uwypukliła konieczność koncentracji na zdrowiu i dobrostanie pracowników ze szczególnym uwzględnieniem możliwości łączenia aktywności zawodowych z prywatnymi. Wspomniane zjawiska w połączeniu z ogólnym stanem gospodarki i finansów publicznych, trendami demograficznymi, niedoborem pracowników, wejściem na rynek młodej generacji, przetasowaniami w osobistych (na masową skalę) hierarchiach wartości każą na nowo określić politykę organizacji, przeformułować ofertę benefitową i relacje pracodawca–pracownik, poszerzyć kanony modeli zatrudnienia/świadczenia obowiązków zawodowych, a także zarządzania zespołem.

Opracowanie (mające na celu syntetyczne omówienie powyższych zagadnień oraz korzyści, jakie niosą ze sobą upowszechniające się systemy pracy) bazuje na badaniach autorstwa dr Hanny Kinowskiej przeprowadzonych w ramach projektu „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy" (POWR.02.20.00-00-0039/21); jest to jedna z **inicjatyw Konfederacji Lewiatan nastawionych na wsparcie rozwoju działalności pracodawców, do których adresowane są analizy, raporty i rekomendacje regularnie publikowane pod adresem www.lewiatan.org**.

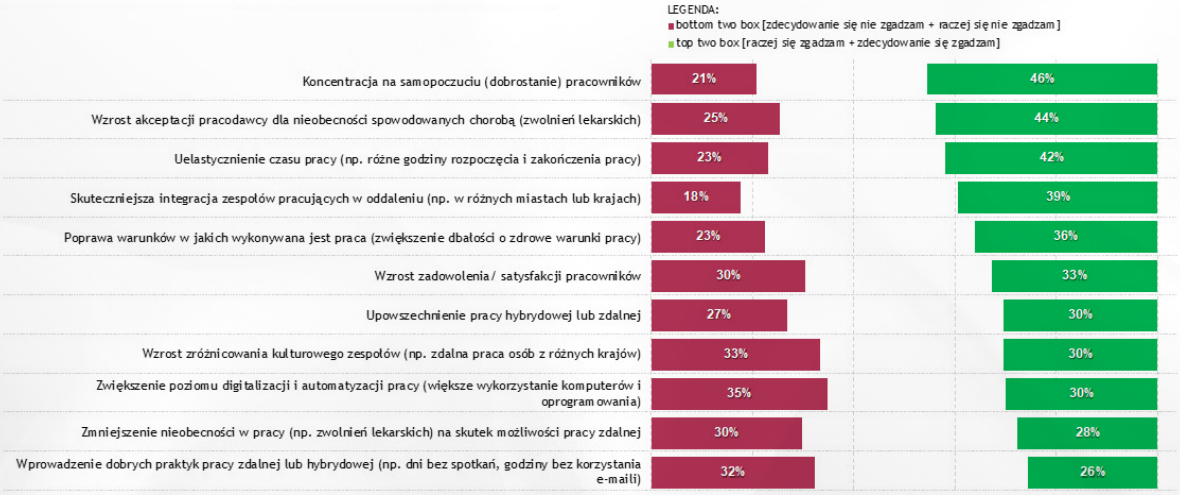
1. Zmiana status quo

Pandemiczny wariant pełnienia obowiązków służbowych i kierowania przedsiębiorstwem wymagały szybkiego przystosowania się wszystkich podmiotów, zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej, na którą spadła odpowiedzialność za pospieszną adaptację do trudnych warunków. Z badań wynika, że okołopandemiczne czynniki przeorganizowały funkcjonowanie modeli pracy i hierarchię pracowniczych oczekiwań względem pracodawców i menedżerów w sposób trwały (w znaczeniu: jednoznacznie przyszłościowy).

Demokratyzacja, koncentracja na dobrostanie czy uelastycznianie modeli pracy dokonuje się na zasadzie kontinuum, wiele trendów (np. związanych z aktywnością zawodową młodych pokoleń, niedoborem pracowników) i wyzwań/szans (np. wzrost roli działów HR, rozwiązania indywidualizowane dla konkretnych zespołów czy pracowników, nastawienie na innowacje, zaangażowanie i zarządzanie przez efekty) było przez specjalistów sygnalizowane od dawna, jednakże doświadczenie pandemii stanowi przełom i każe dzielić diagnozowane zjawiska na przed/po COVID-19.

W tym miejscu należy podkreślić, że większość przeobrażeń w środowisku zawodowym – mimo trudności (np. w motywowaniu pracowników) czy dramatycznych skutków w obszarze pogorszenia się zdrowia i kondycji psychicznej – niesie ze sobą liczne korzyści i statystycznie oceniana jest pozytywnie. **Respondenci – pracodawcy zapytani o różnice udzielili następujących odpowiedzi:**

Wykres 1. Pozytywne zmiany – podsumowanie[1]



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

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

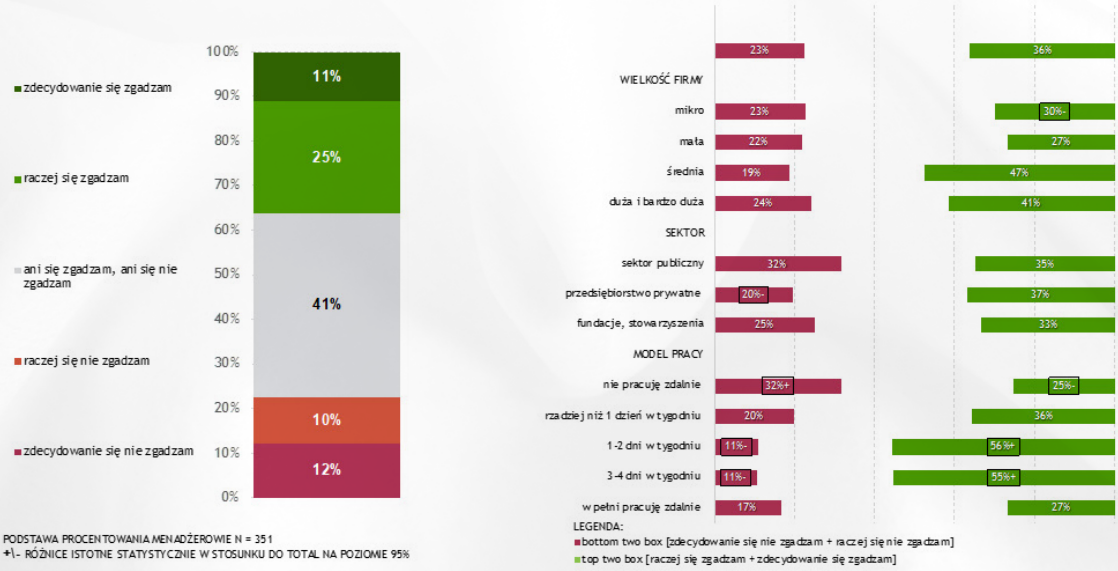
1 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 101 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR_pracodawcy1.pdf

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

Wykres 2. Negatywne zmiany – podsumowanie[2]

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

Wykres 3. Poprawa warunków, w jakich wykonywana jest praca (zwiększenie dbałości o zdrowe warunki pracy)[3]



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

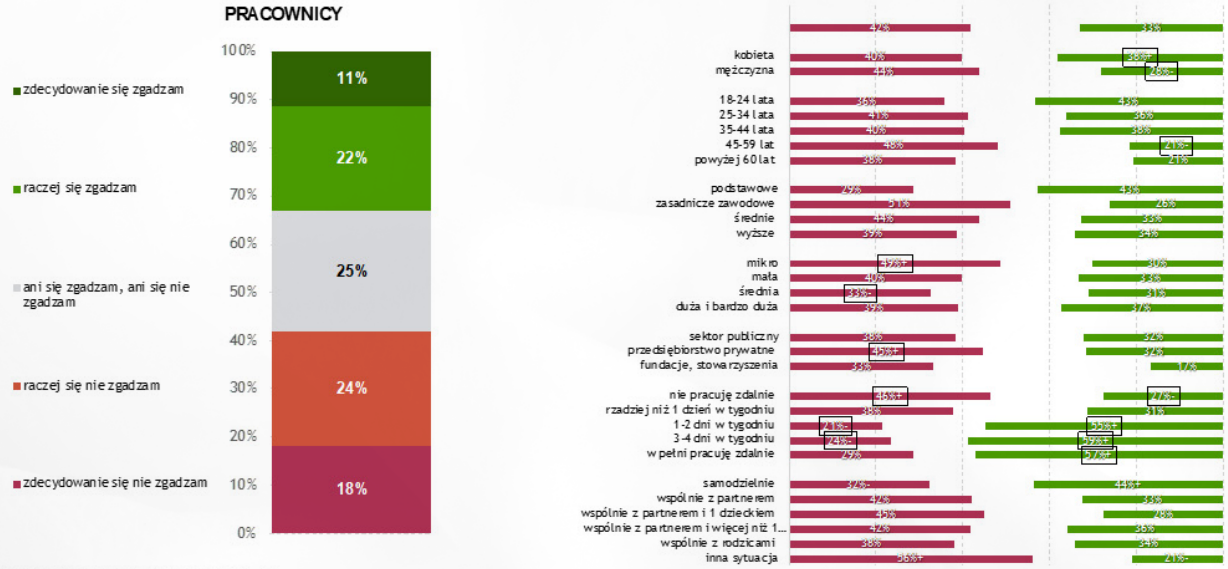
36% ankietowanych pracodawców zgodziło się ze stwierdzeniem, że skutkiem pandemii jest poprawa warunków, w jakich wykonywana jest praca (11% dla "zdecydowanie się zgadzam" i 25% dla "raczej się zgadzam"). Przeczących odpowiedzi udzieliło 22% badanych (10% dla "raczej się nie zgadzam" i 12% dla "zdecydowanie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

2 Tamże, str. 102
3 Tamże, str. 89

Co oczywiste, różnice odnotowuje też znaczna cześć respondentów–pracowników:

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

Wykres 4. Pracuję teraz inaczej niż przed pandemią[4]



PODSTAWA PROCENTOWANIA PRACOWNICY N = 652
+\- RÓŻNICE ISTOTNE STATYSTYCZNIE W STOSUNKU DO TOTAL NA POZIOMIE 95%

Reasumując:

Tak liczne wskazania respondenckie pokazujące różnice (przed/po doświadczeniu pandemii) każą uznać przeobrażenia rynku pracy za nieodwracalne. W tym kontekście eksperci zwracają uwagę pracodawców na **pojęcie rezyliencji** (od ang. resilience) – dostosowania się do zmieniających się warunków[5]. W praktyce oznacza to konieczność zmian w zakresie: strategii organizacji, uelastycznienia modeli pracy, przedefiniowania relacji pracownik-pracodawca, poszerzenia katalogu rozwiązań HR i – mówiąc ogólnie – adaptacji do sytuacji, którą w obecnych realiach definiują dwa słowa-klucze: **hybryda i dobrostan**.

4 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego wśród pracowników", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 13 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/07/HR_pracownicy.pdf

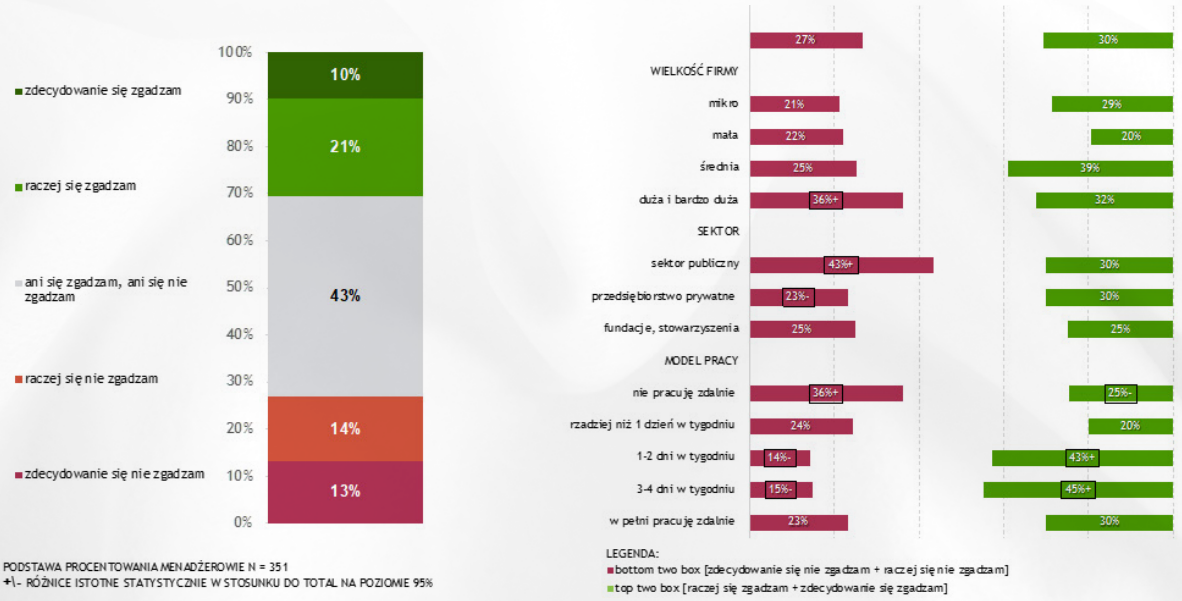
5 M. Oramus, „Ekspertyza. Korzyści i koszty dla przedsiębiorstw nastawionych na dobrostan pracowników", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2023, str. 20 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/ekspertyza_-_dobrostan_pracownikow-1.pdf

2. Model hybrydowy

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

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

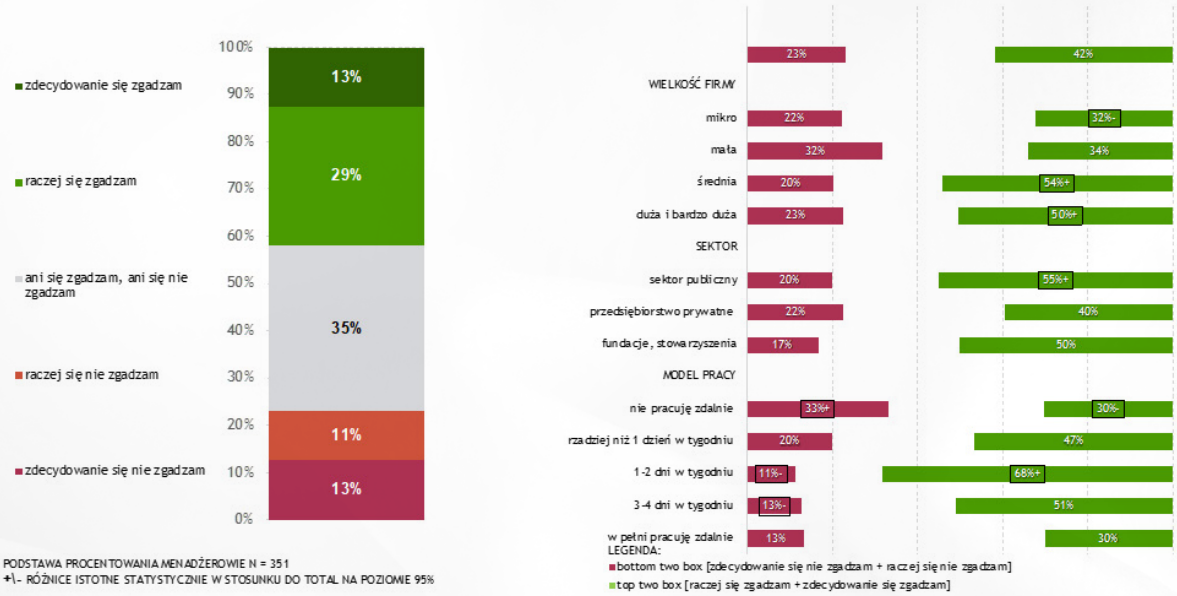
Wykres 5. Upowszechnienie pracy hybrydowej lub zdalnej[6]



6 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 83 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR_pracodawcy1.pdf

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

Wykres 6. Uelastycznienie czasu pracy (np. różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy[7]



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.

Specjaliści podkreślają zasadność wykształcenia odmiennych od dotychczasowych praktyk w obszarze zarządzania firmą czy aktualizowanie modeli pracy – tak by uwzględniać zindywidualizowane potrzeby konkretnych pracowników czy zespołów, a także specyfikę danego przedsiębiorstwa i wykonywanej w nim pracy. **Ponadto doradzają, by przedsiębiorstwa, które jeszcze nie przeorganizowały pracowniczego systemu, a chcą się do tej decyzji przymierzyć, wzięły pod rozwagę poniższe zagadnienia:**

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

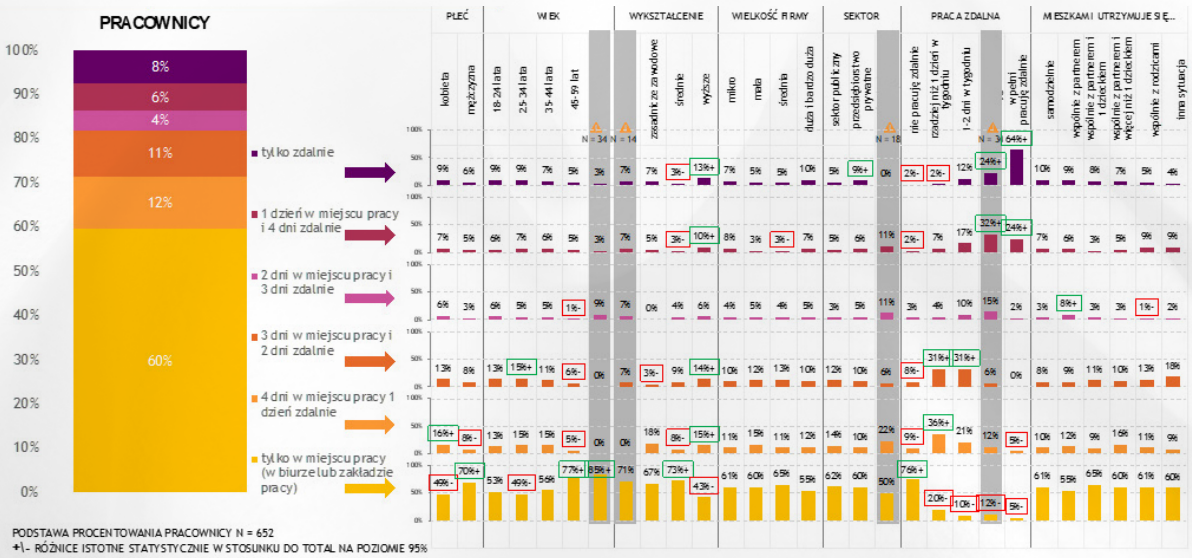
7 Tamże, str. 82

Możliwość wyboru

Gdy sformułujemy pytanie w najprostszy sposób: czego chcą pracownicy? – odpowiedź jest prosta i jednoznaczna. Pracownicy oczekują możliwości wyboru. Opcja pracy zdalnej (dni home office) jest dla pracowników jednym z decydujących czynników podczas wyboru pracodawcy, a blisko połowa respondentów deklaruje, że decyzja o zwiększeniu liczby dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby ich do zmiany miejsca zatrudnienia. Trend widoczny jest we wszystkich danych empirycznych (np. w badaniu pt. „Młodzi Polacy na rynku pracy" przeprowadzonym w 2022 r.[8] zwyczajowo na pierwszym miejscu oczekiwań plasują się wysokie zarobki, ale odsetek osób gotowych świadczyć obowiązki służbowe w modelu wyłączne stacjonarnym spadł do 46 proc. – z 65,5 proc. w 2020 r.), co pozwala formułować wyraźne rekomendacje do wdrożenia zmian w tym zakresie.

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

Wykres 7. W najlepszym modelu dla mojej pracy powinienem/-nam pracować[9]



8 Młodzi Polacy 2022. „Młodzi Polacy na rynku pracy". PwC, Well.hr, Absolwent Consulting. https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-rynku-pracy-2022_pl.pptx.pdf

9 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego wśród pracowników", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 69 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/07/HR_pracownicy.pdf

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

Kolejny aspekt omawianego zagadnienia opiera się na silnej potrzebie uregulowanego rytmu pracy (w znaczeniu czytelnego grafiku) zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i w ramach organizacji czy zespołu. Na potrzebę ustalonego rytmu/harmonogramu wskazuje jedna trzecia respondentów. Mimo akcentowania priorytetowego znaczenia elastyczności – rozumianej jako połączenie wybranego modelu hybrydowości, a czasem też możliwości decydowania o swoich godzinach pracy – uczestnicy badań oczekują klarowności zasad, grafików i harmonogramów, czyli czegoś, co jeden z respondentów nazwał „sztywnym rusztowaniem". Istnienie takiego rusztowania ma wykluczać organizacyjny chaos i np. sytuacje, w których w dni przeznaczone na spotkania na żywo, integrację i bezpośrednią komunikację część pracowników obecna jest tylko wirtualnie. Gdy celem jest wspólne spędzanie czasu, osobista współpraca i bezpośredni kontakt, to w biurze powinno być jednocześnie jak najwięcej osób. Zderzenie tych dwóch, do jakiegoś stopnia sprzecznych, oczekiwań czyni opracowanie wspólnych wytycznych niezwykle trudnym zadaniem. Zbadanie opinii i potrzeb (np. ankiety pracownicze), ustalenie zasad (np. regulaminów), egzekwowanie przestrzegania uzgodnionych reguł i zadeklarowanych harmonogramów – w połączeniu z wysoką jakością zarządzania zespołem rozproszonym (np. przejście z modelu nadzoru na model zadaniowy koncentrujący się na efektach) – stanowi remedium na wspomniane problemy.

Plusy i minusy modelu hybrydowego

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

- **Wzrost wydajności**

Obawy, że w modelu hybrydowym ludzie pracują mniej i gorzej niż w stacjonarnym, okazały się bezpodstawne. Dane wskazują, że hybrydowy system sprzyja efektywności (choć nie eliminuje problemów związanych z pracowniczą motywacją). O ile istnieje taka możliwość, pracownicy poświęcają na obowiązki zawodowe czas, który uważają za najwydajniejszy. Nawet jeśli na pracę poświęcą krótszy czas, to koncentrując się w pełni na wykonywanych zadaniach, podnoszą swoją efektywność.

- **Zadowolenie pracowników**

Elastyczny czas pracy nadal jest postrzegany jako benefit; możliwość świadczenia pracy z domu, w kontakcie z bliskimi, w swobodnym stroju, z opcją zrobienia sobie przerwy, w połączeniu z oszczędnością czasu zwyczajowo poświęcanego na dojazd do biura to korzyści/różnice, które przekładają się na poprawę samopoczucia

zatrudnionych; a – jak pokazują wyniki wszystkich badań – dbanie o dobre samopoczucie pracowników stało się jednym z czołowych oczekiwań formułowanych wobec pracodawców. Pracodawcy już odnotowali zmniejszenie liczby zwolnień lekarskich i ogólny wzrost morale, co ewidentnie wskazuje na korzyść związaną z omawianym systemem pracy.

- **Niższe koszty**

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

- **Zwiększona rola zaufania przełożonych**

Okazane pracującym w wersji home office członkom załogi zaufanie i wiara w efektywność zwiększają lojalność pracownika wobec organizacji oraz pracodawcy, a to owocuje większym zaangażowaniem w obowiązki służbowe.

- **Łatwa weryfikacja wyników pracowników**

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

- **Zwiększenie puli talentów**

Po stronie pracodawcy widoczny jest jeszcze jeden wielki plus – możliwość pracy na odległość daje sposobność pozyskania utalentowanych pracowników np. mieszkających daleko, którzy nie byliby w stanie na co dzień pracować w biurze organizacji. Tym sposobem w puli potencjalnych pracowników lądują wszyscy kandydaci, którzy wymagają elastyczności (z różnych względów, choćby w związku z obowiązkami opiekuńczymi). To korzyść, która zwiększa retencję personelu.

Jako wady i ograniczenia znawcy tematu postrzegają problemy z integracją, zwłaszcza w przypadku nowych pracowników, tym niemniej odnotujmy, że te trudności dotyczą przede wszystkim wariantu pracy całkowicie zdalnej. Model hybrydowy zdaje się mieć rozwiązania omijające to zagrożenie. **Za największe wady modelu pracy hybrydowej uważane są:**

- **Ryzyko wypalenia zawodowego**

Respondenci badań dr Kinowskiej wielokrotnie podkreślali fakt, że elastyczny model bywa utrudnieniem dla zachowania work-life balance, a praca w warunkach domowych zaciera granice między tym, co służbowe i tym, co prywatne. Zagrożeniem jest wydłużanie czasu przeznaczanego na sprawy zawodowe, w efekcie czego osoby wykonujące większość swoich obowiązków w wariancie home office

mogą pracować dłużej i ciężej niż ich biurowi koledzy. Początkowo przekłada się to na lepsze wyniki, w konsekwencji po jakimś czasie grozi szybszym wypaleniem zawodowym. Odpowiednie i zindywidualizowane do potrzeb dobranie proporcji (dni zdalne vs. praca w siedzibie organizacji) powinno neutralizować to niebezpieczeństwo.

- **Większa zależność od technologii**

Bez względu na typ hybrydowego grafiku – liczbę dni w tygodniu, podczas których zatrudniony pracuje spoza biura – konieczny jest dostęp do odpowiednich technologii. Znaczenie zyskuje nowe pojęcie „luka wsparcia", które opisuje rozdźwięk między oczekiwaniami pracowników, a tym, jaką pomoc oferują pracodawcy. Sytuacja jest rozwojowa (w pandemicznych realiach dokonał się gigantyczny skok w zakresie upowszechnienia narzędzi umożliwiających utrzymanie kontaktu oraz samą pracę zdalną), ale potrzeba zatroszczenia się o warunki umożliwiające pracę z domu lokuje ten aspekt na liście wad, czy może bardziej wyzwań, dotyczących zarówno pracodawcy, jak i pracownika.

- **Budowanie zespołu/zarządzanie na odległość**

W rozproszeniu trudniej o zbudowanie sprawnego, zgranego zespołu. Ograniczenie osobistych kontaktów i nieformalnej wymiany informacji, utrudnione rozpoznanie nastrojów pracowników, problematyczne wdrożenie i zaangażowanie nowych pracowników to zagadnienia mające negatywny wpływ na jakość pracy (zarówno dla pracowników, jak i zarządzających nimi osób). Uczestnicy panelu eksperckiego[10] wskazywali ponadto na ograniczenia w przekazywaniu informacji zwrotnych, spadek poczucia przynależności i siły relacji między członkami zespołu; ukuto nawet pojęcie „pracownika kanapowego" dla opisu sytuacji, w której członkowie zespołu mają awersję np. do aktywności integracyjnych oraz generalnie cechuje ich niechęć do wychodzenia poza swoją strefę komfortu. Respondenci (pracodawcy/kadra zarządzająca) podkreślali także problemy z motywowaniem pracowników.

Reasumując:

Popularyzacja elastyczności modeli pracy (ze szczególnym uwzględnieniem tzw. hybrydy – w jej rozmaitych wariantach) stanowi popandemiczny pewnik. Możliwość dokonania wyboru dopasowanego do indywidualnych potrzeb ulokowała się na podium pracowniczych postulatów, a wszystkie wyniki badań wskazują na konieczność dostosowania się do tego trendu przez pracodawców i zarządzających. Chcąc mieć efektywny zespół, dobry wizerunek, usatysfakcjonowanych i lojalnych pracowników, skuteczną rywalizację o wykwalifikowanych specjalistów czy – ogólnie – atrakcyjną politykę organizacji, dla której chce się pracować, bezsprzecznie należy wdrażać zmiany w duchu przywołanego na wstępie pojęcia rezyliencji. Dobrą prognozę na przyszłość stanowi omówiony powyżej przegląd plusów i minusów – rzuca się w oczy tożsamość interesów pracodawców i pracowników, przeważają obszary wspólne, korzyści są wymierne, a trudności do przezwyciężenia.

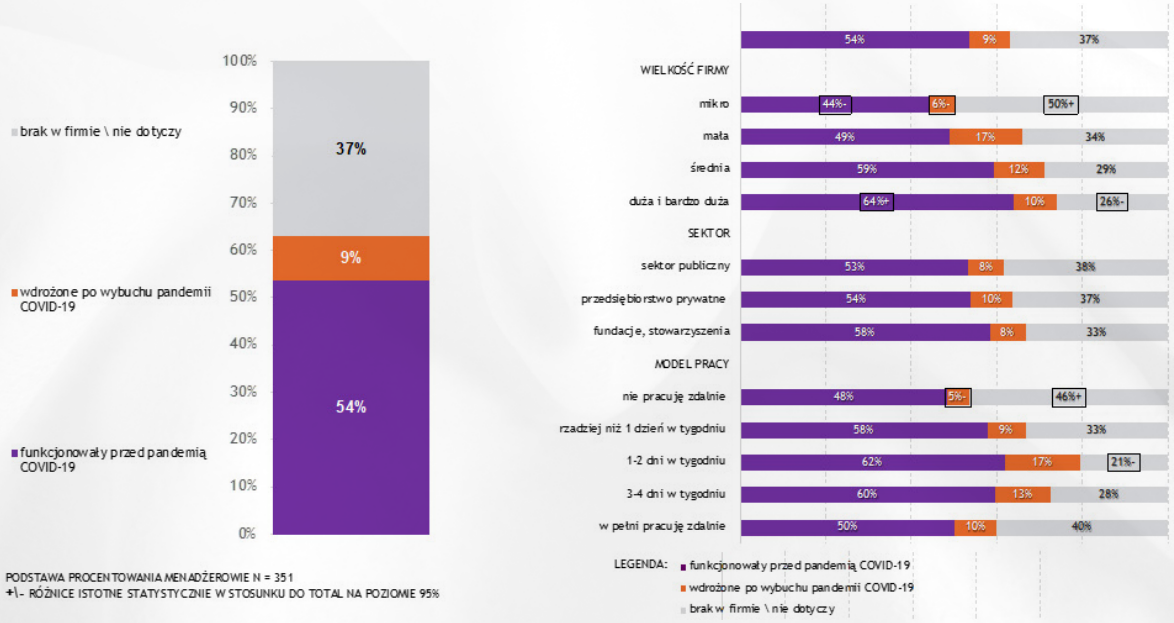
10 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Podsumowanie wniosków z panelu eksperckiego", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022

Zarzadzanie przez efekty

Na zakończenie tego wątku warto dać konkretny przykład trudności/wyzwania/szansy i stosowanych środków zaradczych. Okres przymusowej pracy zdalnej niósł liczne problemy, dotkliwe nawet dla najbardziej doświadczonych organizacji i menedżerów; w tym miejscu interesują nas wyzwania stojące (wówczas i dziś – w zmienionych przez pandemię realiach) przed zarządzającymi zespołem rozproszonym związane z utrzymaniem wydajności i wypełnieniem zobowiązań wobec interesariuszy.

Punktem wyjścia dla wprowadzenia rozwiązań jest diagnoza, że praca zdalna/hybrydowa, elastyczność i zaufanie potrzebują jasnych reguł i ustaleń. Elementem takich zasad może być zindywidualizowane lub ustandaryzowane w ramach organizacji/zespołu – bazujące na dialogu i współpracy między kierownictwem a pracownikami – zarządzanie przez cele i efekty. Sprawność funkcjonowania jest tu warunkowana zgodnością (przełożonego i pracownika), jakie cele mają obowiązywać w założonym czasie i jakie metody pomiaru efektu zostaną użyte do ewaluacji. Takie podejście jest zgodne z opiniami ekspertów, którzy jednoznacznie zalecają przejście z modelu nadzoru na **model zadaniowy koncentrujący się na efektach**.

Wykres 8. Zarządzanie przez cele/rezultaty/efekty pracy[11]



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

11 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 41 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR_pracodawcy1.pdf

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

W czasach gdy coraz liczniejsi pracownicy oczekują elastyczności i możliwości dostosowania modelu świadczenia obowiązków służbowych do ich indywidualnych potrzeb czy ograniczeń (np. obowiązki opiekuńcze), zasadne wydają się działania mające na celu propagowanie zarządzania przez efekty, które wspiera utożsamianie się pracowników z celami i wartościami firmy, jest skierowane na osiągnięcie zadowalającego wyniku, ma moc angażowania zatrudnionych na wszystkich etapach realizacji i procentuje kulturą organizacji, w której każdy jej członek wie i rozumie, czego się od niego oczekuje oraz umie do tego planu dopasować adekwatne sposoby, metody i narzędzia pracy.

3. Pracowniczy dobrostan

Oprócz upowszechnienia hybrydowego modelu pracy kolejnym skutkiem pandemii COVID-19, mającym swe odzwierciedlenie w wynikach badań empirycznych, jest koncentracja na zdrowiu i samopoczuciu pracowników.

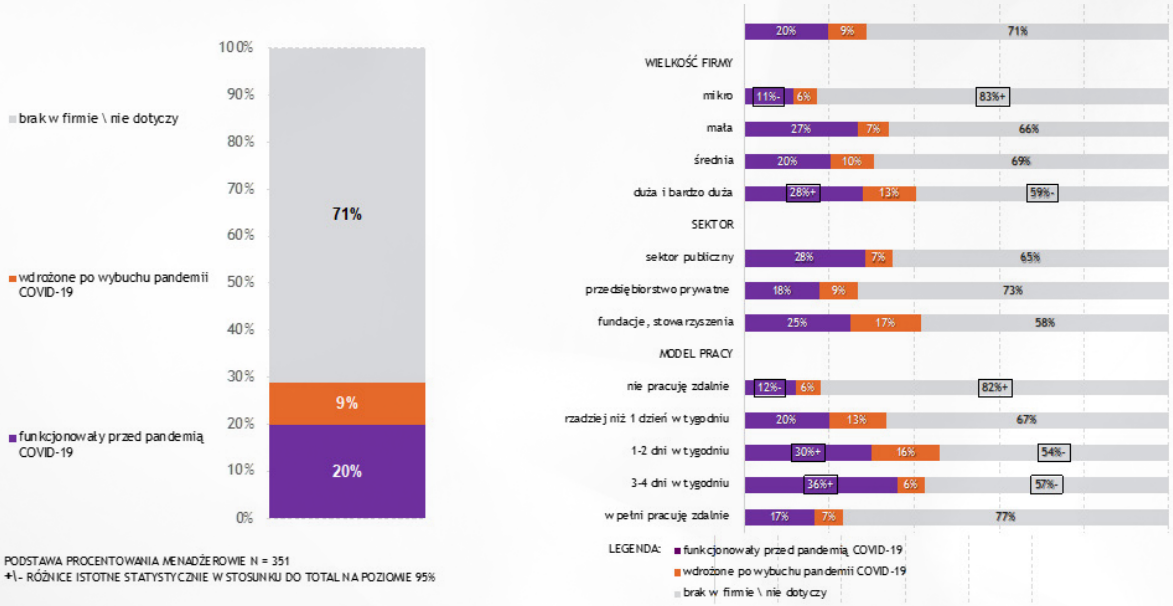
Słusznie, gdyż pandemia dała nam popalić. We wszystkich ekspertyzach dotyczących dobrostanu pracowników parametry dotyczące zdrowia i kondycji psychicznej obniżają się.[12] Pogorszenia w tych obszarach doznał co trzeci pracownik. Jest to ściśle związane z długotrwałym stresem oraz przedłużającym się okresem przymusowej pracy zdalnej; a także wojną w Ukrainie, szybko postępującymi zmianami geopolitycznymi, kształtowaniem się nowego ładu gospodarczego czy biegunów innowacyjności – czynników niesprzyjających jest wyjątkowo dużo.

W popandemicznych realiach kluczowe znaczenie mają więc cykliczne badania potrzeb i satysfakcji, wsparcie zdrowotne i psychologiczne członków zespołów, jak również przemyślany dobór strategii zarządzania pracownikami, w sposób neutra-

12 „Według raportu ADP 2/3 pracowników odczuwa stres co najmniej raz w tygodniu, a dla 15% to zjawisko na porządku dziennym (PAW 2022). Jeszcze bardziej alarmujący jest raport „Dobrostan psychiczny w pracy" opracowany w 2022 r. przez Smartscope na zlecenie Nationale-Nederlanden. Według niego aż 74% badanych pracowników dostrzega pogorszenie zdrowia psychicznego, a 2/3 zidentyfikowało u siebie objawy wypalenia zawodowego. Co alarmujące, również blisko 2/3 respondentów nie dostrzegało wsparcia ze strony pracodawcy nakierowanego na poprawę ich dobrostanu, a zaledwie 10% zgadzało się ze stwierdzeniem o faktycznej realizacji w ich firmie działań wspierających zdrowie psychiczne", za: M. Oramus, „Ekspertyza. Korzyści i koszty dla przedsiębiorstw nastawionych na dobrostan pracowników", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2023, str. 5

lizujący negatywne bodźce. Wszechobecny stres, wypalenie i niepokoje społeczne sprawiają, że samopoczucie w miejscu pracy wysuwa się na pierwszy plan, a pracownicy coraz częściej proszą o pomoc.

Wykres 9. Wsparcie psychologiczne (np. dostęp do platformy, szkolenia lub indywidualne spotkania z psychologiem[13]



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

W literaturze przedmiotu wyodrębniono kategorię dobrostanu pracownika. Jest to stan odczuć kształtowany pod wpływem jakości życia zawodowego, determinowanego przez: pracę i jej kontekst, relacje w pracy i relacje praca–dom, cel i znaczenie pracy, przywództwo oraz zarządzanie.

Rozumiane w tych kategoriach dobre samopoczucie stało się jednym z kluczowych oczekiwań formułowanych wobec pracodawców, a wykazanie autentycznej troski o osoby zatrudnione, szacunek dla ich potrzeb i oczekiwań, stanowią ogromną szansę na zatrzymanie wartościowych pracowników, a także na przyciągnięcie nowych.

Ten aspekt dbania o zadowolenie, zaangażowanie i wydajność pracowników, w ciągu ostatnich lat naznaczonych pandemią, zmienił swój status – nie jest już traktowany jako przywilej i bonus dla wybrańców, ale bardziej jako standard, powszechna praktyka i element strategii organizacji dbających o efektywność, motywację, employer branding i ogólną atrakcyjność kultury pracy.

13 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 65 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR_pracodawcy1.pdf

Benefity

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

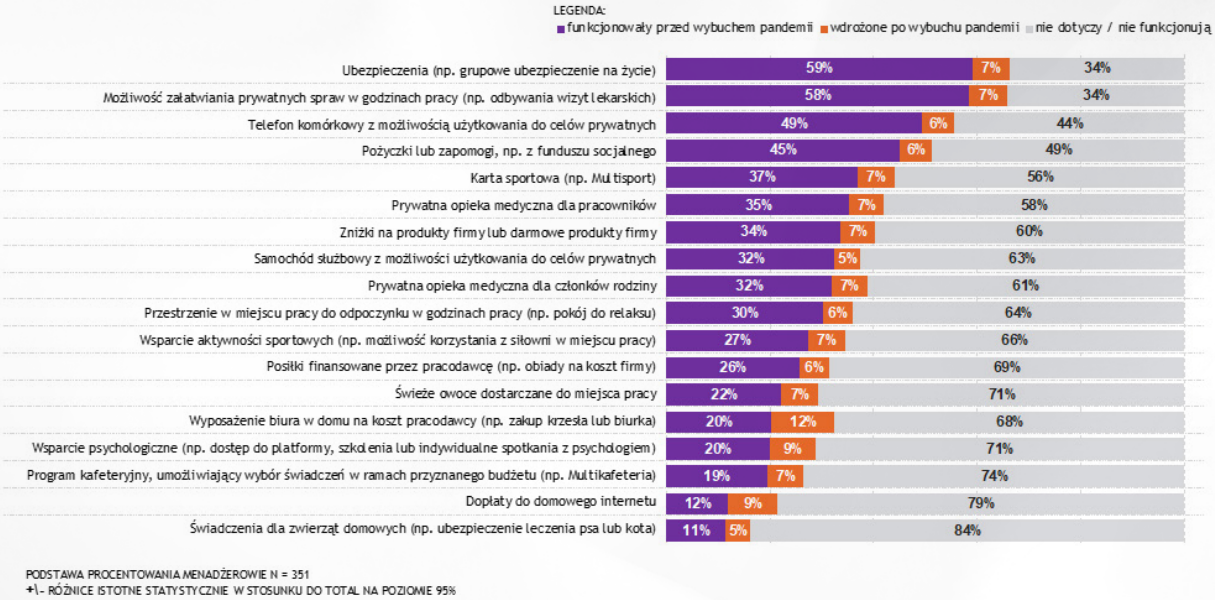
Najpopularniejsze benefity pracownicze to:

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

Warto wspomnieć, że pula omawianych świadczeń pozostaje zbiorem otwartym i poszerza się stale o nowatorskie rozwiązania. Sky is the limit!, a wśród nowinek z zagranicy można wymienić: pokój do drzemki (nawet 20 minutowa drzemka może zwiększyć wydajność w pracy); urlopy menstruacyjne; dofinansowanie do in vitro; spa w pracy lub wizyty masażysty; wnętrza organizacji – a także ich otoczenie np. ogród – urządzane przez znanych projektantów; usługi trenera personalnego; elastyczny termin i częstotliwość wypłaty dopasowane do potrzeb pracownika; czy – zyskująca poklask na polskim gruncie – możliwość przyjścia do pracy z czworonogiem.

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

Wykres 10. Świadczenia finansowane przez pracodawcę – podsumowanie[14]



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: wsparcie psychologiczne, programy kafeteryjne i świadczenia dla zwierząt domowych.

Do świadczeń, które najwięcej firm zaczęło oferować po rozpoczęciu pandemii, należą: wyposażenie domowego biura na koszt pracodawcy i dopłaty do domowego internetu, co należy uznać za przystosowanie się do koniecznej zmiany.

Korzyści i koszty

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

14 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 81 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR_pracodawcy1.pdf

Zidentyfikowane potrzeby pracowników w tym zakresie są następujące:

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

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

Benefity pozapłacowe są dodatkowym kosztem dla pracodawcy – literatura przedmiotu dostarcza analiz pokazujących, że zidentyfikowane korzyści z implementacji polityki nastawionej na dbanie o dobrostan pracowników, co do zasady, wyraźnie przeważają nad potencjalnymi kosztami. Po więcej szczegółów odsyłamy do ekspertyzy Marka Oramusa, pt. „Korzyści i koszty dla przedsiębiorstw nastawionych na dobrostan pracowników", opracowanej na zlecenie Konfederacji Lewiatan i dostępnej pod adresem www.lewiatan.org.

Zestawienie głównych korzyści i kosztów wdrożenia polityki nastawionej na dobrostan pracowników[15]

Korzyści	Koszty
Większa produktywność	Dodatkowe wydatki
Konkurencyjność na rynku pracy	Zmiany organizacyjne
Lojalność pracowników	Ryzyko nadużyć
Poprawa stanu zdrowia	
Poprawa wizerunku firmy	
Długofalowe korzyści – stabilny rozwój przedsiębiorstwa.	

15 M. Oramus, „Ekspertyza. Korzyści i koszty dla przedsiębiorstw nastawionych na dobrostan pracowników.", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2023, str. 18

We wspomnianym opracowaniu autor skrupulatnie omawia koszty wynikające z wdrożenia (generowane zwłaszcza w pierwszej fazie) polityki nastawionej na dobrostan pracowników. Porusza też problem potencjalnego, nadmiernego wykorzystywania przez niektórych pracowników nowych bardziej preferencyjnych rozwiązań oraz dodatkowych wydatków w przypadku zwiększenia budżetu na benefity w ramach pakietu socjalnego. Kosztowne są np. rozbudowane pakiety medyczne czy zapewnienie dostępu do dodatkowej opieki psychologicznej, a to (mając na względzie zdiagnozowane, w skali populacji, problemy okołozdrowotne) jest jednym z priorytetów. Ponadto dużym obciążeniem dla rachunku firmy może być dostosowanie do obecnie panujących standardów i parametrów komfortu użytkowania sprzętu wykorzystywanego przez pracowników.

Oramus sygnalizuje, że w aktualnej sytuacji gospodarczej (rodzącej ryzyko wystąpienia stagflacji i zachwiania stabilności systemu) pracodawcy będą ostrożnie podchodzić do zwiększania wydatków i zaczną szukać oszczędności – dlatego też zwraca uwagę na możliwość wdrożenia szeregu rozwiązań poprawiających samopoczucie pracowników, które są de facto bezkosztowe, tj. elastyczne godziny pracy, mniej formalny dress code, poprawa relacji przełożony – podwładny czy wspieranie polityki antydyskryminacyjnej, a zwłaszcza otwarty i regularny dialog z pracownikami.

We wspomnianej ekspertyzie znajduje się charakterystyka zmian organizacyjnych koniecznych do wprowadzenia rozwiązań, tj. elastyczny tryb/grafik pracy, możliwość zdalnej realizacji obowiązków, organizacja hybrydowych spotkań, ewidencjonowanie czasu pracy i inne – by nie powielać, odsyłamy do źródła; w tym miejscu przywołując jedynie konkluzję, że dobrze zaplanowane i celnie adresowane do potrzeb pracowników przeorientowanie katalogu rozwiązań w zakresie benefitów przynosi pozytywne skutki, a poczynione starania i wydatki zwracają się pracodawcom z nawiązką.

Reasumując:

Wyniki wszystkich badań empirycznych pokazują, iż dobrostan pracowników i ich poczucie zaangażowania przekładają się na efektywność całej organizacji i są ze sobą silnie skorelowane. Dobrostan jest parametrem powiązanym z osobowością, ale również – co w tym miejscu bardziej nas zajmuje – warunkami, w jakich osoba przebywa i pracuje. Możliwe jest więc aktywne zadbanie o samopoczucie pracowników poprzez: wspieranie balansu między pracą a życiem osobistym, udzielenie pracownikom wsparcia, np. psychologicznego, benefity związane z dobrostanem fizycznym, budowanie ducha wspólnoty i harmonijnego środowiska pracy. Strategie związane ze zwiększaniem zaangażowania w pracę, zarządzaniem ludźmi w sposób, jakiego potrzebują, nie są czystym altruizmem, z prostej przyczyny – niezwykle się opłacają. Wpływ na poczucie szczęścia i samoocenę pracowników zwiększa pracownicze zadowolenie, a to expressis verbis owocuje zwiększeniem zawodowej efektywności i lepszymi wynikami całej organizacji. Badania potwierdzają zależność przyczynowo-skutkową między poprawą dobrostanu pracowników a ich produktywnością, zmniejszeniem liczby zwolnień lekarskich i poprawą wizerunku firmy w przestrzeni społecznej.

Zindywidualizowane podejście

Na zakończenie części dotyczącej pracowniczego dobrostanu przywołamy przykład polityki HR, która bazuje na potrzebie zindywidualizowanego podejścia do pracownika i wiąże się z tematyką dbania o samopoczucie, komfort i zaangażowanie zatrudnionych. Wychodzimy od konstatacji, że atrakcyjność poszczególnych rozwiązań/benefitów zależy od sytuacji życiowej pracownika – np. jego wieku, etapu kariery, obowiązków rodzinnych i innych zmiennych warunkujących model/styl życia zawodowego i prywatnego.

Odmienne potrzeby będą priorytetowe dla samotnego rodzica (np. dofinansowanie edukacji dla dziecka; przyzakładowe przedszkole; elastyczne godziny pracy; dodatek na opiekę; możliwość załatwienia prywatnych spraw w godzinach pracy; przyprowadzenia dziecka do biura w losowej sytuacji czy promowanie w firmie filozofii work-life fit, znacznie bardziej przystającej do pełnienia funkcji rodzinnych niż idea work-life balance), a inne dla singla, którego pasją są podróże i sport (np. możliwość pracy zdalnej, częste delegacje, karta na siłownię/basen).

Zadaniem funkcji personalnej w organizacji będzie więc, mające na uwadze ograniczenia związane ze specyfiką danego przedsiębiorstwa i wykonywanej w nim pracy, stworzenie takiego katalogu bonusów /pakietu benefitów, z których konkretny pracownik może wybrać optymalny dla siebie wariant. Przy uwzględnieniu możliwości organizacyjnych i finansowych pracodawcy warto oferować różnorodne i/lub zindywidualizowane rozwiązania – takie podejście przekłada się na budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej i kształtowanie atrakcyjnej polityki nastawionej na poprawę dobrostanu pracowników.

4. Demokratyzacja zarządzania i relacji pracodawca–pracownik

Style i wiążące się z nimi techniki menedżerskie, mające na celu efektywne zarządzanie zespołem oraz osiąganie wyznaczonych celów, winne być skrojone pod konkretną organizację i jej kulturę pracy, dostosowane do specyficznej strategii przedsiębiorstwa, rodzaju wykonywanych prac czy zasięgu działania firmy, jak też do zatrudnionych pracowników – ich umiejętności czy cech osobowości. Metody zarządzania stosowane w danej organizacji stanowią elastyczne narzędzie, które – w dużym uproszczeniu – sprowadza się do podejmowania decyzji i przekazywanych informacji.

Wśród metod zarządzania wyróżniamy trzy główne typy: autokratyczny, liberalny i demokratyczny – nas interesuje tylko ten ostatni, który jest postrzegany przez specjalistów jako najbardziej zrównoważony, uniwersalny i efektywny. **Podział bazuje na różnicach, do których zalicza się m.in.:**

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

Styl demokratyczny (współuczestniczący) to taki sposób kierowania zespołem, który zakłada współudział podwładnych w podejmowaniu decyzji oraz kładzie nacisk na partnerskie relacje służbowe i dobrą komunikację/atmosferę pracy. W dobie popandemicznych przeobrażeń modeli pracy, aktywizacji zawodowej młodych generacji, konieczności skoncentrowania się na dobrostanie i zaangażowaniu pracowników zachodzi potrzeba demokratyzacji relacji zawodowych; dodatkowo styl demokratyczny najlepiej odpowiada na problemy, które trudne kryzysowe realia stawiają przed pracodawcami i menedżerami. Wspomnimy o nich pokrótce.

Wyzwania i trudności

W najbliższym czasie wyzwaniem, z którym będą się konfrontować pracodawcy, kadra zarządzająca i działy HR, będzie m.in.: wypracowanie kompromisów (presja płacowa, zindywidualizowane modele pracy i pakiety benefitów), utrzymanie lojalności i zaangażowania zatrudnionych osób (a także pozyskiwanie nowych) oraz dbanie o pracowniczy dobrostan (jak wspominaliśmy niepokoi zwłaszcza pogarszanie się kondycji psychicznej).

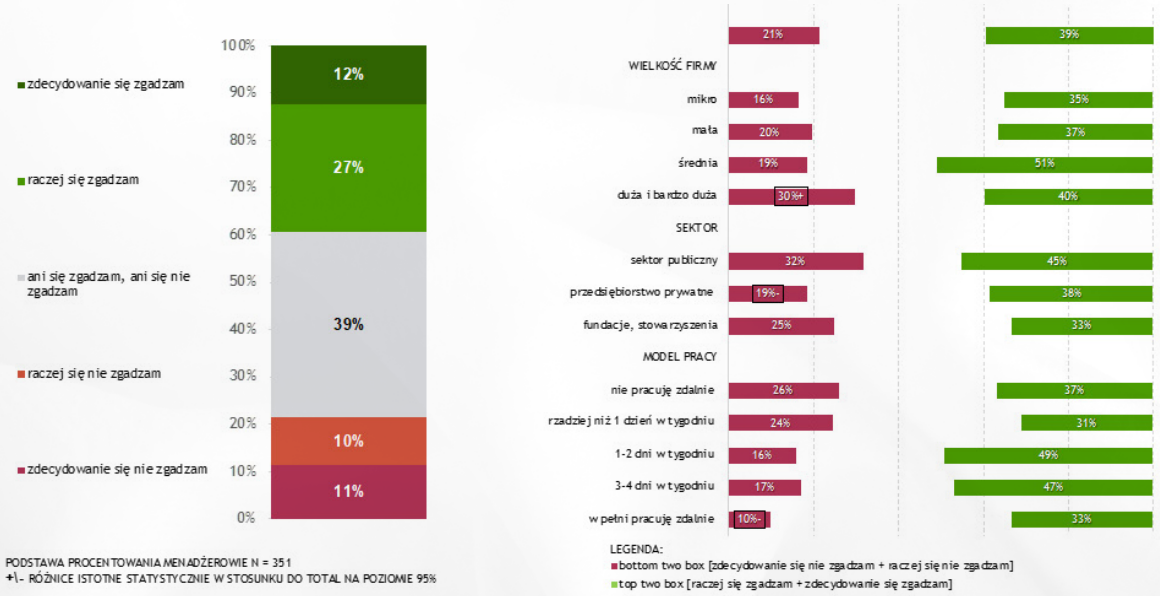
Na tak zarysowanym tle do słabości rynku pracy należy zaliczyć:

- Coraz większy deficyt pracowników;
- Starzenie się społeczeństwa, które powyższy deficyt będzie systematycznie pogłębiać;
- Wadliwy system zatrudniania cudzoziemców;
- Źle funkcjonujące służby zatrudnienia;
- Niedostatek wykwalifikowanych kadr;
- Niską jakość edukacji, brak wsparcia kształcenia ustawicznego;

- Nadal niewystarczające regulacje elastycznych form pracy;
- Brak rozwiązań aktywizujących osoby starsze i młode matki;
- Źle wykorzystywany Fundusz Pracy – pracodawcy i związki zawodowe od lat upominają się o zmiany. Fundusz Pracy, mający służyć aktywizacji zawodowej i wspieraniu kształcenia ustawicznego, nie spełnia swojej roli, a środki pochodzące ze składek pracowników i pracodawców przeznaczane są na cele czasem pośrednio tylko związane z rynkiem pracy.

Największą bolączką są niedobory pracowników. Fakt ten znajduje odzwierciedlenie w licznych badaniach empirycznych m.in.:

Wykres 11. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników[16]



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

16 H. Kinowska, „HR w kontekście pandemii COVID-19. Raport z badania ilościowego i jakościowego wśród pracodawców", Projekt: „Wpływ pandemii COVID-19 na kształtowanie się nowych modeli pracy", Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2022, str. 93 https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/06/HR_pracodawcy1.pdf

Zalety stylu demokratycznego

Mając na względzie powyższe czynniki oraz pracownicze postulaty, eksperci rekomendują demokratyzację zarządzania oraz budowanie zespołowości, która sprzyja zwiększeniu zaangażowania pracowników, jak również efektywności w realizacji celów organizacji.

Wśród elementów niezbędnych do rozwoju zespołowości wyróżniamy:

- Identyfikację mocnych i słabych stron poszczególnych członków zespołu;
- Podział zadań i ról w zespole;
- Zadbanie o dobrą jakość komunikacji;
- Optymalizację modelu pracy (uwzględnienie oczekiwań poszczególnych pracowników);
- Wspieranie dobrych relacji w zespole (atmosfera, „umiejętności miękkie"), a także czynnika współpracy i kooperatywy;
- Wspólne rozwiązywanie zdiagnozowanych problemów oraz udział wszystkich członków zespołu w kluczowych procesach decyzyjnych lub przynajmniej transparentność rozstrzygnięć.

Szef demokrata to bardziej moderator, coach (zamiast kierownika-kontrolera) z możliwością skupienia się na doradztwie, zamiast sterowania każdym etapem i procesem – ten aspekt wiąże się z omawianym już rozwiązaniem zadaniowym koncentrującym się na efektach i osiąganiu wspólnie (pracodawca – pracownik) założonych celów. Pracownicy mają spory wpływ na podejmowane działania i sposób wykonywania pracy; menedżer umożliwia im przedstawianie własnych pomysłów, opinii, sugestii czy uwag; motywuje bardziej za pomocą nagród, nie stosuje kar, ale błędy omawia jako okazje do uczenia się, a przede wszystkim bierze pod uwagę zgłaszane potrzeby. W zarządzanej tak organizacji kadra traktuje swoich podwładnych w sposób partnerski, życzliwy i podmiotowy, docenia wagę pracowniczego dobrostanu, a także dba o dobrą komunikację i atmosferę, starając się budować klimat oparty na wzajemnym zaufaniu, szacunku, akceptacji oraz wsparciu (wspiera potencjał zatrudnionych, zachęcając ich do kreatywności i rozwijania umiejętności).

Negatywne trendy demograficzne, utrzymująca się niska stopa bezrobocia, zły stan wielu parametrów gospodarczych każą założyć, że trudności na rynku pracy, zwłaszcza te w rekrutacji i retencji pracowników, będą trwały. W efekcie takiej obserwacji pracodawcy są zmuszeni uważniej przyjrzeć się swoim firmom pod kątem całościowego pakietu wartości, jaki dostarczają zatrudnionym osobom, a także jakie sygnały kierują do potencjalnych pracowników; dziś bardziej niż kiedy indziej warto dbać o employer branding.

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

Korzyści dla pracodawcy:

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

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

Reasumując:

Chcąc sprostać oczekiwaniom potencjalnych i obecnych pracowników, organizacje powinny kształtować jak najbardziej atrakcyjną politykę personalną, promować dobrostan, z którym wiążą się rozwiązania wspierające demokratyzację relacji i stylu zarządzania.

Badania empiryczne dowodzą, że demokratyczny styl kierowania ma wiele zalet, m.in. skutkuje największą efektywnością, kulturą organizacji i jakością wykonywanej pracy. Członkowie tak zarządzanego zespołu są usatysfakcjonowani, dobrze zmotywowani, czują się potrzebni i doceniani, działają w twórczy sposób oraz identyfikują się z celami i wartościami firmy. Bycie częścią procesu decyzyjnego jest budującym doświadczeniem i wpływa pozytywnie na pracownicze poczucie odpowiedzialności i sprawczości. Ponadto rekomendowany styl sprzyja dobrej atmosferze, integracji zespołu oraz skutecznemu unikaniu/rozwiązywaniu konfliktów. Niebagatelnym efektem zmiany polegającej na koncentracji na celach i efektach działania, zwiększenia transparentności i wielostronności punktów widzenia przy podejmowaniu decyzji jest nieuchronne ograniczenie ilości pracy zbędnej lub w niewielkim stopniu wpisującej się w obszary działania organizacji oraz zmniejszenie toksyczności relacji międzyludzkich w zespole. Może to istotnie ograniczyć koszty i poprawić efektywność działania.

5. Podsumowanie – rekomendacje

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

- Kanonu sposobów świadczenia pracy;
- Modeli/stylów zarządzania;
- Oferty benefitowej;
- Roli funkcji personalnej;
- Wiodącej filozofii/kultury firmy;
- I innych elementów mogących uatrakcyjnić pracę w danej organizacji.

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

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

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

Hybrydowe modele pracy są pod wieloma względami dogodnym i opłacalnym rozwiązaniem dla pracodawców. Przypomnijmy, że wiążą się z następującymi pozytywami: wzrostem wydajności (hybryda sprzyja efektywności), zadowoleniem pracowników (elastyczność przekłada się na poprawę samopoczucia pracowników, to owocuje zaangażowaniem, lojalnością i zmniejszeniem liczby zwolnień lekarskich), obniżeniem kosztów (oszczędności – mniejszy lokal, materiały biurowe i inne wydatki biznesowe), zwiększeniem roli zaufania przełożonych (okazane zaufanie zwiększa obowiązkowość), łatwiejszą weryfikacją pracowniczych wyników (produktywność oparta na wynikach daje menedżerom jaśniejszy obraz sytuacji)

oraz zwiększeniem puli talentów – wdrożenie hybrydowego modelu otwiera możliwości pozyskania kandydatów dotychczas niedostępnych (z różnych względów np. odległości, pełnienia obowiązków opiekuńczych itp.) oraz zatrzymania już zatrudnionych.

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

Bibliografia

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

Wykaz wykresów

Wykres 1.	Pozytywne zmiany – podsumowanie	8
Wykres 2.	Negatywne zmiany – podsumowanie	9
Wykres 3.	Poprawa warunków, w jakich wykonywana jest praca (zwiększenie dbałości o zdrowe warunki pracy)	9
Wykres 4.	Pracuję teraz inaczej niż przed pandemią	10
Wykres 5.	Upowszechnienie pracy hybrydowej lub zdalnej	11
Wykres 6.	Uelastycznienie czasu pracy (np. różne godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy	12
Wykres 7.	W najlepszym modelu dla mojej pracy powinienem/-nam pracować	13
Wykres 8.	Zarządzanie przez cele/rezultaty/efekty pracy	17
Wykres 9.	Wsparcie psychologiczne (np. dostęp do platformy, szkolenia lub indywidualne spotkania z psychologiem	19
Wykres 10.	Świadczenia finansowane przez pracodawcę – podsumowanie	21
Wykres 11.	Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników	26