



PROGNOZY PRZYSZŁOŚCI

KNOW HOW 2021



SPIS TREŚCI:

Analiza trendów 2019/2020	4–10
Badania wśród pracodawców	11–37
Reakcje rynku pracy na kolejne etapy epidemii	38–56
Scenariusze przyszłości	57–106



PRACA

Od wielu miesięcy wnikliwie analizujemy rynek pracy, który w bardzo krótkim czasie uległ dużej transformacji. Całość naszych działań doprowadziła do powstania niezwyklego opracowania dotyczącego rynku pracy w Polsce. Z pomocą instytutu badawczego ARC Rynek i Opinia oraz FutureS Thinking Group: firmą Zuzanny Skalskiej – 360Inspiration oraz studium strategiczno-projektowym Greenhat Innovation, przygotowaliśmy nowy raport „Prognozy przyszłości – OLX Praca. Know How 2021”. Materiał składa się z analizy dotychczasowych trendów na rynku pracy, badań wśród pracodawców, wpływu pandemii na rynek pracy oraz scenariuszy przyszłości – opisu alternatywnych wizji tego, co może nas czekać.

Przyczyną powstania raportu była chęć niesienia pomocy polskim firmom przez inspirowanie do działania, pokazywanie odważnych decyzji oraz sygnałów zmian praktycznie już dziejących się na naszych oczach. To właśnie dziś trzeba być elastycznym i na bieżąco reagować na zmiany. Obecna sytuacja daje nam do zrozumienia, że kluczem do rozwoju jest właśnie sprawne dostosowanie się do panujących warunków oraz elastyczny plan na przyszłość. To nie pierwszy kryzys gospodarczy i z pewnością nie ostatni. Mając wiedzę na temat zachodzących przemian, jesteśmy w stanie lepiej przygotować się na kolejne.

Serdecznie zachęcam do zapoznania się z naszym raportem.

Inspirującej lektury!

Paweł Świdorski
Head of Operations – OLX Group



ANALIZA TRENDÓW 2019/2020



Przeprowadziliśmy analizę treści internetowych opublikowanych w okresie od stycznia 2019 do lutego 2020 r.:

- 400 tekstów w mediach cyfrowych
- 250 materiałów graficznych
- 200 komentarzy w mediach społecznościowych

Celem analizy było wyłonienie trendów związanych z rynkiem pracy w okresie przed pandemią.



Z analizy wynika, że najistotniejsze były cztery obszary:

- Technologia
- Kreatywność
- Rynek specjalisty
- Rozwój wiedzy

Analiza odśłoniła również wiele wartości, które dominują w danym obszarze. Są one zogniskowane wokół zagadnień związanych z szeroko rozumianym rozwojem – zarówno na poziomie organizacji, jak i rozwojem w wymiarze pracowniczym. A nie ma rozwoju organizacji bez rozwoju jej uczestników i odwrotnie. Technologia wymusza głębokie zmiany w myśleniu, jednocześnie pozostając narzędziem rozwoju, a nie jego celem.

TECHNOLOGIA CYFROWA

Technologia w tym kontekście jest rozumiana głównie jako technologia przetwarzania i analizy danych, technologia cyfrowa oraz technologia rozwoju algorytmów sztucznej inteligencji, rzadziej jako technologia przemysłowa. Widoczny jest duży udział tzw. technologii blockchain, która rewolucjonizuje funkcjonowanie zabezpieczenia danych w sieci, zmuszając m.in. sektory finansowe, usług publicznych i logistyczne do redefinicji.

Główne zagadnienia są związane z automatyzacją i robotyzacją, sztuczną inteligencją, głębokim przetwarzaniem danych, a także z hybrydyzacją, tzn. łączeniem danych wirtualnych z rzeczywistością analogową, co pozwala na tworzenie nowych narzędzi służących np. do modelowania czy poznawania przebiegów procesów.

Widać wzrost tendencji do personifikacji interfejsów w kontaktach człowieka z technologią cyfrową. Informatyka afektywna poprzez projektowanie i symulacje stanów emocjonalnych obiecuje wzrost efektywności we współpracy człowieka z maszyną.

Obawa o redukcję miejsc pracy przez większe zastosowanie sztucznej inteligencji i automatyzację wydaje się stereotypem – zamiast określenia „zastąpić człowieka” pojawia się „odciążyć człowieka z prac powtarzalnych i monottonnych”.

KREATYWNOŚĆ

Kreatywność oznacza tutaj odnajdywanie, wymyślanie nowych idei, tworzenie nowych rozwiązań. Firmy koncentrują się na jej pobudzaniu wśród pracowników

poprzez warsztaty, tworzenie sprzyjającej przestrzeni, nabywanie nowych kompetencji i poszerzanie w ten sposób perspektyw [np. programista staje się UX designerem], a sama kreatywność pracowników jest traktowana jako zasób firmy.

Pojawia się również trend tworzenia „przestrzeni błędu”, w której pracownicy mogą oddawać się eksperymentowaniu.

Coraz częściej kreatywność jest postrzegana jako dający się kontrolować proces, za którym muszą stać takie wartości, jak myślenie, doświadczenie i wiedza. W analizowanych materiałach widoczny jest także wątek „kryzysu kreatywności” jako „kryzysu wyobraźni”. Zgodnie z tą koncepcją większość twórczych pomysłów na poziomie organizacji jest wtórnych, a innowacyjność to powielanie istniejących rozwiązań w nowych warunkach.

Pojawia się również motyw dewaluacji kreatywności, obalenie pewnego mitu mówiącego o tym, że wszyscy muszą być kreatywni – istnieje potrzeba ponownego zdefiniowania „bycia kreatywnym”.

Głównymi przeszkodami dla kreatywności są nadmierna kontrola, toksyczna atmosfera oraz presja rezultatu. Zarządzanie zespołem kreatywnych ludzi jest często trudne lub niemożliwe, jeżeli indywidualizm i egocentryzm wygrywają z pracowitością, cierpliwością i zdeterminowaniem.

RYNEK SPECJALISTY

Jako główne przyczyny luki na rynku pracy, obejmującej w prognozach nawet 1,5 miliona osób, podawane

są czynniki demograficzne, emigracyjne, technologiczne, a także kulturowe – następuje zmiana definiowania pojęcia pracy przez wchodzące na rynek młode pokolenie. Praca przestaje bowiem definiować człowieka – istotne staje się to, co dana osoba robi w czasie wolnym.

Rynek pracy określany jako rynek pracownika jest w rzeczywistości rynkiem specjalisty. To specjaliści są najbardziej pożądanym zasobem dla organizacji. Oprócz kompetencji z zakresu technologii, w tym technologii cyfrowej, rozwijają oni swoje umiejętności miękkie, społeczne. Głównie dla tej grupy przeznaczony jest model pracy zdalnej czy hybrydowej.

Istnieje nisza zawodów związanych z szeroko pojętym rękodziełem, które najprawdopodobniej dłużej będą opierać się zmianom wynikającym z upowszechniania technologii. Dla pracowników przemysłowych, produkcyjnych, pracujących w usługach prognozy w dłuższej perspektywie są pesymistyczne. Im wyższy poziom profesjonalizmu, specjalizacji, mistrzostwa, tym wyższy próg dostępności dla technologii.

Pojawiają się tzw. giggersi – ludzie, którzy dzięki umiejętnościom technologicznym pracują nieustannie w trybie zdalnym z więcej niż jednym usługobiorcą, ceniący sobie niezależność i wolność – są to z reguły specjaliści w swojej dziedzinie.

Zmieniają oni rynek pracy z układu pracownik–pracodawca na pracownik–klient. Biorą udział w projektach w tzw. trybie hollywood model – projekt realizuje się

w nim jak film, przy którego produkcji pracują specjaliści różnych dziedzin. Spotykają się oni często przy różnych projektach, płynnie przechodzą do kolejnych zadań, tworzy się między nimi relacja na wzór gildii, wewnętrznego rynku znajomości i powiązań.

Luka na rynku pracy oraz rynek specjalisty zmuszają jednak pracodawców do korzystania z zasobów osób dojrzałych, definiowanych jako 50+ lub silvers. Budowanie zespołów wielopokoleniowych lub tworzenie samodzielnych stanowisk dla silversów wzmacnia potencjał organizacji, ponieważ pozwala na korzystanie z ich wiedzy, doświadczenia, stosunku do pracy, większego krytycyzmu i dojrzałości.

Silversi zrywają ze stereotypem kogoś anachronicznego, technologicznie zacofanego. Dobrze radzą sobie ze stresem i przede wszystkim są chętni do nauki i rozwoju.

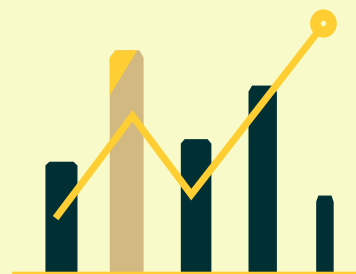
W dyskursie pojawiają się też takie terminy, jak prekariat (reprezentowany przez młodych ludzi na „śmieciowych umowach”) czy uberyzacja pracy (zlecenie zadań podmiotom zewnętrznym, umowy kontraktowe zamiast zatrudniania pracownika na etacie). Są to relatywnie nowe zjawiska będące efektem zachodzących głębszych zmian, obecnie posiadają one jednak więcej cech negatywnych niż zalet. W obydwu przypadkach sednem jest nierówność stron, ich praw i poziomu bezpieczeństwa względem siebie, brak poczucia stabilizacji – silniejszy wykorzystuje słabszego.

ROZWÓJ WIEDZY

Wiedza traktowana jest jako zasób. Przyrost danych zwiększa ilość potencjalnej wiedzy dotyczącej ekosystemu organizacji, na znaczeniu zyskują także modele predykcyjne, na podstawie których podejmowane są strategiczne decyzje – to powoduje zapotrzebowanie na nowy sposób myślenia o zarządzaniu tym zasobem.

Wiedza nie ma formy statycznej, ma charakter procesualny, dynamiczny, relacyjny i przede wszystkim interdyscyplinarny. Zdobywanie jej odbywa się poprzez modelowanie, rekonstrukcję, wielowymiarową wizualizację procesów, mechanizmów i zasad niezbędnych do zrozumienia fragmentu danego procesu. Posiadanie wiedzy o przyczynach i skutkach wpływa na rozwiązywanie problemów i jest kluczowe dla rozwoju organizacji.

Nowy sposób traktowania wiedzy w połączeniu z wymiarem technologicznym wymaga nowego modelu edukacji. Według niektórych prognoz większość dzieci rozpoczynających obecnie edukację będzie pracować w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Podstawową cechą nowego modelu jest „nauka nauki”, a więc wyrobienie aktywnej postawy poznawczej, której główną składową jest umiejętność zdobywania, przyswajania i poprawnego interpretowania wiedzy. Pozwoli to na szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku pracy poprzez zmianę specjalizacji lub łączenie kilku z nich.



Analiza pozwala na rekonstrukcję „pracownika przyszłości” lub „pracownika idealnego” powstającego pod presją nowych technologii. Jego główne cechy pokrywają się w znacznym stopniu ze zobrazowanym kształtem dominujących wartości.

To przede wszystkim zdolność do multispecjalizacji, silnie rozwinięte kompetencje technologiczne połączone z umiejętnościami miękkimi, społecznymi (nastawionymi na relacje i współpracę) i komunikacyjnymi. *Homo innovaticus* to człowiek zorientowany na rozwiązywanie problemów otoczenia, tworzący wyłomy, zdolny do zmiany paradygmatów, niezależny w myśleniu. Jednocześnie charakteryzuje się on głęboką wrażliwością, wyobraźnią i empatią w połączeniu z dokładnością, precyzją, pragmatyzmem i sprawczością. Pracownik przyszłości to również pracownik otwarty na nowe technologie.

WARTOŚCI DOTYCZĄCE PRACOWNIKA PRZYSZŁOŚCI
DOMINUJĄCE W PRZEPROWADZONEJ ANALIZIE





TOMASZ JAKUBOWSKI

specjalista ds. analiz semantycznych
Archetyp Badania

Analizowane w badaniu źródła pokazują, że technologia zmieni dotychczasowy układ sił na rynku pracy, ale nikt za bardzo nie wie, jak i jakich sił. Przez pojęcie „technologii” należy rozumieć dość precyzyjnie wyrażony obszar związany ze sztuczną inteligencją, uczeniem maszynowym, digitalizacją i automatyzacją.

Całość przekazów ograniczają dwie bazowe narracje – pierwsza nawiązuje do zastępowalności człowieka przez technologię, druga – do jej pełnej integracji z ludzką naturą. Nietrudno zauważyć, że stoją one wobec siebie w opozycji. Pierwsza to wizja postępującej degradacji pracownika do roli wymiennego trybu, który w momencie znalezienia tańszego, technologicznego substytutu po prostu zostanie zamieniony. Druga opowiada o „narzędziu marzeń” w pełni zasymilowanym z naszymi potrzebami – w tym także, a może przede wszystkim, z potrzebami psychologicznymi: sztucznym środowiskiem, reagującym i rozwiązującym nasze problemy, zanim te zdążą pojawić się w polu naszej percepcji. Obydwie narracje wydają się –

z punktu widzenia analizowanych treści – graniczne, wyznaczające ramy dyskursu. Pierwsza odpowiada na pesymistyczny lęk przed tym, co nowe i trudne do zrozumienia. Druga jest przejawem hurraoptymizmu, przypomina superkonsjerżę wyręczającego nas w kolejnych obszarach aktywności jako spełnienie utopijnych marzeń o wiecznych wakacjach.

Tymczasem dominującym, choć rozproszonym w tekstach lejtymotywnym jest ten, w którym obok rozwijającej się technologii kroczy rozwijający się pracownik. Chodzi oczywiście o rozwój kompetencji zawodowych, zdolności do tłumaczenia i aktywnego wpływania na narzędziową sferę technologii, ale nie tylko. Ze źródeł wyłania się znacznie bliższa ludzkiej naturze figura człowieka innowacyjnego, który prócz zorientowania na rozwiązywanie problemów rozwija swoją wrażliwość, wyobraźnię, empatię. Uzyskana w ten sposób synergia w kontekście pracy daje nam możliwości na niespotykaną do tej pory skalę, których konsekwencji jeszcze do końca nie jesteśmy w stanie przewidzieć i opisać.



BADANIA WŚRÓD PRACODAWCÓW



W drugiej części raportu prezentujemy wyniki badania, które przeprowadziliśmy przy współpracy z zespołem badawczym – ARC Rynek i Opinia. Celem była identyfikacja trendów w zakresie HR, zmian na rynku pracy oraz sytuacji pracodawców w obliczu pandemii. Badanie przeprowadzone zostało w okresie wrzesień–październik 2020 r. metodą CATI (wywiad telefoniczny).



Wzięły w nim udział 302 firmy, w tym przedstawiciele małych przedsiębiorstw, którzy zatrudniają do 49 pracowników, średnich, czyli zatrudniających od 50 do 249 pracowników, oraz dużych, a więc zatrudniających 250 pracowników i więcej. Ponad połowa respondentów to przedstawiciele działów kadr i HR, część to osoby odpowiedzialne za zarządzanie. Większość ankietowanych odpowiedzialna jest za procesy rekrutacyjne i selekcję pracowników. Badane firmy reprezentują różne branże, począwszy od edukacji, administracji i opieki zdrowotnej poprzez budownictwo, kulturę i rekreację, usługi dla biznesu aż po handel i naprawy, transport i produkcję.



Dopełnieniem jest badanie jakościowe w formie TDI – pogłębionych wywiadów indywidualnych realizowanych telefonicznie. Rozmowy przeprowadzono z pracodawcami oraz pracownikami HR firm doradztwa personalnego.

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE RYNEK PRACY:



ZMIANY DEMOGRAFICZNE:

- Starzenie się społeczeństwa; wypadanie z rynku pokolenia 50+ [cechującego się umiejętnościami praktycznymi i doświadczeniem]



SZYBKI ROZWÓJ GOSPODARCZY:

- Dynamiczny rozwój firm
- Poprawa sytuacji bytowej społeczeństwa
- Polski rynek pracy atrakcyjny dla imigrantów
- Jednocześnie nadal widoczny podział na bogate i biedne regiony



POSTĘP TECHNOLOGICZNY:

- Innowacyjność gospodarki – zapotrzebowanie na nowe zawody
- Cyfryzacja – stały wzrost znaczenia kanałów online, pojawianie się nowych narzędzi i rozwiązań



WIELOLETNIE ZANIEDBANIA W OBSZARZE EDUKACJI ZAWODOWEJ:

- Niedostateczna liczba osób z wykształceniem zawodowym, posiadających praktyczne umiejętności



GLOBALIZACJA, MIĘDZYNARODOWE KORPORACJE:

- Praca w środowisku międzynarodowym
- Rozwój oddziałów międzynarodowych firm świadczących usługi w zakresie obsługi klienta [na cały świat] – rynek polski atrakcyjny ze względu na stosunkowo niskie stawki, a zarazem kulturę europejską – łatwość wdrożenia standardów obsługi



POLITYKA SPOŁECZNA:

- Programy społeczne sprawiające, że rezygnacja z pracy nie wiąże się z drastycznym spadkiem poziomu życia

RYNEK PRACY PRZED PANDEMIA

Przed pandemią wiele istotnych zjawisk wpływało na rynek pracy. Wysokie oczekiwania, trudności w znalezieniu kandydatów i wysoka konkurencja zmuszały przedsiębiorstwa do szukania nowych sposobów na przyciąganie pracowników.

Wraz ze zmieniającymi się warunkami gospodarczymi, technologicznymi i demograficznymi można było zaobserwować zmiany w postawach kandydatów i pracowników.

TRANSFORMACJA PRIORYTETÓW

Znacznej transformacji uległ system wartości i priorytetów. Większa dostępność miejsc pracy, mniejsze obawy przed utratą zatrudnienia oraz poprawa sytuacji materialnej sprawiły, że pracownicy i kandydaci większe znaczenie przypisywali jakości warunków pracy i życia. Zmieniło się również postrzeganie pracy. Przestała ona być osią i celem życia samym w sobie, a stała się wyłącznie jednym z jego obszarów. Młode pokolenie wykazywało ponadto wyraźną potrzebę możliwości wpływu i sprawczości w organizacji. Młodzi chcieli być partnerami i współdecydentami, a nie tylko „trybikiem” w korporacyjnej maszynie.

TRUDNOŚCI W POZYSKANIU PRACOWNIKÓW

Jednym ze znamienitych zjawisk na rynku pracy przed pandemią, z którymi borykało się wiele przedsiębiorstw, było znalezienie odpowiednich pracowników. Szczególnie trudno było pozyskać specjalistów z branży IT, analityków biznesu, spedytorów, inżynierów

wyspecjalizowanych w konkretnych dziedzinach czy pracowników fizycznych. Jedną z przyczyn utrudniających znalezienie odpowiedniego kandydata była nie tylko niska dostępność specjalistów z danej branży, lecz także wysokie wymagania finansowe, które nie zawsze szły w parze z doświadczeniem i umiejętnościami. W wyniku takiej sytuacji mieliśmy do czynienia z rozwojem pewnych zjawisk. Ze względu na brak kandydatów np. do prac fizycznych wzrosła rola pracowników napływających z innych krajów.

Rosnące wymagania kandydatów, ale także zmiana priorytetów i podejścia do znaczenia pracy w życiu przyczyniły się do intensyfikacji roli kultury organizacyjnej firm. Transparentność działań i budowanie odpowiedzialnego biznesu zaczęły odgrywać coraz większą rolę w organizacjach. Na znaczeniu zyskiwały firmy realizujące jakąś misję, takie, z którymi kandydatom i pracownikom łatwo się było utożsamiać. Problemy w dostępności kandydatów, zmiana ich oczekiwań i wymagań stały się również przyczyną rozwoju employer branding i marketingu rekrutacyjnego. Kandydaci, szukając ofert pracy, brali pod uwagę nie tylko warunki zaoferowane przez pracodawcę, lecz także opinię na jego temat i wizerunek firmy. Procesy rekrutacyjne zaczęły być zatem zorientowane na budowanie relacji z kandydatami, angażowanie ich w życie firmy [oprowadzanie po firmie, zapoznanie z zespołem jeszcze przed decyzją o zatrudnieniu].

ZMIANA POSTAW KANDYDATÓW

Innym zjawiskiem, które cechowało rynek przed pandemią, była zmiana mentalności kandydatów i ich postaw. W większym stopniu niż w poprzednich latach przywiązywali oni wagę do takich czynników, jak: dogodna lokalizacja miejsca pracy, udogodnienia w biurze (rekreacja), skrócony czas pracy (np. w formie „dwie godziny dla rodziny”), elastyczne godziny pracy czy możliwość pracy z domu (home office). Tym samym pozostałe benefity pozapłacowe przestały stanowić istotną wartość – w oczach kandydatów stały się sztapowe.

Zmiana mentalności i priorytetów przyczyniła się również do wzrostu zainteresowania mniejszymi firmami posiadającymi płaską strukturę i cechującymi się szybkimi procesami decyzyjnymi. Wzrosła chęć pracy w start-upach w przeciwieństwie do dużych korporacji, w których pracownicy mają ograniczony wpływ na podejmowane działania, a procesy decyzyjne są wydłużone. W zmianie postaw można było ponadto zaobserwować – szczególnie w przypadku młodego pokolenia – przestawienie się z dążenia do gromadzenia dóbr na gromadzenie doświadczeń. Wzrosła tym samym rola szkoleń i inwestowania w rozwój kadry. Perspektywy rozwojowe stały się sposobem na budowanie lojalności pracowników, a także potencjału konkurencyjnego firmy.

DIGITALIZACJA

Rozwijające się nowe technologie spowodowały zmiany układu sił na rynku pracy. Pojawiło się zapotrzebowanie na specjalistów – nie tylko z obszaru IT, lecz także na osoby, które dobrze radzą sobie w środowisku online. Rozwój narzędzi cyfrowych kształtował też zapotrzebowanie na nowe kompetencje. Wzrosło

znaczenie marketingu online. Zauważalne stało się zjawisko ograniczonej skłonności do reskillingu, a także wymiany pokoleniowej i cyfryzacji, czyli tzw. syndrom dyrektora marketingu. Na czym dokładnie ono polegało? Osoby doświadczone były zastępowane przez młodszych, mniej kosztownych pracowników, którzy lepiej rozumieją e-marketing i media społecznościowe.

Osoby zwalniane z wysokich stanowisk (zwłaszcza w bankach) nie były w stanie znaleźć dla siebie odpowiedniego miejsca na rynku pracy. Popyt na podobnych stanowiskach był stosunkowo niski – rynek kurczył się w tym obszarze. Ograniczona skłonność do nabywania nowych kompetencji oraz brak chęci zajęcia niższej, gorzej opłacanej pozycji zawodowej stanowiły silną blokadę dla kandydatów.

Na znaczeniu zaczęła zyskiwać branża e-commerce, która zaczęła być postrzegana jako potencjalne zagrożenie dla tradycyjnych, stacjonarnych sklepów – aczkolwiek w nieokreślonej przyszłości. W świat obsługi klienta wkroczyła również automatyzacja, w szczególności w sektorze bankowym. Do kontaktu z klientem zaczęto wykorzystywać np. chat boty.

Rynek pracy przed pandemią kreowany przez rozwój gospodarczy i postęp technologiczny niewątpliwie sprzyjał rynkowi pracownika. Nakładały się na to zmiany postaw, w których praca stała się dodatkiem, jednym z wielu obszarów aktywności. Pracownicy i kandydaci poszukiwali możliwości rozwoju, poczucia sensu pracy oraz równowagi pomiędzy sferą prywatną a zawodową. Firmy, które chciały pozyskiwać talenty i zmniejszać rotację, musiały wychodzić tym oczekiwaniom naprzeciw poprzez rozwijanie działań employer brandingowych, marketingu rekrutacyjnego oraz poprawiając komfort pracy.



SONIA BUCHHOLTZ

adiunkta

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Jeszcze przed wybuchem pandemii największym zmartwieniem pracodawców były deficyty zasobów pracy. Ograniczały one firmom możliwość przyjmowania zleceń, zwiększały rotację pracowników i podbijały oczekiwania płacowe. Mimo że aktualnie pracodawcy są zaabsorbowani innymi wyzwaniami: obniżonym popytem na dobra i usługi, organizacją pracy zdalnej czy utrzymaniem motywacji rozproszonych zespołów – temat luki na rynku pracy nie znika z zasięgu wzroku.

Zmiany demograficzne w polskim społeczeństwie powodują, że każdego roku na rynek pracy wchodzi znacznie mniej osób, niż z niego wychodzi. Systematycznie ujemne saldo napływów skutkuje skurczeniem polskiego rynku pracy o ok. 1 milion w ciągu dekady. Nie pomaga przywrócenie niższego wieku emerytalnego czy szeroki strumień programów socjalnych konkurujących z dochodem z pracy. To powody, dla których polski rynek pracy w dobie wysokiej koniunktury (2018–2019) bez większego problemu wchłonił nawet 1,5 miliona zagranicznych pracowników.

Niestety, obecnie nie potrafimy deficytów ilościowych łączyć kompetencjami. Wraz z ludźmi wychodzącymi z rynku pracy (z powodu przejścia na emeryturę, wykorzystania dłuższych urlopów rodzicielskich czy niezdolności do godzenia edukacji z pracą) tracimy ich wiedzę i umiejętności. W ostatnich latach najczęściej deklarowaną barierą rozwoju przedsiębiorstw

były trudności ze znalezieniem osób o odpowiednich kompetencjach. A zapotrzebowanie jest bardzo zróżnicowane – odczuwamy braki rzemieślników, lekarzy, księgowych, a także osób o wysokich kompetencjach w zakresie pracy grupowej czy kreatywnej.

Na zapełnienie tego rodzaju deficytów nie ma prostych i niskokosztowych rozwiązań – potrzebujemy nowoczesnego kształcenia zawodowego, powstającego we współpracy między szkołami a pracodawcami, oraz skutecznego i masowego programu kształcenia ustawicznego, elastycznie dostosowującego się do przyszłych potrzeb konsumentów. Dzisiaj trudno sobie wyobrazić, abyśmy mogli wykonywać to samo zajęcie przez 40 następnych lat. Dlatego systematyczne uzupełnianie kompetencji to dla pracowników zabezpieczenie przed bezrobociem, natomiast dla pracodawców – przed wysokimi kosztami rekrutacji i onboardingu.

Przed pandemią bezrobocie było niewielkie. Obecnie osoby świadczące pracę w zawodach, które nie uchodzą za deficytowe, będą znacznie ostrożniej przebiegać w ofertach pracy. Stały pracodawca to znany zakres zadań, przełożony oraz rozpoznana sytuacja finansowa. Nie można jednak zakładać, że dekoniunktura nie stanie się próbą ognia – weryfikacją tego, które zadania są kluczowe i którzy pracownicy wykazują się najwyższą produktywnością czy użytecznością.

REKRUTACJA A PANDEMIA

Niemal połowa firm w trakcie pandemii prowadziła rekrutację. Zaledwie 1/5 działań rekrutacyjnych była zaplanowana jeszcze przed wybuchem epidemii.

Na początku epidemii rynek pracy cechowała przede wszystkim ostrożność. Głównym celem stało się przetrwanie i zarządzanie biznesem w taki sposób, by w jak najmniejszym stopniu ponieść straty finansowe, ale jednocześnie zabezpieczyć możliwość wznowienia normalnej działalności po kryzysie.

Niejasna sytuacja gospodarcza, brak przewidywalnych ram czasowych pandemii oraz szokujące doniesienia w mediach i obawy o bezpieczeństwo zdrowotne negatywnie odbijały się na atmosferze, nastrojach i wpływały na decyzje dotyczące zatrudniania nowych pracowników.

REKRUTACJA W I FAZIE PANDEMII

Szczególnie w pierwszej fazie pandemii brakowało klarownych przesłanek dla decyzji biznesowych i planowania działań, dlatego przedsiębiorstwa dążyły przede wszystkim do utrzymania zatrudnienia i szukały innych sposobów na redukcję wydatków w celu uniknięcia konieczności dokonywania zwolnień. Do najczęściej stosowanych sposobów należały:

- Rezygnacja z benefitów pozapłacowych (oprócz zdrowotnych)
- Wstrzymanie inwestycji w nowe narzędzia i projekty HR-owe – poza niezbędnymi w czasie pandemii
- Obniżanie wymiarów pracy oraz wynagrodzeń, wprowadzanie rotacji na stanowiskach
- Zmiana zakresu obowiązków – przekierowywanie pracowników do obsługi bieżących procesów
- Zamrożenie awansów, podwyżek, wstrzymanie dofinansowania do rozwoju pracowników

Poszukiwanie oszczędności objęło również rezygnację z procesów rekrutacji lub wstrzymanie części procesów rekrutacyjnych, ale tendencja ta występowała głównie w początkowej fazie pandemii.

PÓŹNIEJSZE TENDENCJE

Na późniejszym etapie kryzysu część przedsiębiorstw, które miały takie zapotrzebowanie, podejmowała decyzję o konieczności zatrudniania nowych pracowników. Niemal połowa firm, które wzięły udział w badaniu, prowadziła procesy rekrutacyjne w trakcie pandemii.

CZY PODCZAS PANDEMII SZUKALI PAŃSTWO NOWYCH PRACOWNIKÓW?

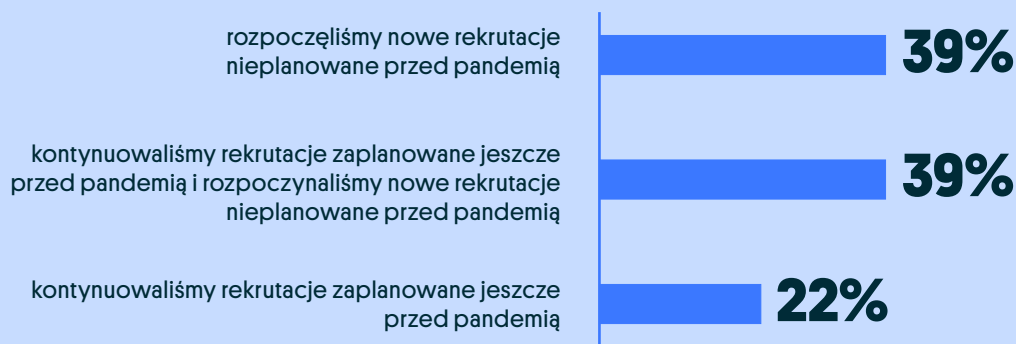
Podstawa: badanie CATI, $n = 302$



Wydawać by się mogło, że za sprawą kryzysu większość podejmowanych procesów rekrutacyjnych będzie stanowić kontynuację tych, które zostały wstrzymane przez wybuch pandemii. Okazuje się jednak, że zaistniała sytuacja wymusiła niejako nowe potrzeby i tym samym niemal 40% badanych firm rozpoczęło rekrutacje, których nie planowało przed pandemią. Może to oznaczać, że nowe warunki funkcjonowania, takie jak praca zdalna lub hybrydowa, przyczyniły się do podejmowania decyzji o konieczności zatrudniania pracowników z nowymi kompetencjami.

KTÓRE ZE STWIERDZEŃ NAJLEPIEJ ODDAJE CHARAKTER PROWADZONYCH REKRUTACJI W CZASIE PANDEMII?

Podstawa: badanie CATI, firmy, które rekrutowały podczas pandemii, $n = 147$



SPOSOBY REKRUTACJI

Czy oprócz zainicjowania nowych potrzeb kadrowych pandemia wpłynęła na charakter prowadzenia procesów rekrutacyjnych? W rzeczywistości, w której wiele firm zmieniło formę swojej działalności na pracę zdalną, wydawać by się mogło, że naturalnym następstwem takiej tendencji będzie zmiana rekrutacji z formy stacjonarnej na zdalną. Okazuje się jednak, że mimo ograniczeń związanych z pandemią firmy nadal najczęściej decydują się na prowadzenie rekrutacji w tradycyjnej formie, tj. opartej na bezpośrednim spotkaniu. Popularną i chętnie wybieraną opcją jest też łączenie formy online z bezpośrednią i realizowanie części procesu zdalnie. Firm decydujących się na poszukiwanie pracowników wyłącznie online jest bardzo niewiele, zaledwie 7%.

Mimo że forma zdalna nie przeważa nad bezpośrednią, to satysfakcja z efektów rekrutacji online jest dość wysoka. Ponad połowa przedstawicieli badanych firm deklaruje, że jest z niej zadowolona, natomiast niezadowolonych jest tylko 13%. Ci, którzy nie są usatysfakcjonowani, jako powód podają przede wszystkim małą liczbę i niską „jakość” kandydatów.

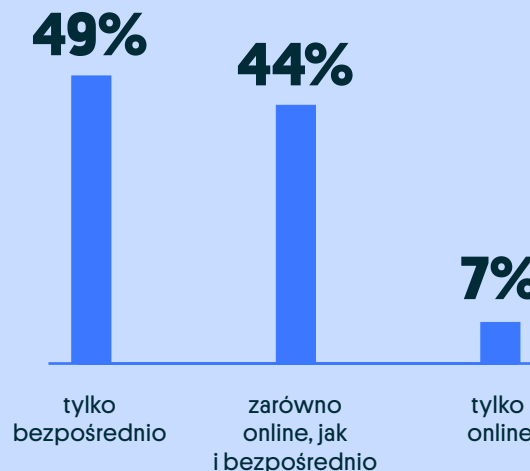
KOGO POSZUKIWANO?

Do jakich działów najczęściej rekrutowano pracowników? Firmy uczestniczące w badaniu najczęściej poszukiwały osób do działów administracji, HR, kadr, księgowości oraz produkcji, prac fizycznych i obsługi klienta. Niestety zdaniem badanych trudno było znaleźć właściwych kandydatów podczas pandemii. Aż 60% firm wskazało na problemy w wyszukiwaniu odpowiednich osób na oferowane stanowisko.



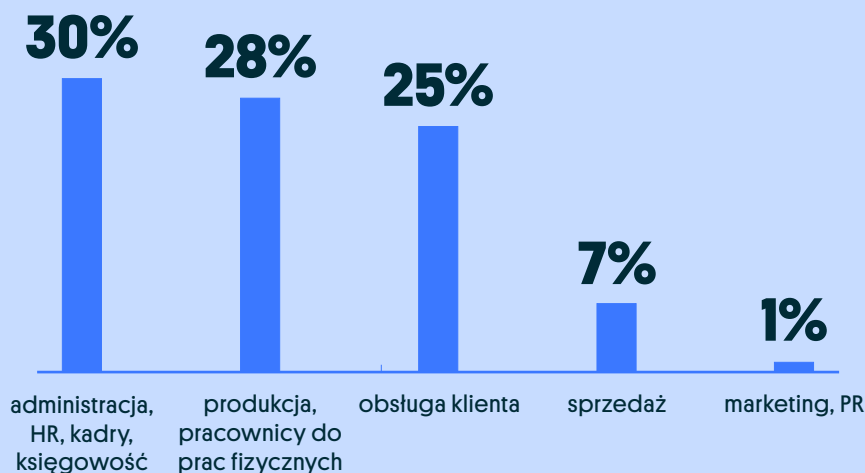
W JAKI SPOSÓB PROWADZONO PROCES REKRUTACYJNY PRACOWNIKÓW W OKRESIE PANDEMII?

Podstawa: badanie CATI, firmy, które rekrutowały podczas pandemii, $n = 147$



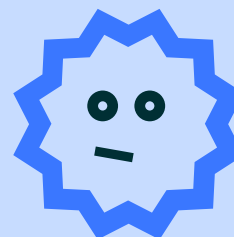
KOGO POSZUKIWANO?

Podstawa: badanie CATI, firmy, które rekrutowały podczas pandemii, $n = 147$



PROBLEMY W REKRUTACJI

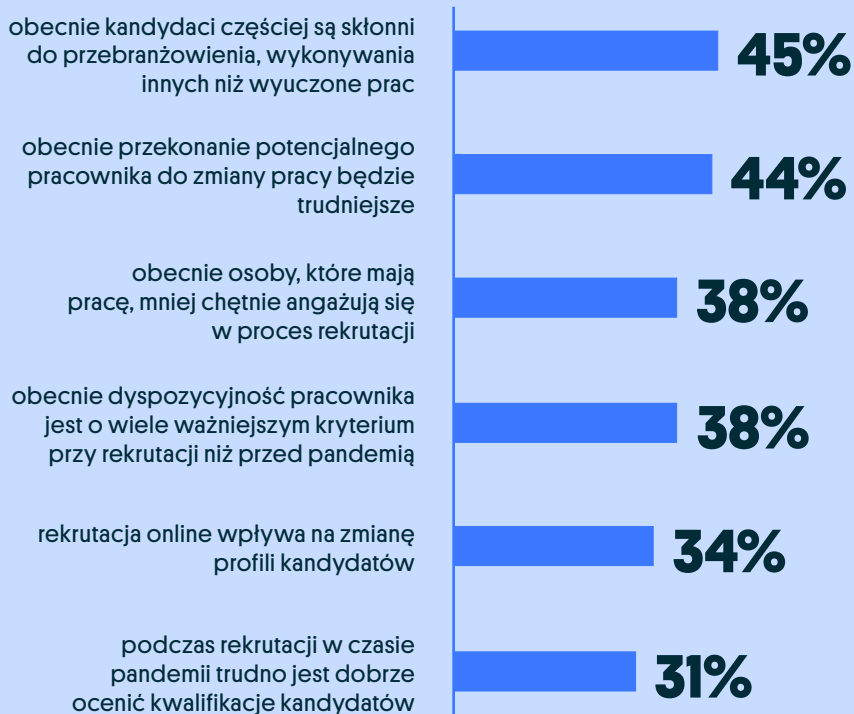
Zarówno stopień, jak i rodzaj komplikacji w procesach rekrutacyjnych zmienił się w czasie. W pierwszej fazie pandemii, a więc wiosną, możemy mówić o wzroście liczby aplikacji, ale tym samym o spadku ich jakości. Aplikacje często były niedopasowane do wymagań stanowiska. Pojawiała się również duża liczba CV od kandydatów, którzy byli nastawieni na krótką współpracę i poszukiwali pracy na tzw. przeczekanie, a nie stałego zatrudnienia. Część pracodawców zauważała też, że redukcje kadrowe objęły pracowników z wysokimi kompetencjami. Jeśli pracodawca był otwarty na zatrudnienie osoby z nieco innym doświadczeniem zawodowym lub z innej branży, to mógł jednocześnie liczyć na wysokie kompetencje pracownika.



Latem i jesienią można było zaobserwować spadek liczby kandydatów biernych. Nieustanny niepokój dotyczący potencjalnego rozwoju pandemii oraz niepewna sytuacja na rynku pracy mogły wpłynąć na fakt, że pracownicy nie byli skłonni do zmian, co ograniczyło podaż pracy i wyłączyło z rynku część wartościowych kandydatów.

Z KTÓRYMI Z NASTĘPUJĄCYCH STWIERDZEŃ DOTYCZĄCYCH REKRUTACJI W CZASIE PANDEMII ZGADZA SIĘ PAN(I)? [PRZEDSTAWIONO % POZYTYWNYCH ODPOWIEDZI]

Podstawa: badanie CATI, firmy, które rekrutowały podczas pandemii, $n = 147$



ZMIANY W POSTAWACH PRACOWNIKÓW I KANDYDATÓW

Wraz z rozwojem pandemii zmieniły się również postawy pracowników i kandydatów. Niepewność zatrudnienia i ryzyko dalszych redukcji spowodowały, że priorytetem stała się stabilność. Tym samym postawy, jakie możemy wyróżnić wśród pracowników i kandydatów, to głównie:

- Przywiązywanie większej wagi do stabilności zatrudnienia (umowy o pracę, docenianie firm, które chroniły pracowników przed redukcjami)
- Obawy przed zmianą pracy
- Wzrost lojalności wobec firm, którym udało się uniknąć redukcji lub prowadziły je z „ludzką twarzą”
- Wzrost znaczenia modelu poleceń pracodawcy

Inną postawą, która za sprawą pandemii nabrała większego znaczenia, jest otwartość na reskilling. Możliwość przekwalifikowania się jest traktowana jako antidotum na brak pracy, głównie jednak w perspektywie krótkoterminowej, dlatego obserwowane tendencje to przede wszystkim:

- Czasowe przebranżowienie przedstawicieli branż, które najbardziej ucierpiały – proste zawody niewymagające długotrwałego rozwoju (kierowcy, kurierzy)
- Mało selektywne podejście do ofert – odpowiadanie na ogłoszenia na niskie stanowiska, bez świadomości, że wiążą się one z niższym wynagrodzeniem czy pracą zmianową

- Otwarte komunikowanie chęci znalezienia zatrudnienia na kilka miesięcy

Kolejnym zjawiskiem, które pojawiło się w trakcie pandemii, jest zamieszczanie w CV informacji o utracie pracy z powodu COVID-19 jako uzasadnienia dla braku zatrudnienia oraz aplikowanie do firm umiejscowionych w odległych lokalizacjach w oczekiwaniu, że praca zdalna umożliwi wykonywanie zadań.

CECHY IDEALNEGO PRACODAWCY

Wraz z pandemią zdaniem pracodawców zmienił się również wizerunek idealnego pracodawcy. Elementy, które przed pandemią decydowały o atrakcyjności oferty danej firmy, zmieniły swoją wagę. Co powinien posiadać i reprezentować idealny pracodawca w czasach pandemii? Przede wszystkim powinien:

- Zapewnić stabilność zatrudnienia – element ten stanowi kluczową wartość
- Umożliwić pracę zdalną i elastyczne godziny pracy – praca zdalna stała się nie tylko pożądanym, lecz także oczekiwanym elementem
- Zapewnić dobrą atmosferę w pracy – opartą na wzajemnym szacunku i współpracy – element ten wpływa na ważne teraz poczucie bezpieczeństwa i zaufania do pracodawcy
- Słuchać pracowników i dążyć do poznania ich oczekiwań i opinii, elastycznie reagować na ich potrzeby – element ten jest ważny ze względu na poczucie bezpieczeństwa i zaufania do pracodawcy

CO STRACIŁO NA ZNACZENIU?

Oczywiście nie oznacza to, że elementy, które przed pandemią były niezmiernie ważne dla kandydatów, całkowicie straciły swoją wartość. Według pracodawców mają one obecnie po prostu mniejsze znaczenie. Mowa tu o takich elementach, jak:

- Atrakcyjne, konkurencyjne wynagrodzenia i benefity – choć wynagrodzenie nadal jest kluczowe, obecnie większa jest akceptacja dla zmiany pracy na podobnie lub mniej płaćną (w zamian za bezpieczeństwo)
- Wsparcie rozwoju pracownika – obecnie rozwój pracowników jest tematem drugoplanowym
- Biuro w dogodnej lokalizacji – praca zdalna zmniejszyła zainteresowanie tym aspektem
- Well-being pracowników, zapewnienie możliwości

rekreacji w biurze – praca zdalna i opuszczanie biur automatycznie zmniejsza zainteresowanie tym aspektem

- Firma odpowiedzialna społecznie lub marka z renomą [pożądana i prestiżowa] – odpowiedzialność społeczna czy renoma rozumiane jako symbole sukcesu marki na rynku nie są już tak istotne, zmienił się sposób patrzenia na nie – obecnie są one postrzegane przez pryzmat stabilności zatrudnienia i bezpieczeństwa

W percepcji firm uczestniczących w badaniu pandemia wprowadziła wstrząsnęła rynek pracy i sprawiła, że sytuacja przedsiębiorstw i pracowników stała się trudniejsza, ale ciężko mówić o długotrwałym zahamowaniu zatrudniania pracowników. Z pewnością pewne tendencje uległy zmianie, a niektóre trendy przybrały na sile. Firmy wznawiają jednak procesy rekrutacyjne i próbują wracać do normalnego funkcjonowania.

PRACA ZDALNA KATALIZATOREM ZMIAN

Przyszłość przyjdzie szybciej. Coś, co wydawało się perspektywą 10 lat, będzie jutro. Pandemia to pokazała. W 2019 r. była to wizja przyszłości. Z dnia na dzień okazało się, że wszystko dzieje się teraz i te rozwiązania, których wdrożenie planowano na lata, trzeba wprowadzić od razu.

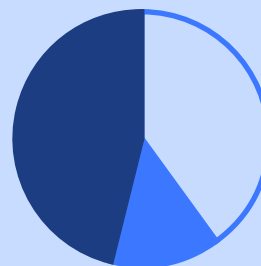
Trend pracy w trybie home office zyskiwał coraz więcej zwolenników jeszcze przed pandemią, ale dla wielu firm pomysł przejścia z pracy stacjonarnej na zdalną był raczej perspektywą dalekiej przyszłości. Możliwość pracy z domu była traktowana przez część firm jako benefit dla wybranych i raczej nie stanowiła standardowego rozwiązania. Widoczne były obawy pracodawców przed utratą kontroli nad czasem pracy podległego zespołu i spadkiem efektywności, a także przed koniecznością wypracowania procedur dostosowanych do takiego trybu pracy. Pandemia zmusiła wiele firm do przejścia na pracę zdalną lub hybrydową i wdrożenia nowych procesów dostosowanych do tego typu pracy, np. rekrutacji online czy zdalnego onboardingu. Z kolei przejście na pracę zdalną uwidoczniło konieczność szukania nowych rozwiązań, które będą wspierać zarządzanie zespołem rozproszonym, pomogą budować relacje i integrować zespół mimo dystansu dzielącego pracowników. Pandemia stała się więc katalizatorem istotnych zmian.

PRACA ZDALNA DOBRYM ROZWIĄZANIEM

Za jej sprawą ponad połowa firm korzystała lub wciąż korzysta z rozwiązań pracy zdalnej. Szczególnie duże firmy, tj. zatrudniające 250 lub więcej osób, zadeklarowały, że korzystały i nadal korzystają z takiego rozwiązania – aż 52%. W przypadku średnich firm, tj. zatrudniających 50–249 osób, z pracy zdalnej korzystało, ale już nie korzysta 60%. Spośród małych firm, tj. zatrudniających do 49 osób, deklarację taką złożyło 44%. Z możliwości pracy zdalnej, nawet jeśli nie długofalowo, korzystało zatem wiele przedsiębiorstw.

CZY KORZYSTALI PAŃSTWO LUB NADAL KORZYSTAJĄ Z PRACY ZDALNEJ PRACOWNIKÓW?

Podstawa: badanie CATI, n = 302



46%

tak, korzystaliśmy,
ale już nie
korzystamy

40%

nie korzystaliśmy
i nie korzystamy

14%

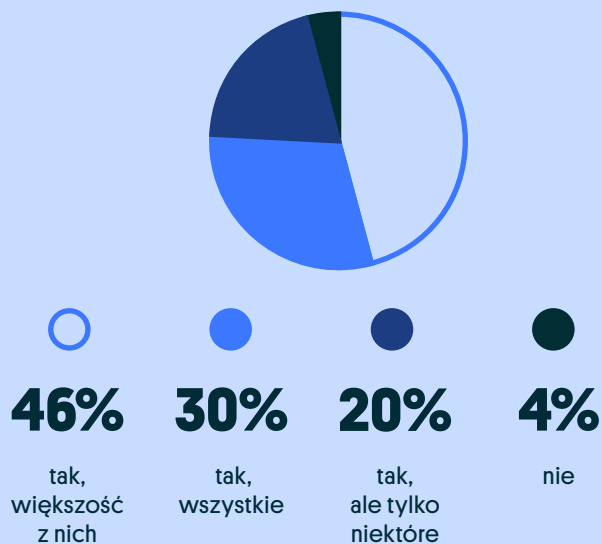
tak, korzystaliśmy
i nadal korzystamy

ORGANIZACJA PRACY

Wdrożenie pracy w trybie home office oznaczało dla firm konieczność dostosowania procesów i sposobu pracy do zdalnej formy. Czy taka transformacja wpłynęła negatywnie na organizację pracy przedsiębiorstw? Pandemia pokazała, że przeniesienie pracy stacjonarnej na zdalną i zmiana sposobu funkcjonowania nie naruszyła procesów w firmach. Na pytanie: *Czy uważa Pan(i), że w czasie pracy zdalnej najważniejsze procesy w firmie działają poprawnie?* większość badanych odpowiedziała pozytywnie.

CZY UWAŻA PAN(I), ŻE W CZASIE PRACY ZDALNEJ NAJWAŻNIEJSZE PROCESY W FIRMIE DZIAŁAJĄ POPRAWNIE?

Podstawa: badanie CATI, przedstawiciele firm, w których wprowadzono pracę zdalną, $n = 182$



CZY W PANA(I) FIRMIE WYSTĄPIŁY JAKIEŚ PROBLEMY ZWIĄZANE Z PRACĄ ZDALNĄ?

Podstawa: badanie CATI, przedstawiciele firm, w których wprowadzono pracę zdalną, $n = 182$



Transformacja procesów w przedsiębiorstwie i zmiana sposobu jego funkcjonowania nie oznacza jednak, że firmy nie zmagają się z żadnymi trudnościami przy wdrażaniu nowych rozwiązań. Co piąta firma, która korzystała z pracy zdalnej, napotykała różnego rodzaju problemy w związku z wdrożeniem takiego sposobu pracy.

Największe niedogodności pracy zdalnej były związane z brakiem odpowiedniego sprzętu, dostępu do internetu bądź innymi problemami technicznymi. Takiej odpowiedzi udzieliło 49% badanych. Na drugim miejscu wskazano problem braku dostępu do wszystkich zasobów firmy wśród pracowników. Takiej odpowiedzi udzieliło 26% ankietowanych. Kolejną, często przywoływaną komplikacją był brak odpowiednich warunków do pracy w domu. Na taki problem wskazało 23%.

W firmach, które zostały poddane badaniu, takie kwestie, jak brak samodyscypliny wśród pracowników, niższa efektywność pracy czy niższy poziom motywacji do pracy w domu, w bardzo niewielkim stopniu stanowiły problem. Świadczy to o tym, że obawy pracodawców sprzed pandemii o rzekomym negatywnym wpływie pracy zdalnej na wyniki pracy były nieuzasadnione. Pandemia pokazała pracodawcom, że praca zdalna może być bardzo efektywna i wpływać na procesy w firmie jedynie w ograniczonym zakresie.

Dlaczego praca zdalna to przyszłościowe rozwiązanie i jak jeszcze może ono wpływać na działalność przedsiębiorstw?

- Poszerza pole poszukiwań pracowników: brak ograniczenia do rynku lokalnego, ale też większa konkurencja – o najlepszych mogą się ubiegać firmy z całej Polski, a nawet świata

- Polskie firmy z branży IT zaczynają korzystać z możliwości zatrudniania uzdolnionych pracowników z rozwijających się krajów, co daje dostęp do kompetencji i pozwala na redukcję kosztów
- Stawia na samodzielność pracownika
- Redukuje powierzchnie biurowe – możliwość wspólnego najmu przez kilka firm

Praca zdalna to jednak nie tylko katalizator zmian funkcjonalnych, lecz także społecznych, takich jak:

- Obywatele świata – praca z odległych krajów – wybór miejsca zamieszkania niezależny od lokalnego rynku pracy
- Pustoszenie wielkich miast – odpływ pracowników do miast, z których pochodzą. To efekt wzrostu popularności pracy zdalnej, ale i wyzwań związanych z opieką nad dziećmi (pomoc dziadków)
- Pracownicy freelancerzy – niezwiązani z jednym pracodawcą, świadczący stałe usługi dla kilku podmiotów

Część firm, która skorzystała z możliwości całkowitej pracy zdalnej lub modelu hybrydowego, deklaruje chęć utrzymania takiej formy pracy. O ile jednak z szybkim zorganizowaniem pracy zdalnej część firm poradziła sobie dość sprawnie [zapewnienie sprzętu, utrzymanie efektywności pracy, zarządzanie rozproszonym zespołem], o tyle utrzymywanie takiego modelu wiąże się z innego rodzaju wyzwaniami i kwestiami wymagającymi rozwiązania. Być może właśnie owe trudności przyczyniły się do faktu, że w większości firm pracownicy wrócili do biur lub pracują hybrydowo. Decyzja o powrocie do biura w 100% była podejmowana przez zarząd lub właścicieli firmy.

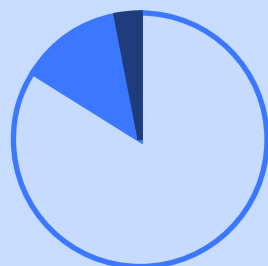
JAKIE PROBLEMY SĄ ZWIĄZANE Z PRACĄ ZDALNĄ W PANA(I) FIRMIE?

Podstawa: badanie CATI, osoby, które widzą konieczność wprowadzenia zmian, $n = 39$



A CZY, BIORĄC POD UWAGĘ WIĘKSZOŚĆ PRACOWNIKÓW, OBECNIE NADAL PRACUJĄ ONI ZDALNIE?

Podstawa: badanie CATI, przedstawiciele firm, w których wprowadzono pracę zdalną, $n = 182$



84%

wrócili do biura

13%

częściowo pracują w biurze, a częściowo w domu

3%

tak, korzystaliśmy i nadal korzystamy

Jednym z problemów do rozwiązania jest budowanie relacji i integracja pracowników. W pracy zdalnej, w której nie mamy bezpośredniego kontaktu, budowanie więzi międzyludzkich jest utrudnione i stanowi nie lada wyzwanie, zaś komunikacja staje się priorytetem. Nie kwestia utrzymania efektywności będzie największą trudnością, ale właśnie budowanie poczucia przynależności do organizacji i utrzymanie więzi społecznych. Integracja stanie się szczególnie istotna, a jej rezultatem może być wzrost zapotrzebowania na rozwiązania i usługi w zakresie:

- Preboardingu – budowania zaangażowania już od momentu podjęcia decyzji o zatrudnieniu
- Team buildingu i integracji online – budowania więzi społecznych i poczucia przynależności
- Zamkniętych platform społecznościowych (pojedyncze wskazanie – „Facebook dla firm”) pozwalających na budowanie więzi na gruncie prywatnym, dzielenia się życiem codziennym („cyfrowy ekwiwalent spotkań przy kawie”)

Inną kwestią utrudniającą wdrożenie pracy zdalnej na stałe są zagadnienia formalno-prawne, które uregulowałyby takie obszary, jak: bezpieczeństwo, kontrola czasu pracy, obieg dokumentacji czy ochrona danych. Dodatkowo pojawiają się nowe oczekiwania ze strony pracowników i kandydatów dotyczące np. otrzymania ekwiwalentu za zużycie prądu oraz opłat za korzystanie z internetu w trakcie pracy w domu.

Pandemia z jednej strony pokazała pracodawcom, że praca zdalna może być bardzo efektywna, z drugiej natomiast zrodziła potrzebę uregulowania pod tym kątem wielu obszarów. Niewątpliwie jednak w wyniku kryzysu i wprowadzenia zdalnej pracy przemodelowaniu uległy relacje pracownik–pracodawca. Umożliwienie pracy w trybie zdalnym sprzyja budowaniu większego zaufania do zespołu, partnerstwa i odejścia od systemu nadzorowania pracownika na rzecz większej samodzielności i autonomii w wykonywaniu obowiązków służbowych. Wszystko to pozwala sądzić, że pracodawcy w większym stopniu niż dotychczas będą skłonni wprowadzać pracę zdalną jako standardowy element również po zakończeniu pandemii.

UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNICZE I ZAWODY PRZYSZŁOŚCI

Pandemia zweryfikowała zapotrzebowanie na rynku pracy na dane stanowiska i kompetencje. Jakie były i będą najbardziej pożądane umiejętności?

Epidemia COVID-19 zmotywowała wiele firm do skorzystania z możliwości całkowitego przeniesienia pracy stacjonarnej na zdalną lub wprowadzenia rozwiązania hybrydowego. Wdrożenie nowego systemu pracy przyczyniło się do szukania rozwiązań w celu usprawnienia organizacji pracy i zapewnienia ciągłości procesów funkcjonujących w przedsiębiorstwach.

REWIDOWANIE STRUKTUR

Wprowadzenie nowego systemu spowodowało z kolei, że firmy – dążąc do zachowania ciągłości działania i minimalizacji redukcji zatrudnienia – musiały zrewidować swoje struktury. W części przypadków okazywało się, że są one nadmiernie hierarchiczne i nacechowane przerostem zatrudnienia na poziomie menedżerskim. Pracownicy operacyjni i specjaliści osiągnęli na tyle wysoki poziom samodzielności, że ich przełożeni przestali być niezbędnymi do utrzymania dobrych wyników zespołu. W takiej sytuacji grupa menedżerska zaczyna bardziej stanowić koszt, niż realnie wpływać na podnoszenie efektywności działań pracowników. O ile więc pracownicy wykonawczy, operacyjni i specjaliści są już teraz stopniowo wchłaniani

przez rynek, o tyle zwolnieni menedżerowie mogą mieć problem ze znalezieniem pracy, zwłaszcza na dotychczasowym poziomie wynagrodzenia i benefitów pozapłacowych.

Obserwując zmiany, które zachodziły zarówno przed pandemią, jak i w czasie jej trwania, można spodziewać się, że będziemy mieć do czynienia z tendencją spłaszczania struktur. Jej konsekwencją może stać się zmniejszenie popytu na pracę menedżerską. W opinii części przedstawicieli firm oraz doradców personalnych grupa ta w szczególności powinna rozważyć przebranżowienie.

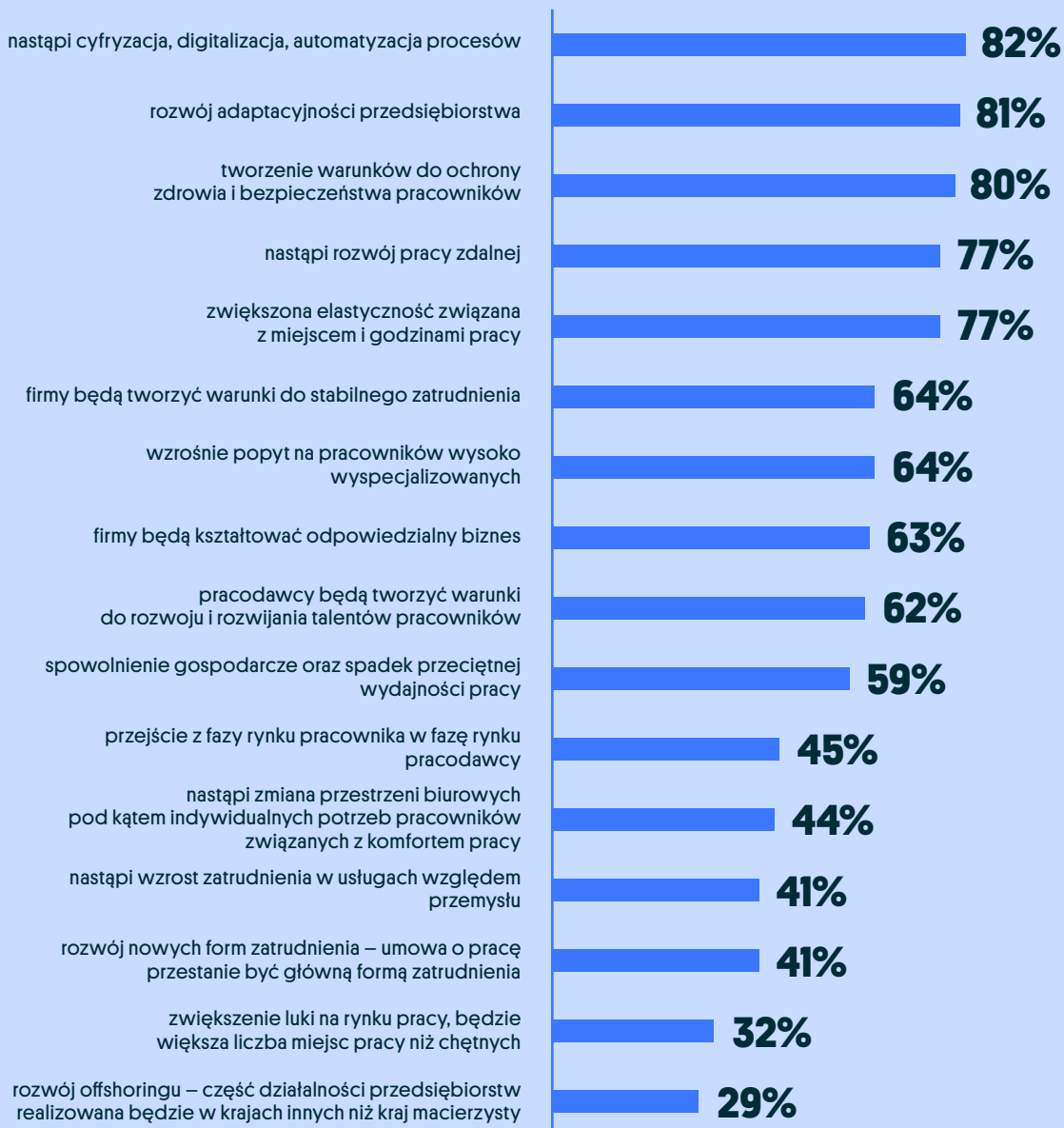
JAKIE KIERUNKI ZMIAN?

Zdaniem pracodawców efektem zmieniającej się rzeczywistości będzie nasilenie pewnych zjawisk. Które z nich wysuną się na pierwszy plan i czego będą dotyczyć główne kierunki zmian na rynku pracy po pandemii?

Zdaniem przedstawicieli firm najważniejszymi zjawiskami, jakie przybiorą na sile, będą cyfryzacja i automatyzacja procesów, rozwój adaptacyjności

JAKIE ZJAWISKA PRZYBIORĄ NA SILE, BĘDĄ SIĘ ROZWIJAĆ NA RYNKU PRACY PO PANDEMII?

Podstawa: badanie CATI, n = 302



przedsiębiorstw oraz tworzenie warunków do ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Pracodawcy zwracają też uwagę na wzrost znaczenia pracy zdalnej, a wraz z nią elastyczności związanej z miejscem i godzinami pracy. Firmy będą tworzyć warunki stabilnego zatrudnienia. Wzrośnie również zapotrzebowanie na pracowników wysoko wyspecjalizowanych. Pracodawcy będą inwestować w szkolenia i rozwój talentów. Jakich umiejętności będą potrzebować pracodawcy? Jakie kompetencje będą najbardziej cenione po pandemii?

Jako najważniejszą i najbardziej niezbędną kompetencję u pracownika pracodawcy wskazali umiejętność współpracy. Firmy będą preferować pracowników mających lepsze predyspozycje do radzenia sobie ze stresem, odznaczających się dużą samodzielnością i umiejętnie zarządzających własnym czasem. W sytuacji, w której rzeczywistość podlega szybkim zmianom, pojawiają się nowe technologie, pracodawcy będą cenić samorozwój i chęć ciągłego uczenia się. Wzrośnie również znaczenie zdolności komunikacyjnych i empatii. Niezmiernie ważna będzie oczywiście umiejętność pracy z nowymi technologiami oraz wszechstronność.

ZAWODY PRZYSZŁOŚCI

Z odpowiedzi udzielonych przez pracodawców wyłania się obraz pracownika i zawodów przyszłości. Wraz z nowymi umiejętnościami na znaczeniu zyskają różne profesje. Ważną rolę będą odgrywać zawody związane z tworzeniem i obsługą rozwiązań IT, a więc: testowanie, programowanie i obsługa narzędzi informatycznych. Takie przekonanie jest pochodną

przeświadczenia, że przyszłość będzie zdominowana przez technologię. Z kolei w procesie dążenia do automatyzacji będzie rosło zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników i rzemieślników, czyli absolwentów szkół zawodowych.

W percepcji pracodawców mechanizacja i automatyzacja wpłyną na usprawnienie procesów i będą motorem zmian. Ich zdaniem zjawiska te nie będą oznaczać drastycznego zmniejszenia zapotrzebowania na pracowników, ale z pewnością je zmodyfikują.

„To nie będzie tak, że roboty zastąpią ludzi, ale będą wyraźne przesunięcia między stanowiskami – bardziej potrzebne będą osoby kreujące nowe narzędzia, mniej – wykonujące proste, powtarzalne czynności. Zawsze, gdy pojawia się nowa technologia, potrzebne są nowe stanowiska, zawody”.

Digitalizacja i automatyzacja będą zdaniem pracodawców wpływać na sposób działania firm, zmienią zapotrzebowanie na kompetencje pracownicze i przyczynią się do modyfikacji struktury samego rynku pracy.

Wpływ na działanie firm:

- Narzędzia wspierające pracę fizyczną – np. egzoszkielety, będą poprawiać bezpieczeństwo i komfort pracy
- Digitalizacja rekrutacji – nie tylko rekrutacja online, lecz także nowe narzędzia rekrutacyjne bazujące na sztucznej inteligencji (testy, analiza biometryczna)

JAKIE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW BĘDĄ NAJBARDZIEJ CENIONE PO OKRESIE PANDEMII?

Podstawa: badanie CATI, n = 302



Wpływ na popyt na kompetencje:

- Wzrost znaczenia kompetencji miękkich – charakterystycznych dla świata ludzi: inteligencji emocjonalnej, empatii, budowania relacji
- Nowe rozwiązania i narzędzia będą krótkoterminowe, szybko zastępowane przez kolejne nowości; będzie to wymagać od firm i ich pracowników nieustannego uczenia się i elastycznej adaptacji do zmian

Wpływ na strukturę rynku pracy:

- Nowe miejsca pracy oznaczają wzrost popytu na osoby nadzorujące procesy w sposób zdalny, programujące, testujące
- Spadek zapotrzebowania na wykonawców prostych, powtarzalnych czynności
- Długoterminowo – zastępowanie złożonych czynności [rekrutacja, obsługa klienta] pracą automatów i robotów, jednak proces ten nie jest postrzegany jednoznacznie jako zagrożenie dla zawodów – raczej jako czynnik wymuszający zmianę obowiązków

Niewątpliwie pandemia przyspieszyła rozwój cyfryzacji i zmieniła kierunek zapotrzebowania na nowe umiejętności pracownicze. Uwydatniła ona również dynamikę zmian i nieprzewidywalność przyszłości. Z perspektywy firm nie warto przewidywać trendów z dużym wyprzedzeniem, ale raczej identyfikować je i reagować na bieżąco. Jedyną pewną rzeczą jest zmiana i to do niej należy dostosowywać plany rozwojowe, zapewniając jednocześnie szybką adaptację. Działając w warunkach dużej zmienności, firmy muszą być elastyczne, reagować na szanse i zagrożenia. Takie podejście będzie kształtować oczekiwania pracodawców w stosunku do pracowników. Liczyć się będzie otwartość, elastyczność i łatwość adaptacji.

JUTRO ZACZĘŁO SIĘ DZIŚ, JAKI BĘDZIE PRZYSZŁY RYNEK PRACY?

Część zmian, które będą kształtowały jutrzejszy rynek pracy, rozpoczęła się już teraz w wyniku pandemii. Jakich zjawisk i przeobrażeń można się spodziewać w nadchodzącej przyszłości?

Wybuch pandemii był ryzykiem, na które nikt nie był przygotowany. Zachwiały porządek i równowagę wielu przedsiębiorstw. Obnażył potrzebę wdrożenia zmian w strukturach, procesach i filozofii. Jednym z ważnych aspektów, jakie uwydatniła pandemia, jest fakt, że drogą do sukcesu i przetrwania w rzeczywistości biznesowej – zarówno tej obecnej, jak i przyszłej – jest i będzie przede wszystkim umiejętność funkcjonowania w zmianie i dostosowywania się do niej.

ADAPTACJA NADRZĘDNĄ WARTOŚCIĄ

Za sprawą pandemii okazało się, że planowanie w dłuższej perspektywie staje się niepraktyczne. Bardziej liczy się trzon działań, do których można zaliczyć kulturę organizacyjną, filozofię działania i wartości firmy, ale cele i plany muszą być krótkoterminowe i elastyczne. Pandemia pokazała, że przetrwają nie tyle najwięksi, ile najbardziej elastyczni. Liczyć się będzie plastyczność organizacji, umiejętność takiego manewrowania na rynku, które pozwoli wykorzystać szanse i uniknąć ryzyka – również w dynamicznych warunkach. Co w praktyce będzie to oznaczać dla organizacji? Jakie zjawiska już

teraz pojawiają się w przedsiębiorstwach i będą się rozwijać w celu uelastyczniania i minimalizowania ryzyka? Można liczyć się z tym, że restrukturyzacje podjęte przez przedsiębiorstwa w trakcie pandemii mające na celu minimalizację kosztów zostaną podtrzymane. Tym samym zwiększone korzystanie z outsourcingu pracowniczego, np. w zakresie księgowości i kadr, utrzyma się prawdopodobnie na tym samym poziomie. Problemy finansowe będą wymuszać fuzje i biznesowe rozwody.

Duża niepewność na rynku będzie towarzyszyć starannej analizie planów biznesowych, a to z kolei będzie sprzyjać ostrożności w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Rekrutacje stają się i będą bardziej przemyślane. Cele i oczekiwania wobec kandydatów będą skonkretyzowane, a wymagania zoperacjonalizowane. Wraz z uelastycznianiem się przedsiębiorstwa struktury organizacyjne będą spłaszczane. Nastąpi zmiana w sposobie zarządzania procesami z sekwencyjnego na holistyczny, w którym ważna jest znajomość całego procesu, a nie wyłącznie wybranych odcinków. Dzięki takiemu podejściu zwiększy się możliwość zastępowalności stanowisk.

ZMIANA RELACJI PRACOWNIK – PRACODAWCA

Pandemia spowodowała również pewne zmiany w świadomości i oczekiwaniach w stosunku do pracodawców. Uwydatniła potrzebę partnerskich relacji opartych na obustronnym zaangażowaniu, zaufaniu i transparentnej komunikacji. Uświadomiła obu stronom, że firmy to ludzie. Można się spodziewać, że zmiany te wzmocnią trendy zapoczątkowane już wcześniej przez rynek pracownika, który zmuszał pracodawców do zabiegania o kandydatów. W związku z tym prawdopodobnie zwiększy się rola:

- Odpowiedzialności pracodawcy za zdrowie i bezpieczeństwo pracowników
- Partnerskiego i odpowiedzialnego modelu relacji pracodawcy i pracownika
- Pracodawcy jako źródła wsparcia, a więc takiego, który będzie:
 - Szanował ludzi i dbał o zapewnienie im warunków umożliwiających bezpieczne, zdrowe funkcjonowanie i przyjazne środowisko zarówno w sensie psychicznym, jak i fizycznym
 - Dbął o pracownika oraz o jego rodzinę
 - Dostosowywał program do rzeczywistych potrzeb pracowników, uwzględniając preferencje różnych pokoleń
- Zaufania do pracownika – spadło znaczenie kontroli opartej na rozliczaniu czasu pracy, wzrosła rola pracy zadaniowej, zwiększyło się zaufanie do pracowników, co powinno zaowocować bardziej partnerskim podejściem

ROLA PRACY – WZMOCNIENIE TRENDÓW SPRZED PANDEMII

Czy pandemia wpłynęła na postrzeganie pracy w życiu człowieka? Jakie podejście do pracy przyniesie przyszłość? Poczucie zagrożenia i niepewności pracy sprawiły, że obecnie bardziej niż work-life balance i well-beingu liczy się stabilność zatrudnienia. Pracownicy w większym stopniu są skłonni do poświęceń. W percepcji pracodawców jest to jednak tylko przejściowe zaburzenie trendu. W perspektywie długoterminowej należy spodziewać się wzrostu znaczenia work-life balance, well-beingu oraz sensu pracy. Utrzymaniu trendu będą sprzyjać postawy młodego pokolenia, które zacznie wchodzić na rynek pracy, w związku z czym idea slow-life będzie ważniejsza niż korporacyjny wyścig.

„Ludzie jeszcze bardziej docenili rolę zdrowia, więzi rodzinnych”.

WORK-LIFE BALANCE – REDEFINICJA

Czy work-life balance w przyszłości będzie rozumiany w ten sam sposób, co teraz? Wydaje się, że będzie on oparty nie tyle na sztywnym podziale, ile na elastycznym przenikaniu się dwóch światów – z zachowaniem równowagi. W czasie pandemii zarówno pracodawcy, jak i pracownicy docenili znaczenie elastyczności. Z perspektywy pracowników istotna była swoboda, która ułatwiła godzenie pracy zawodowej z obowiązkami domowymi. Z kolei pracodawcy doceniali pracowników, na których mogli liczyć również po godzinach pracy. Od strony formalnej czynnikiem sprzyjającym przenikaniu się tych sfer w przyszłości będzie

zmiana modelu zatrudnienia i rozliczania pracownika. Stopniowo będzie zanikać system pracy „od-do” na rzecz bardziej zadaniowego modelu i elastycznego czasu pracy.

IDEA SLOW-LIFE

W kwestii podejścia do sensu pracy można się spodziewać, że wzrośnie potrzeba realizacji idei oraz pracy w firmie, z której misją można się utożsamiać. Pracownicy będą chcieli większego wpływu na realne działania przedsiębiorstwa, a więc będzie im towarzyszyć silna potrzeba sprawczości. Taki trend będzie kierował uwagę pracowników ku mniejszym, elastycznym i bardziej przyjaznym firmom. Duże korporacje powinny wprowadzić ideę slow-life, jeśli będą chciały pozyskiwać najcenniejszych specjalistów.

SYTUACJA WYBRANYCH GRUP NA PRZYSZŁYM RYNKU PRACY

Zdaniem pracodawców i doradców personalnych perspektywa wybranych grup zawodowych jest trudna do przewidzenia. Można jednak wywnioskować, że różne cechy pokoleniowe i doświadczenia będą sprzyjać określonemu zjawiskom w danej grupie.

MŁODZI:

- Pandemia sprawiła, że sytuacja osób młodych na rynku pracy stała się niekorzystna, jednak pojawiają się głosy, że jest to przejściowe
- Będą oni motorem zmian – sprzyja im łatwość adaptacji oraz cyfrowy świat, który rozumieją lepiej niż starsze pokolenia
- Są również bardziej otwarci, obcy z różnicami kul-

tutowymi, znają języki obce – będą mieli szansę odnaleźć się w międzynarodowym środowisku pracy

- Od kilku lat rozwija się szkolnictwo zawodowe, co daje młodym ludziom możliwość zdobycia pożądanых kwalifikacji praktycznych

SENIORZY:

- Starsi mogą mieć trudności z adaptacją do zmian i do postępującej digitalizacji, ich sytuacja na rynku pracy może być trudna
- Z drugiej jednak strony niż demograficzny będzie zmuszał pracodawców do pełniejszego wykorzystywania potencjału pokolenia 50+
- Wzrost znaczenia starszego pokolenia – zwłaszcza w obszarach, w których luka na rynku pracy wynika z zaniedbania szkolnictwa zawodowego. Konieczny jest transfer wiedzy osób doświadczonych i wykwalifikowanych, jednak pojawiają się głosy, że jest to sytuacja przejściowa – luka ta zostanie zapełniona nowymi absolwentami i imigrantami

KOBIETY:

- Polityka prorodzinna sprawia, że częściej rezygnują z rynku pracy, nie podejmują niskopłatnych zawodów. Może to sprzyjać wykluczeniu zawodowemu w przyszłości
- Rola kobiet na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych natomiast zwiększa się – cieszą się coraz większym zaufaniem, są ambitne, wykształceniem nie odbiegają od mężczyzn
- Hybrydowy model pracy ułatwi kobietom godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych

PRACOWNIK PRZYSZŁOŚCI

Pandemia uwydatniła istotę posiadania przez pracowników umiejętności szybkiej adaptacji do zmian oraz potrzebę otwartości i elastyczności. Wzrosło znaczenie kompetencji miękkich. Z kolei digitalizacja i rozwój nowych technologii zwiększą zapotrzebowanie nie tylko na osoby, które będą tworzyć, testować i obsługiwać rozwiązania IT, lecz także na kandydatów dysponujących ogólnymi umiejętnościami manualnymi. Obecnie w IT brakuje 50 tysięcy specjalistów. To nie jest luka, która szybko się zapełni.

Wśród pracodawców pojawiały się też opinie, że wzrośnie popyt na pracowników służby zdrowia i opiekunów osób starszych. Takie przeświadczenie wynika ze zmian demograficznych oraz starzenia się społeczeństwa. Jakie więc będą zawody przyszłości i jakie kompetencje zyskają na znaczeniu?

ZAWODY PRZYSZŁOŚCI

- IT – testowanie, programowanie, obsługa narzędzi informatycznych
- Operatorzy zdalni – digitalizacja zwiększy zapotrzebowanie na osoby o manualnych umiejętnościach pozwalających na operowanie maszynami w sposób zdalny
- Rzemieślnicy, absolwenci szkół zawodowych – obecnie jest zapotrzebowanie na takie osoby ze względu na zaniedbanie edukacji zawodowej. W ciągu ostatnich lat szkolnictwo zawodowe się rozwijało, stąd przewidywane odwrócenie trendu
- Opiekunowie osób starszych

- Organizatorzy życia
- Lekarze, geriatrzy
- Psychiatry

KOMPETENCJE MIĘKKIE

- Komunikatywność, relacyjność – umiejętność utrzymywania relacji pomimo pracy zdalnej
- Otwartość, elastyczność, umiejętność szybkiej adaptacji do zmian
- Inteligencja emocjonalna i empatia
- Dobra organizacja pracy, samodzielność
- Znajomość różnic kulturowych i umiejętność odnalezienia się w nich
- Odporność na stres

RYNEK PRACOWNIKA CZY PRACODAWCY?

Pytanie, które zadaje sobie wielu pracowników i pracodawców, to przede wszystkim: jak będzie wyglądać przyszły rynek pracy? W opinii pracodawców trudno jednoznacznie prognozować, czy po zachwianiu wywołanym pandemią powróci rynek pracownika. Zdania są w tej kwestii podzielone. Z jednej strony wydaje się, że dominuje opinia, iż rynek pracownika powróci, choć luka na rynku pracy ulegnie spłyceniu. Część pracodawców spodziewa się zbilansowania strony podażowej i popytowej, choć jest to raczej wyrażanie życzenia niż przewidywanie przyszłości.

Z drugiej strony wyraźne są natomiast głosy o zróżnicowaniu rynku, dużej luce w odniesieniu do zawodów specjalistycznych, głównie z obszaru IT i służby zdrowia, oraz niskim popycie na pracowników wykonujących proste czynności, choć to ostatnie odnosi się raczej do dłuższej perspektywy czasowej.

Jakie zatem czynniki i zjawiska zdaniem badanych będą wpływać na kształtowanie się układu sił na rynku pracy?

- **Starzenie się społeczeństwa i niż demograficzny** będą sprzyjały luce na rynku pracy. Wzrośnie zapotrzebowanie na zawody związane z opieką zdrowotną oraz opieką nad seniorami
- **Zapotrzebowanie na pracowników fizycznych, niewykwalifikowanych spadnie w wyniku automatyzacji**, ale jest to perspektywa długoterminowa. W perspektywie krótkoterminowej rozwój sektora produkcyjnego w Polsce, polityka społeczna i bogacenie się społeczeństwa będą sprzyjać luce na rynku pracy. Zapotrzebowanie na tego typu pracowników będzie pokrywane przez zatrudnianie imigrantów [z Ukrainy, Białorusi]
- **Zapotrzebowanie na robotników wykwalifikowanych i absolwentów szkół zawodowych będzie z czasem nieco łatwiejsze do pokrycia**, m.in. dzięki napływowi imigrantów. W perspektywie najbliższych lat nadal będzie jednak brakować osób posiadających doświadczenie o tym profilu
- **Szybki wzrost zapotrzebowania na wyspecjalizowanych przedstawicieli branży IT** [programistów, testerów, developerów, programistów sztucznej inteligencji, trackerów dźwiękowych, architektów bazodanowych] przez najbliższe kilka lat będzie

trudny do pokrycia. Praca zdalna i przestawienie się na rozwiązania online pogłębiły zapotrzebowanie na specjalistów

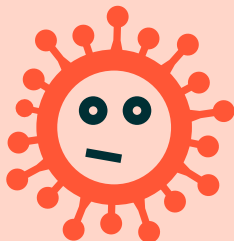
- Otwartość firm z obszaru IT – jej przejawem jest **gotowość do zatrudniania osób o wysokim potencjale czy umiejętnościach, ale bez doświadczenia czy wykształcenia** [w tym reskilling]. Rozwiązaniem będzie też praca zdalna – zatrudnianie ludzi z odległych lokalizacji
- W dalszej przyszłości **w obszarze IT możliwy jest spadek zapotrzebowania na programistów zajmujących się prostymi kodami**. Ich funkcję przejmą programy kodujące

Przyszły rynek pracy będzie niewątpliwie wynikiem i kontynuacją zmian, które zaszły w trakcie pandemii. Rozwiązania odkładane na przyszłość, a więc: restrukturyzacje, łączenie obszarów i zmiana obsługi procesów na model holistyczny, spłaszczenie struktur i redukcje, odejście od hierarchiczności, praca zdalna, automatyzacja i digitalizacja procesów, stają się powoli rzeczywistością. Jutro nastąpi dzisiaj, a funkcjonowanie w zmianie stało się wizytówką przyszłości.





REAKCJE RYNKU PRACY NA KOLEJNE ETAPY EPIDEMII



Nowe strategie walki z wirusem kształtowały kolejne tendencje na rynku pracy. Jak zmieniał się rynek na przestrzeni ostatnich miesięcy? Jak epidemia wpłynęła na liczbę ogłoszeń o pracę, liczbę kandydatów i jak radziły sobie z sytuacją poszczególne branże?



W tej części dzielimy się swoimi obserwacjami, doświadczeniami naszych sprzedawców oraz klientów OLX dotyczącymi tendencji i zmian na rynku pracy, jakie zaszły w trakcie epidemii. Dane, którymi się posługujemy, pochodzą zarówno ze statystyk prowadzonych wewnętrznie, w ujęciu miesięcznym, wywiadów z zespołem sprzedażowym OLX, jak i z badania przeprowadzonego z na grupie klientów serwisu OLX ($n = 496$). Ponad połowa z nich to przedstawiciele kadry zarządzającej; część to osoby z działów kadr i HR.



Badanie wykonywane było metodą CAWI, tj. ankiety internetowej, w okresie wrzesień–październik 2020 r. W naszych statystykach prezentujemy dane z różnych kategorii branżowych w zakresie liczby nowo dodawanych ogłoszeń oraz liczby odpowiedzi kandydatów. Prezentowane dane dotyczą okresu od marca do końca października 2020 r. w odniesieniu do ubiegłorocznych statystyk.

Dopełnieniem materiału są najciekawsze rozwiązania zastosowane przez naszych klientów.

Do marca 2020 r. o rozprzestrzeniającej się epidemii słychać było głównie z doniesień medialnych. Widmo zagrożenia i rozwoju epidemii w Polsce stawało się jednak coraz bardziej realne.

POCZĄTEK EPIDEMII

W połowie marca 2020 r. ogłoszono stan zagrożenia epidemicznego, a wraz z nim wprowadzono liczne obostrzenia, które niewątpliwie wpłynęły na większość branż. Zamknięte zostały między innymi wszystkie restauracje, puby, kina i inne miejsca rozrywki. Lokale gastronomiczne mogły sprzedawać jedzenie, ale wyłącznie na wynos lub dowóz. Ograniczona została również praca galerii handlowych, wstrzymane zostały połączenia lotnicze, wprowadzono naukę zdalną, a w końcu ogłoszono całkowity lockdown.

Rynek pracy nie mógł pozostać obojętny na tak gwałtowne zmiany. W połowie kwietnia liczba nowo dodawanych ogłoszeń na serwisie OLX Praca zmniejszyła się aż o 70% w porównaniu z ostatnim tygodniem lutego 2020 r., czyli okresem przed wybuchem epidemii. Ze względu na ograniczenie działalności wielu rodzajów usług znacznie mniej ofert pracy odnotowano w takich kategoriach, jak: produkcja [−94%], praca za granicą [−90%], obsługa klienta [−80%], gastronomia [−62%], hotelarstwo [−65%], fryzjer/kosmetyczka [−60%]. Niepewna sytuacja na granicach Polski, zmieniające się zasady dotyczące konieczności odbywania kwarantanny spowodowały, że rynek pracy za granicą spowolnił w marcu i kwietniu zarówno pod kątem dodawanych ofert, jak i chętnych do pracy.

„Zdecydowanie trudniej jest pozyskać kandydatów chętnych do pracy za granicą. Boją się oni nie tylko COVID-19, ale również problemów z powrotem do domu”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

Zmiany na początku epidemii można było zaobserwować nie tylko w liczbie dodawanych ogłoszeń, lecz także w responsywności kandydatów. Liczba odpowiedzi na oferty pracy w połowie kwietnia obniżyła się o 42% w stosunku do lutego i była skorelowana z obszarami, które najbardziej zostały dotknięte wybuchem epidemii. Znacznie rzadziej poszukujący pracy aplikowali na stanowiska związane z usługami fryzjersko-kosmetycznymi, hotelarskimi, gastronomicznymi.

Wybuch epidemii przełożył się na zmiany także w innych obszarach. Wprowadzenie lockdownu wymusiło na wielu firmach wdrożenie pracy zdalnej. W opinii naszych klientów nie przeszkodziła ona w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Zmiana charakteru pracy, przeniesienie jej z formy stacjonarnej na zdalną, znalazło odbicie w ofercie benefitowej. Szczególnie na początku epidemii niektóre z przedsiębiorstw zmieniły swoją strategię

CZY KORZYSTALI PAŃSTWO LUB NADAL KORZYSTAJĄ Z PRACY ZDALNEJ PRACOWNIKÓW?

Podstawa: badanie CAWI, klienci OLX, $n = 235$



69%

tak, korzystaliśmy,
ale już nie
korzystamy



31%

tak, korzystaliśmy
i nadal korzystamy

0%

nie korzystaliśmy
i nie korzystamy

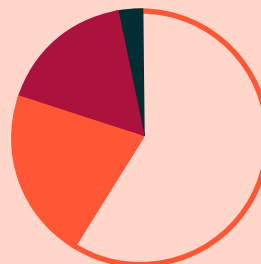
względem pozapłacowych świadczeń pracowniczych. Niepewna sytuacja oraz brak możliwości przewidzenia terminu zakończenia pandemii przyczyniły się do obniżania kosztów na rzecz utrzymania załogi.

„Część pracodawców zrezygnowała całkowicie z benefitów z uwagi na konieczność redukcji kosztów zatrudnienia”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

CZY UWAŻA PAN(I), ŻE W CZASIE PRACY ZDALNEJ NAJWAŻNIEJSZE PROCESY W FIRMIE DZIAŁAJĄ POPRAWNIE?

Podstawa: badanie CAWI, przedstawiciele firm,
w których wprowadzono pracę zdalną, $n = 75$



59%

tak,
większość
z nich



21%

tak,
ale tylko
niektóre



17%

tak,
wszystkie



3%

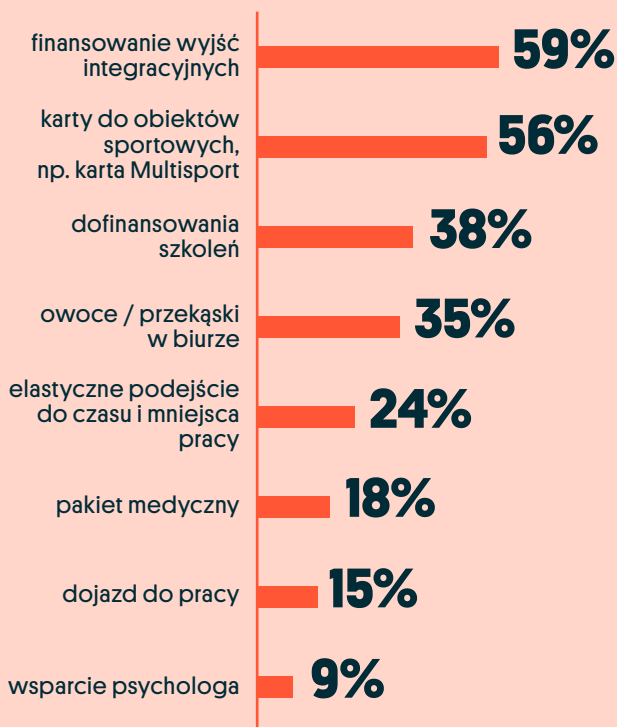
nie

Z kolei w przedsiębiorstwach, które mogły pozwolić sobie na utrzymanie oferty benefitowej, zmianie ulegał ich charakter. Z ogłoszeń usuwano informacje o dodatkach związanych z pracą w biurze, np. dzień pizzy, owocowe poniedziałki. Na znaczeniu straciła karta Multisport – pracownicy sami zrezygnowali z tego benefitu.

W maju restrykcje były łagodzone, a sytuacja na rynku pracy ponownie ulegała zmianom. Pod koniec maja wpłynęło to na większą liczbę dodawanych ogłoszeń, w porównaniu z okresem sprzed epidemii, w sektorach związanych ze zdrowiem i opieką oraz budową i remontami. W branżach gastronomicznej i produkcyjnej

Z JAKICH BENEFITÓW POZAPŁACOWYCH DLA PRACOWNIKÓW PANA(I) FIRMA ZREZYGNOWAŁA W OKRESIE PANDEMII?

Podstawa: badanie CAWI, firmy, które zawiesiły benefity pozapłacowe, $n = 34$



ogłoszeń wciąż było mniej, jednak wartość procentowa tej różnicy uległa znacznemu spłyceniu. Najtrudniejsza sytuacja – w porównaniu z okresem sprzed pandemii – utrzymywała się w branżach związanych z hotelarstwem, edukacją i HR. Tutaj nadal było mniej ofert pracy. Zmiany w liczbie ogłoszeń przekładały się bezpośrednio na liczbę odpowiedzi kandydatów. Pod koniec maja większy wskaźnik responsywności, w porównaniu z okresem sprzed wybuchu epidemii, widoczny był w obszarach związanych ze zdrowiem

i opieką [49%], usługami fryzjerskimi, kosmetycznymi [26%] oraz gastronomią [11%], natomiast wciąż był mniejszy w obszarach dotyczących produkcji [–15%], HR [–45%], edukacji [–32%], hotelarstwa [–37%] oraz na stanowiska hostess [–74%].

OKRES WAKACYJNY

Po trudnym dla wielu branż okresie wiosennym przyszedł czas wakacyjny i rozluźnienie obowiązujących obostrzeń. Polska została podzielona na strefy, w których występowały większe i mniejsze ogniska zakażeń, a więc i obostrzenia w różnym stopniu dotyczyły wybranych miejsc. Jak reagował wtedy rynek? Wiele firm zdecydowało się na powrót do biur lub na wdrożenie rozwiązania hybrydowego.

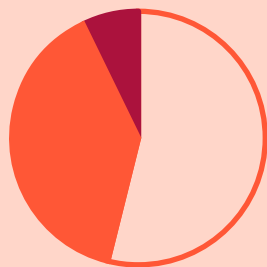
„Praca hybrydowa stała się często wybieranym rozwiązaniem przez firmy szczególnie dla stanowisk administracyjnych biurowych i kierowniczych. Pokazała, że to rozwiązanie jest nie tylko bezpieczniejsze ze względów zdrowotnych, lecz także oszczędne i efektywne. Taki model jest dzisiaj zdecydowanie częściej spotykany. Część pracodawców zdecydowała się na taki model pracy 50% biuro, 50% home office. Pozwała to na zmniejszenie liczby osób przebywających w biurze danego dnia”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca



A CZY, BIORĄC POD UWAGĘ WIĘKSZOŚĆ PRACOWNIKÓW, OBECNIE NADAL PRACUJĄ ONI ZDALNIE?

Podstawa: badanie CAWI, przedstawiciele firm, w których wprowadzono pracę zdalną, $n = 28$



54%

częściowo pracują w biurze, a częściowo w domu



39%

wrócili do biura



7%

nadal pracują w domu

Przeniesienie pracy stacjonarnej w pełni lub częściowo na system zdalny wymagało zmian procesowych. Naturalnym zjawiskiem stał się onboarding online. Dla niektórych firm taka forma wdrożenia pracownika stała się nawet bardziej efektywna niż tradycyjna.

„Jeden z naszych klientów z branży finansowej powiedział wprost, że nawet po unormowaniu się sytuacji covidowej zostaną przy zdalnej formie onboardingu, a dalsze wdrożenie będzie odbywało się w oddziałach, z tego względu, że zainwestowali duże oszczędności chociażby na hotelach i wyżywieniu nowych pracowników przez ten okres, a i samo wdrożenie jest bardziej efektywne”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

Oczywiście system hybrydowy nie jest możliwy do wdrożenia przez wszystkie przedsiębiorstwa. W przypadku firm o charakterze produkcyjnym taki system się nie sprawdzi. Jednak i tutaj zachodziły zmiany w organizacji pracy. Dla stanowisk np. produkcyjnych odpowiednikiem pracy hybrydowej jest tzw. bezpieczna wymiana między zmianami. Kiedy jedna zmiana kończy pracę, drugiej nie ma jeszcze w miejscu, gdzie normalnie spotykali się zmiennicy. W tym czasie najczęściej przeprowadzane są dezynfekcje stanowisk.

ZMIANY W OFERCIE BENEFITOWEJ

Hybrydowy powrót do biur wymagał od przedsiębiorców nie tylko nowej organizacji pracy, lecz także wdrożenia rozwiązań, które zwiększą bezpieczeństwo pracowników.

**Zdrowie stało się priorytetem.
W ofertach pracy pojawiły się nowe
formy benefitów.**

Wiele z nich skorelowanych jest właśnie z bezpieczeństwem i zdrowiem.

Coraz częściej można dostrzec takie świadczenia, jak:

- Darmowe szczepionki na gripę
- Psycholog dostępny przez telefon 7 dni w tygodniu
- Darmowe testy na COVID-19

„Opieka medyczna znacznie zyskała na wartości w wachlarzu benefitów, pracownicy częściej zwracają uwagę na to, czy pracodawca oferuje taki benefit”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca



WSPARCIE W PRACY ZDALNEJ

Poza dodatkami dotyczącymi zdrowia zaczęły pojawiać się także elementy związane z pracą zdalną, jak dopłaty do prądu, internetu czy wsparcie przy wyposażeniu domowego biura pracownika.

Oprócz tego w ofertach pojawiały się jeszcze: wsparcie dla rodziców pracujących zdalnie, dostęp do platform oferujących wideo oraz kursy i szkolenia online.

„Firma udostępniała platformę, a każdy z pracowników miał możliwość zamówienia potrzebnego wyposażenia: biurka, krzesła czy przyrządów biurowych”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

WZROST LICZBY OGŁOSZEŃ

W okresie wakacyjnym można było zaobserwować pewne poruszenie w dodawanych ofertach pracy. Już w czerwcu i lipcu nastąpiły niewielkie zmiany – branża produkcyjna zanotowała wzrost o 4%. W lipcu zaczęła stopniowo wzrastać liczba nowo dodanych ogłoszeń na stanowiska kierowców, kurierów oraz w branżach związanych z gastronomią, budową, remontami oraz zdrowiem i opieką.

CZY PODCZAS PANDEMII SZUKALI PAŃSTWO NOWYCH PRACOWNIKÓW?

Podstawa: badanie CAWI, klienci OLX, $n = 229$

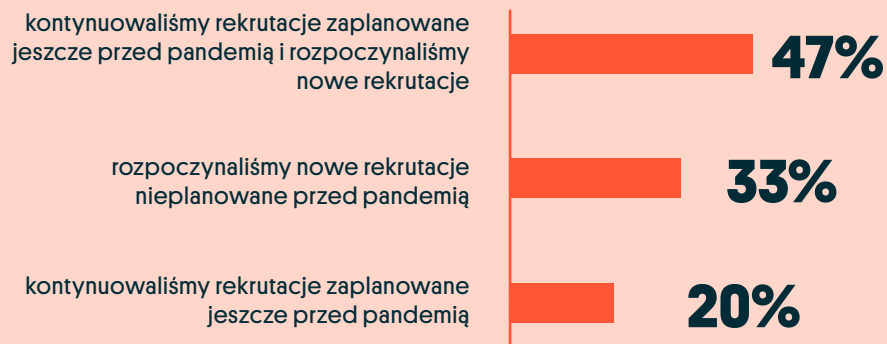


Wiele z podejmowanych procesów rekrutacyjnych nie było wcześniej planowanych.

Jeśli natomiast porównamy liczbę nowo dodanych ogłoszeń z sierpnia w stosunku do miesiąca poprzedniego, to zauważymy, że nastąpił przyrost również w takich kategoriach, jak: edukacja [+32,6%], logistyka i zakupy [+29,1%], marketing/PR/media [+21,7%], HR [+17,2%], e-commerce [+16%]. Sytuacja poprawiła się również w usługach – fryzjer/kosmetyczka [+6,9%], gastronomia [+6,1%], na stanowiska hostess [+6%] oraz na produkcji [+4,3%]. Mniejsza liczba nowo dodanych ofert dotyczyła pracy dla przedstawicieli handlowych [-2,8%], kierowców, kurierów [-4,4%], magazynierów [-5,3%] oraz obszarów: administracja biurowa [-8,8%], obsługa klienta, call center [-10,4], finanse, księgowość [-10,8%]. A czy łatwo było znaleźć odpowiednich kandydatów w trakcie pandemii?

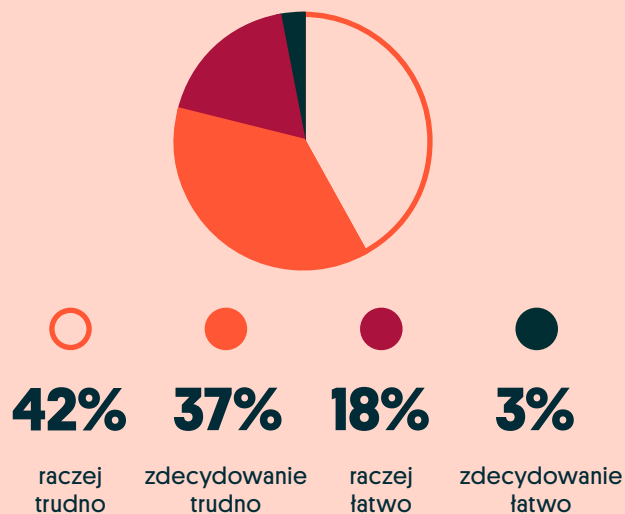
KTÓRE ZE STWIERDZEŃ NAJLEPIEJ ODDAJE CHARAKTER PROWADZONYCH REKRUTACJI W CZASIE PANDEMII?

Podstawa: badanie CAWI, firmy, które rekrutowały podczas pandemii, $n = 189$



CZY TRUDNO BYŁO ZNALEŹĆ ODPOWIEDNIE OSOBY DO ZATRUDNIENIA?

Podstawa: badanie CAWI, firmy, które rekrutowały podczas pandemii, $n = 193$

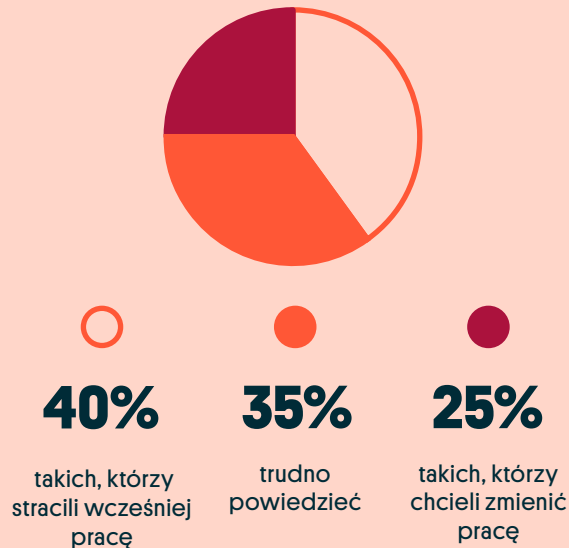


POSZUKUJĄCY PRACY

W niektórych branżach aktywność kandydatów w okresie wakacyjnym była wyższa, nawet w porównaniu z danymi z ubiegłego roku. Spore zainteresowanie nowym zatrudnieniem mogło wynikać z utraty dotychczasowej pracy.

CZY WŚRÓD OSÓB, KTÓRE BRAŁY UDZIAŁ W REKRUTACJI, WIĘCEJ BYŁO KANDYDATÓW, KTÓRZY STRACILI WCZEŚNIEJ PRACĘ, CZY TAKICH, KTÓRZY CHCIELI ZMIENIĆ OBECNE MIEJSCE PRACY?

Podstawa: badanie CAWI, firmy, które rekrutowały podczas pandemii, $n = 191$



Porównując lipiec 2020 r. z lipcem 2019 r., odnotowaliśmy w branży HoReCa przyrost liczby odpowiedzi na ogłoszenia na poziomie 34%, w sierpniu było to 22%. W sektorze produkcyjnym wzrost w stosunku do roku ubiegłego wynosił kolejno 14% i 17%. W przypadku pracy na stanowisku kasjer/ekspedient były to przyrosty na poziomach 32% w lipcu i 34% w sierpniu. Usługi fryzjerskie i kosmetyczne zanotowały wzrosty: 19% w lipcu i 9% w sierpniu.

W związku z epidemią było mniejsze zainteresowanie pracą za granicą. Tutaj w porównaniu z ubiegłym rokiem liczba odpowiedzi kandydatów zmniejszyła się w lipcu o 8% i w sierpniu o 16%. Sytuacja ta prawdopodobnie wynikała z lęku i obaw przed nieprzewidywanym rozwojem epidemii, możliwością pojawienia się nowych obostrzeń i problemów z powrotem do kraju.



„Agencje, z którymi współpracujemy, które specjalizują się w poszukiwaniu osób do pracy za granicą, mają większe zapotrzebowanie niż do tej pory. Rynek spowolnił na chwilę w marcu i kwietniu, ale potem wszystko ruszyło z kopyta”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

CO PRZYNIOSŁA JESIEŃ?

Jesienią, niestety zaczęła rosnać liczba zachorowań, a widmo drugiej fali epidemii zaczęło być coraz bardziej realistyczne. Miało to przełożenie na liczbę prowadzonych rekrutacji i aktywność osób poszukujących pracy. Tuż po okresie wakacyjnych nadal wiele branż poszukiwało nowych pracowników. We wrześniu więcej nowych ogłoszeń w porównaniu z wcześniejszym rokiem pojawiło się w obszarach związanych z budową i remontami (wzrost o 16%), HR (19%), dla kierowców i kurierów (17%), na stanowiska związane z marketingiem (10%), produkcją (24%) oraz dla przedstawiciela handlowego (23%). Przyrost odpowiedzi kandydatów na oferty pracy był widoczny w takich kategoriach, jak: kasjer/ekspedient (36%), gastronomia (23%), produkcja (19%), obsługa klienta/call center (13%), edukacja (12%), fryzjer/kosmetyczka (8%), HR (7%).

Wraz z rozwijającą się drugą falą epidemii z miesiąca na miesiąc zmniejszyło się zapotrzebowanie pracodawców na nowych pracowników i tak w październiku mogliśmy zaobserwować już zmniejszającą się liczbę ofert. Najbardziej odczuły to branże związane z gastronomią, hotelarstwem, usługami fryzjerskimi i administracją biurową – kolejno była to mniejsza liczba nowych ogłoszeń o 76%, 56% i 42% i 39%. Tendencja wzrostowa – w porównaniu z tym samym okresem rok wcześniej – utrzymywała się jedynie w sektorach dotyczących pracy jako magazynier, w HR, na produkcji, na stanowiska kierowców oraz mechaników.

Niepewność związana z epidemią, lęk przed kolejną falą lub potencjalnym drugim lockdownem wpłynął na jeszcze jedno zjawisko na rynku pracy. Firmy, które ściągały do siebie pracowników zza granicy, częściej zatrudniają pracowników, którzy są dostępni lokalnie.

„Pracodawcy zawężają swoje działania ze względu na wiszącą w powietrzu niepewność covidową, częściej niż wcześniej zatrudniają pracowników mieszkających w pobliżu firmy. Są dla nich bezpieczniejsi jako pracownicy, ponieważ są na miejscu”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca



NOWE PROFESJE?

Niewątpliwie kolejne etapy epidemii sprzyjały pojawianiu się nowych zjawisk na rynku pracy, ale czy wraz ze zmianami pojawiły się nowe zawody lub czy zawody wcześniej niszowe zaczęły być bardziej pożądane? Z naszych danych wynika, że zrodziły się pewne tendencje i pewne zawody zaczęły cieszyć się większym zainteresowaniem.

Epidemia uwydatniła też potrzebę posiadania określonych umiejętności. Bardziej niż kiedyś liczą się samodzielność, multitasking. Znaczenia nabrały kompetencje miękkie – jest to spowodowane koniecznością odnalezienia się w nowej sytuacji. Pracodawcy szukają osób, które będą potrafiły odnaleźć się w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

„Zauważamy tendencję wzrostową w przypadku szeroko pojętych analiz big data – wcześniej niszowe, teraz wzrostowe. Podobnie wszelkie stanowiska związane z obszarem e-mobility czy energią odnawialną”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

„Spory nacisk kładziony jest na stanowiska związane z e-commerce, stanowiska związane z BHP, ale również na stanowiska związane z business intelligence, poszukiwani są specjaliści z obszaru IT czy developerzy aplikacji”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

„Pojawiły się stanowiska na specjalistów z zakresu odnawialnych źródeł energii, zaczynając od monterów czy instalatorów, przedstawicieli handlowych, a kończąc na inżynierach”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

„Nasi klienci sami podkreślają, że bardzo ważna stała się elastyczność pracownika, ponieważ sytuacja z dnia na dzień może się zmienić i szybkie odnalezienie się pracownika w nowej rzeczywistości jest tutaj kluczowe”.

Zespół Sprzedaży OLX Praca

Forma pracy zdalnej wpływa również na ocenę pewnych cech kandydatów. Do najważniejszych kompetencji została zakwalifikowana umiejętność współpracy, odporność na stres oraz umiejętność zarządzania czasem.

Po pierwszym spadku rynek zaczął się powoli odradzać to, co było i jest znamiennie dla tego okresu, to pojawianie się zmian w obszarze sposobu organizacji przedsiębiorstw, przywiązanie większej wagi do kwestii zdrowia i ochrony bezpieczeństwa pracowników, wzrost liczby profesji związanych w branżą e-commerce, IT oraz w zakresie odnawialnych źródeł energii, a także wzrost znaczenia takich kompetencji, jak: wielozadaniowość, elastyczność i adaptacja do zmian.

JAKIE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW BĘDĄ NAJBARDZIEJ CENIONE PO OKRESIE PANDEMII?

badanie CAWI, klienci OLX, n = 231





HISTORIE NASZYCH KLIENTÓW

Wybuch pandemii zachwiał porządkiem i równowagą wielu przedsiębiorstw. Głównym celem stało się przetrwanie i zarządzanie biznesem w taki sposób, by w jak najmniejszym stopniu ponieść straty finansowe, ale jednocześnie zadbać o bezpieczeństwo pracowników.

A jak radzą sobie w tej sytuacji nasi klienci?

LIDL POLSKA

Bezpieczeństwo, rozumiane jako przyjazne miejsce pracy, atrakcyjna pensja i liczne benefity, zawsze było dla Lidl Polska priorytetem. Pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 spowodowała istotną zmianę w modelu zarządzania bezpieczeństwem. Teraz bezpieczeństwo to także profesjonalna ochrona zdrowia pracowników i klientów sieci.

Bezpieczeństwo zawsze było i jest w Lidlu priorytetem. W czasie pandemii firma wprowadziła szereg zabezpieczeń oraz działań profilaktycznych, a także położyła nacisk na zapewnienie pracowników o stabilności

miejsca zatrudnienia. To szereg działań wewnątrz organizacji, a także na zewnątrz, które prowadzone były pod hasłem #pracawLidlu. Firma dziękowała pracownikom za zaangażowanie oraz odpowiedzialność, a także dawała pewność, że epidemia nie wpłynie na ich rozwój czy oferowane benefity. Co więcej, poza tymi standardowymi, jak ubezpieczenie grupowe, „wyprawka dla Maluszka”, wyprawka pierwszoklasisty czy elastyczność czasu pracy, Lidl dostosowywał benefity do zmieniającej się sytuacji. By zapewnić pracownikom łatwy i bezpieczny dostęp do służby zdrowia, firma wprowadziła dla wszystkich pracowników, również tych nieposiadających opieki Medcover, możliwość

bezpłatnych porad internisty. W pierwszych miesiącach pandemii funkcjonowała również infolinia służąca do porad z psychologiem. Z biegiem czasu została zastąpiona innowacyjnym Programem Wsparcia Pracowników. To dzięki niemu pracownicy Lidla i ich rodziny mogą skorzystać z bezpłatnych porad psychologa, prawnika i doradcy finansowego. Jest to bezpłatna i anonimowa platforma wsparcia, która działa 24 godziny 7 dni w tygodniu. Za jej pośrednictwem każdy może zasięgnąć porady.

W ciągu trudnych miesięcy pandemii Lidl wypracował system zabezpieczenia higienicznego procesu zakupowego. Trzeba podkreślić, że ze względu na liczne zmiany prawne, jest to system łatwo poddający się adaptacji do ewoluujących wymagań. We wszystkich sklepach zainstalowaliśmy szyby pleksi oddzielające kasy od klientów, stacje dezynfekujące i udostępniliśmy rękawiczki jednorazowe. Pracownicy zostali wyposażeni w przyłbice, a także w bezpłatne, przewiewne zestawy maseczek wielokrotnego użytku z jonami srebra. Najwyższe standardy higieny i czystości, zgodne z wytycznymi Narodowego Instytutu Zdrowia Publicznego [PZH], zostały potwierdzone certyfikatem TÜV Rheinland Polska, niezależnej instytucji kontroli bezpieczeństwa i jakości.

Lidl od marca zrealizował też szereg działań, które miały na celu wsparcie pracowników oraz podziękowanie za zaangażowanie. Na początku kwietnia sieć zrealizowała kampanię „Jesteście bohaterami”. W ten sposób zwróciła uwagę na fakt, że osoby pracujące w handlu, podobnie jak lekarze czy inne służby, są na pierwszej linii frontu i można je bez wątplenia nazwać bohaterami. Lidl wspierał też pracowników, komunikując stabilność zatrudnienia. W czerwcu natomiast specjalnie dla pracowników zorganizowany został koncert

online „Koncert dla bohaterów” z udziałem gwiazdy polskiej sceny muzycznej. W tych trudnych czasach to nietypowe wydarzenie sprawiło, że ponad 20 tysięcy pracowników Lidla mogło być jednego dnia razem – wirtualnie.

Pandemia nie spowodowała zmian w strategii rozwoju spółki. W Dobroszycach (powiat oleśnicki) powstaje 12. Centrum Dystrybucyjne sieci Lidl Polska, w którym docelowo znajdzie pracę ponad 200 osób. Będzie to jeden z najnowocześniejszych obiektów tego typu w portfolio sieci w Europie. Planowana powierzchnia użytkowa nowego Centrum Dystrybucyjnego to ok. 67 tysięcy m².

Mimo pandemii sukcesem zakończył się również program stażowy The Lidl Way to Career. To projekt, który prowadzony jest w Lidlu już od 9 lat. Co roku w jego ramach pod skrzydła firmy trafia ok. 40 osób. W ramach programu przez 3 miesiące grupa studentów i absolwentów zdobywała pierwsze doświadczenia zawodowe w centrali Lidla oraz biurach sprzedaży w regionach. Pandemia koronawirusa, kolejno wprowadzane obostrzenia oraz konieczność pozostania w domach sprawiły, że firma reagowała dynamicznie, a rekrutacja na program stażowy musiała zostać dostosowana do nowych realiów. Etap rozmów z kandydatami przeprowadzano całkowicie w formie zdalnej. W spotkaniach brali udział kandydat, rekruter oraz przedstawiciel działu merytorycznego. Rekruterzy przeprowadzili spotkania z ponad 150 kandydatami. W efekcie spędzili 180 godzin na zdalnych spotkaniach rekrutacyjnych, a to wszystko w ciągu zaledwie 3 dni. Dzięki temu udało się w założonym czasie zatrudnić 43 stażystów. W tegorocznej edycji aż 70% stażystów kontynuuje współpracę w ramach struktur firmy.

IKEA

Misją IKEA Retail jest tworzenie lepszych warunków codziennego życia dla wielu ludzi. Wpływa na podejmowane działania na płaszczyźnie biznesowej, ale jest tak samo istotna w obszarze dbania o pracowników firmy. Zależy nam, aby pracownicy IKEA czuli się bezpiecznie i mieli możliwość rozwoju niezależnie od zmieniającego się otoczenia czy nagłych wyzwań, takich jak czas pandemii.

Z badań wewnętrznych wiemy, że pracownicy najbardziej cenią w IKEA stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia. Zależało nam, aby w skrajnie niepewnym momencie pierwszego lockdownu i zamknięcia sklepów dla klientów nasi pracownicy nie stracili tego poczucia. Wiedzieliśmy, że zrobimy, co w naszej mocy, aby uniknąć redukcji etatów.

Dla IKEA zamknięcie sklepów nie jest jednoznaczne z brakiem zajęcia dla pracowników. Dzięki niesamowitemu zaangażowaniu naszych zespołów w całkowite przestawienie sprzedaży stacjonarnej na internetową i telefoniczną w IKEA Retail udało nam się utrzymać wszystkie miejsca pracy bez zmniejszania wymiaru etatów i obniżenia wynagrodzenia.

Przejęcie w 100% na sprzedaż zdalną wymagało oczywiście szybkiego opracowania nowych metod pracy i dostosowania kompetencji pracowników do nowych zadań. Ogromne zainteresowanie zakupami online sprawiło, że zespoły sklepów stacjonarnych i naszego Biura Głównego, po wcześniejszym przeszkoleniu, zaczęły wspierać Centrum Obsługi Klienta Domolinia w ramach realizacji zamówień zdalnych dla klientów. Tam, gdzie było to możliwe, rozszerzyliśmy pracę zdalną, dostosowując odpowiednio nasze systemy

i narzędzia. W sklepach, które czasowo przejęły rolę magazynów, skupiliśmy się na tym, aby skutecznie zabezpieczyć realizację zamówień usługi „Zamów i Odbierz”. Rozwinęliśmy kompetencje naszych pracowników do zdalnego planowania z klientami oraz realizacji zamówień zdalnych, szczególnie skupiając się na meblach systemowych do sypialni i kuchni, ale także na potrzebie przygotowywania oraz wydawania zamówień.

W praktyce oznaczało to, że osoby na co dzień pracujące w obszarze m.in. gastronomii z dnia na dzień, po odpowiednim przeszkoleniu, stały się pracownikami kompletującymi zamówienia zakupowe klientów IKEA, a pracownicy biur realizowali zamówienia online oraz obsługiwali klientów w Punktach Odbioru Zamówień w sklepach. Taka zmiana wymagała szybkiego działania, a od naszych pracowników dużej elastyczności, gotowości na zmiany i chęci nabywania nowych umiejętności. Żeby zapewnić wsparcie merytoryczne, udostępniliśmy ponad 100 nowych materiałów do nauki w formie e-learningu, inspiracji, wywiadów czy artykułów, które zarówno dotyczyły naszego asortymentu, jak i pozwalały lepiej odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Stworzyliśmy również hub informacyjny na wewnętrznej stronie kierujący do rzetelnych informacji na temat COVID-19. Aby wzmocnić poczucie wspólnoty i umożliwić szybkie dzielenie się informacjami, nowymi metodami pracy i pomysłami na radzenie sobie z niecodzienną sytuacją, stworzyliśmy grupę zamkniętą w serwisie społecznościowym pod hasłem #działaMYrazem. Pracownicy publikowali tam zdjęcia zespołów oraz opisywali inicjatywy, jakie podejmują, aby usprawnić codzienną pracę. Dzięki temu dobre pomysły i innowacje rozprzestrzeniały się błyskawicznie! To rozwiązanie pomogło nam budować więź, unikać

poczucia dystansu emocjonalnego i wzmacniać poczucie, że wspólnie mierzymy się z tą sytuacją.

Podjęte działania pozwoliły nam zapewnić ciągłość biznesu, a w efekcie – pracę wszystkim pracownikom IKEA Retail, co było naszym priorytetem. Dodatkowo, aby odpowiedzieć na trudne sytuacje, z którymi wielu z nas się mierzyło, wprowadziliśmy szereg działań dodatkowych skierowanych do naszych pracowników.

W czasie pierwszego lockdownu IKEA pokryła różnicę w wysokości 20% pełnego wynagrodzenia rodziców korzystających z zasiłku opiekuńczego przez okres do 10 dni szkolnych.

Zasada ta dotyczyła dzieci do 12. roku życia. Podczas zamknięcia sklepów osoby wykonujące pracę mogą kupować posiłki w naszej restauracji pracowniczej za złotówkę. Nasi pracownicy, jeśli tego potrzebują, mogą skorzystać ze wsparcia psychologicznego, udzielanego telefonicznie przez specjalistów z placówek Medicover. Kolejną inicjatywą, którą wprowadziliśmy, było dodatkowe wsparcie finansowe skierowane do osób najbardziej dotkniętych skutkami epidemii. Pomoc finansowa obejmowała różne obszary, w tym: leczenie i rehabilitację, potrzeby edukacyjne i opiekuńcze członków rodzin, potrzeby związane z wyposażeniem miejsca pracy lub nauki dla członków rodziny oraz wsparcie w przypadku trudnej sytuacji materialnej rodziny.

Jesteśmy pewni, że razem, wspólnymi siłami, wykorzystując pomysły, które rodzą się w głowach naszych ponad 5000 pracowników, uda nam się przejść przez wyzwania, jakie stają przed nami w trakcie pandemii COVID-19, tym bardziej że nasz zespół stale rośnie.

MANPOWERGROUP

W wyniku pandemii wiele osób utraciło zatrudnienie i nagle musiało rozpocząć poszukiwanie nowej pracy.

Jeden z projektów realizowanych przez firmę Manpower, przez zespół rekrutacji stałej, był skierowany właśnie do tej grupy. Otrzymując sygnał od klienta, że w krótkim czasie będzie musiał rozstać się z daną grupą pracowników, konsultanci Manpower przygotowali narzędzia wsparcia – nie tylko opracowali materiały merytoryczne na temat przygotowania CV czy też rozmowy rekrutacyjnej, lecz także udzielali bezpośrednich porad. Materiały były udostępniane pracownikom, by wesprzeć ich w szybszym odnalezieniu się na rynku pracy.

Manpower zorganizował także, za pośrednictwem mediów społecznościowych, cykl bezpłatnych webinarów pod hasłem WorkOn, których celem było przygotowanie słuchaczy do procesu poszukiwania nowej pracy oraz udziału w rekrutacjach.

Webinary odbywały się na oficjalnych kanałach firmy.

Prowadzili je praktycy – konsultanci, rekruterzy, którzy na co dzień współpracują z kandydatami oraz pracodawcami. W ramach szkoleń podzielili się swoją wiedzą i wskazówkami na temat pisania CV, poszukiwania ofert pracy czy tego, jak zrobić dobre wrażenie podczas rozmowy rekrutacyjnej.

Rozprzestrzeniający się wirus wymusił dostosowanie się do nowej rzeczywistości. Procesy rekrutacyjne prowadzone z ramienia ManpowerGroup są realizowane w sposób bezpieczny, z uwzględnieniem możliwości realizacji wszystkich elementów w formie zdalnej.

STOCK POLSKA

Pandemia sprawiła, że musieliśmy bardzo szybko dostosować się do nowej rzeczywistości. Od początku obraliśmy jasny cel – ochrona bezpieczeństwa naszych pracowników przy zachowaniu ciągłości działania firmy. To właśnie ciągłość jest kluczowa dla stabilności zatrudnienia oraz płynności dostaw do naszych klientów, dlatego bardzo szybko przeorganizowaliśmy naszą pracę. Większość działań, jakie wprowadziliśmy podczas pierwszej fali pandemii, utrzymaliśmy nawet w okresie luzowania wszelkich obostrzeń, dlatego druga fala nie przysporzyła nam dużych problemów logistycznych.

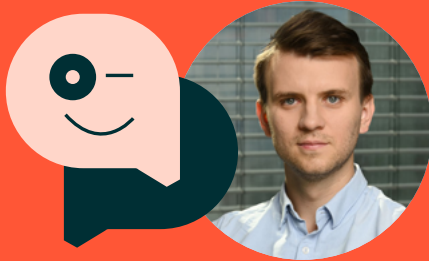
W obszarach, w których było to możliwe, wprowadziliśmy pracę zdalną lub system rotacyjny. Były to nie tylko stanowiska biurowe, lecz także zespoły sprzedażowe, dla których taki model pracy stał się zupełną nowością. Mieliśmy świadomość, że zupełna zmiana dotychczasowego trybu pracy oraz niecodzienna sytuacja, w jakiej postawiła nas pandemia, może niekorzystnie odbić się na komforcie psychicznym naszych pracowników. Zależało nam, aby pomimo dystansowania się od siebie utrzymywać dobry kontakt w zespołach i pomiędzy nimi oraz jasno komunikować, że pomimo izolacji – jesteśmy razem. Dlatego też zapewniliśmy wszystkim pracownikom dostęp do platformy komunikacyjnej Workplace. Platforma stała się cennym źródłem informacji, a także kluczowym miejscem do różnych działań integracyjnych, które na co dzień pozwalają nam pielęgnować relacje w zespołach.

Zdecydowaliśmy się również przenieść na łącza zdalne bardzo ważne dla całej firmy wydarzenie, jakim jest corocznie odbywająca się konferencja sprzedaży. Wydarzenie pomimo nietypowej formy będzie równie

angażujące dla naszych pracowników jak te odbywające się w poprzednich latach. To bardzo duże wyzwanie organizacyjne, jednakże wierzymy, że każdemu z nas niezwykle potrzebna jest namiastka prawdziwej uroczystości, podczas której będziemy mogli się spotkać i porozmawiać na tematy dla nas istotne.

Obszar produkcyjno-logistyczny, przez wzgląd na specyfikę stanowisk, nie mógł zostać objęty systemem pracy zdalnej. Dlatego poza szeregiem działań związanych z dystrybucją środków ochrony indywidualnej i innymi procesami ułatwiającymi pracę w tym trudnym okresie dla zwiększenia bezpieczeństwa pracowników zdecydowaliśmy się na skrócenie czasu pracy wszystkich zmian o godzinę. Pozwala nam to uniknąć mieszania się pracowników z różnych zmian w szatniach czy na portierni. Minimalizujemy w ten sposób ryzyko rozprzestrzenienia się ewentualnego zakażenia pomiędzy różnymi zmianami oraz bardzo skutecznie unikamy zatłoczenia na terenie fabryki i magazynu. Ponadto co miesiąc przeprowadzamy dezynfekcję całego terenu z wykorzystaniem preparatu o działaniach wirusobójczym, bakteriobójczym i grzybobójczym, a w każdym pomieszczeniu, w którym przebywają pracownicy, zastosowaliśmy lampy UV-C przepływowo oczyszczające powietrze. Fundamentalne dla podejmowania sprawnych działań są dla nas cykliczne spotkania online przedstawicieli poszczególnych działów. Mają one na celu sprawne monitorowanie bieżącej sytuacji oraz umożliwiają szybkie reagowanie na pojawiające się zagrożenia.

Obecna sytuacja bardzo mocno nas testuje, codziennie pojawiają się wyzwania, z którymi musimy się mierzyć. Wierzymy jednak, że przy zachowaniu maksymalnej ostrożności uda się nam przetrwać ten ciężki czas, a z całej sytuacji wyjdziemy silniejsi i bogatsi o nowe doświadczenia.



TOMASZ GRZECHNIK

szef kategorii Praca w OLX

Rok 2020 był dla kandydatów i pracodawców prawdziwym rollercoasterem. Pamiętam, gdy w styczniu zaczęły dochodzić do nas pierwsze niepokojące sygnały, wszyscy odsuwaliśmy od siebie myśli o czarnym scenariuszu. W lutym, kiedy COVID-19 zaczął mocno rozprzestrzeniać się na południu Europy, wciąż mieliśmy nadzieję, że jego wpływ na nas będzie niewielki i krótkotrwały. Potem przyszedł marzec...

Wszyscy z zespołu OLX Praca wiedzieliśmy, jak to może wpłynąć na cały rynek pracy. Załamaniu uległa nie tylko nasza branża ogłoszeń o pracę, ale również branża większości naszych klientów. Niektóre biznesy z dnia na dzień musiały wstrzymać prowadzenie działalności lub zmienić swój profil o 180 stopni. Wiele osób straciło zatrudnienie, a szukający pracy mieli ograniczone pole manewru w związku ze spadającą liczbą ofert.

Nasze zespoły od razu przystąpiły do działań zarówno produktowych, jak i biznesowych, żeby pomóc obu stronom rynku. Mobilizacja wywołana kryzysem pandemicznym sprawiła, że w wielu aspektach OLX Praca rozwijał się szybciej niż kiedykolwiek. W ostatnim roku uruchomiliśmy dwie nowe zakładki: „Praca” – ułatwiającą pracodawcom zarządzanie rekrutacjami – oraz

„Szukam pracy” – skierowaną do kandydatów. Dodaliśmy również funkcję wideokonferencji oraz możliwość specjalnego oznaczania ogłoszeń z pracą zdalną i zdalnym procesem rekrutacyjnym. Wszystko to z myślą o tym, żeby jeszcze skuteczniej łączyć pracodawców i kandydatów.

W miesiącach wakacyjnych wielu naszych klientów odetchnęło z ulgą i zaczęło znów rekrutować pełną parą. Wrzesień był dla kategorii Praca wręcz rekordowy w wielu aspektach, zarówno pod kątem aktywności kandydatów, jak i pracodawców. Te zmiany bardzo nas cieszyły, bo zwiastowały powrót do normalności. Tak nam się wówczas wydawało...

Niestety w październiku znów zapanowała niepewność, a kolejne obostrzenia wprowadzane przez rząd coraz mocniej uderzały w rynek pracy. Jednak widać było, że tym razem nasi klienci byli na tę sytuację dużo lepiej przygotowani. W reakcjach było mniej paniki, a więcej przemyślanych działań strategicznych i taktycznych. Wyraźnie dało się odczuć, że okres letni został w wielu firmach solidnie przepracowany, a wnioski z pierwszej fali pandemii zostały wyciągnięte. To pozytywnie nastraja nas na przyszłość.

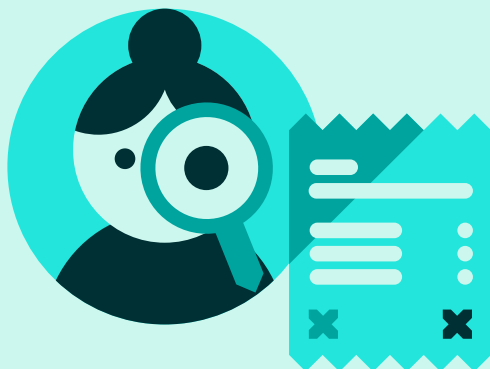


SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI

JAK MOŻEMY PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA NIEPEWNOŚĆ JUTRA?

Świat nie rozwija się liniowo. Nie wiemy, co przyniesie kolejny dzień, tydzień czy rok. Chętnie wierzymy w lepszą przyszłość. Jednak przyszłość preferowana jest tylko jedną z opcji, które trzeba wziąć pod uwagę. Żeby lepiej przygotować się na niepewność jutra, konieczne jest poznanie różnych możliwości. W ich diagnozowaniu pomaga metoda scenariuszowa, która w sposób narracyjny tworzy historie wokół różnych przyszłości. Tworzenie kilku przyszłości pozwala „rociągnąć” przyszłość preferowaną i nazwać jej różne warianty: możliwe, prawdopodobne, akceptowalne i nieakceptowalne (utopijne i dystopijne).

Istotą działania jest nazwanie różnych przyszłości oraz ich kontekstów, które stają się środowiskiem wydarzenia się tych przyszłości. Budowane scenariusze nie mają dostarczać jednoznacznych prognoz, ale pomagać w zrozumieniu różnych możliwości. Nie kalkulujemy prawdopodobieństwa realizacji projektowanych



scenariuszy. W myśl zasady, że najlepszym sposobem przewidywania przyszłości, w tym przyszłości pracy, jest jej wykreowanie, scenariusze ułatwiają zbudowanie wizji, a w konsekwencji spójnego kierunku jej implementacji w biznesie. Jasna wizja jest dzisiaj najsilniejszym motorem działania innowacyjnych firm.

Rozdział ten, opracowany przy współpracy z FutureS Thinking Group: firmą Zuzanny Skalskiej – 360Inspiration oraz studium strategiczno-projektowym Greenhat Innovation, jest oparty na czterech pozytywnych wizjach przyszłości pracy, które bazują na czterech scenariuszach przyszłości. W każdym z nich praca będzie mieć inne znaczenie czy inną definicję. Naszym założeniem jest opis pozytywnych kontekstów. Każdy pozytywny scenariusz zawiera jednak również mniej optymistyczne możliwości. Analiza dotyczy aglomeracji miejskich z dużą koncentracją biur, mniejszych i większych firm oraz międzynarodowych koncernów.

Zjawiska pojawiające się w scenariuszach dzieją się na całym świecie (sygnały zmian), pokazują one możliwości dla wielu branż. Jeśli coś wydarzyło się w danym obszarze, może zadziała w Twojej branży? Niektóre sygnały pojawiają się już na polskim rynku, jednak wielu zjawisk nadal nie jesteśmy świadomi. W badaniach przeprowadzonych przez OLX widoczne są wspólne tendencje, które można odnaleźć w każdym ze scenariuszy. Inne zjawiska i tendencje, które pojawiają się w badaniach, zostały zasygnalizowane w poszczególnych scenariuszach. Początki niektórych zjawisk można już zaobserwować także na naszym rynku.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX DOTYCZĄCE KAŻDEGO ZE SCENARIUSZY:

- 1 Praca hybrydowa** – pandemia zmusiła firmy do przejścia na pracę zdalną lub hybrydową. Przyspieszyła zmiany i pokazała, że nie muszą one oznaczać spadku jakości pracy. Część firm zamierza utrzymać model hybrydowy. Praca zdalna uwolni rynek od lokalności [dostęp do pracowników z innych miast i krajów].
- 2 Dbanie o well-being pracowników** – pandemia spowodowała duże zmiany w świadomości i oczekiwaniach w stosunku do pracodawców. Mają oni wspierać pracowników, dbać o zdrowie (także psychiczne) i bezpieczeństwo podwładnych i ich rodzin.
- 3 Praca zdalna wymaga od firm ciągłego dokształcania pracowników.** Chodzi o szkolenia o charakterze technicznym dające nowe umiejętności oraz podnoszące efektywność pracy.
- 4 Niż demograficzny i starzenie się społeczeństwa** zmuszają pracodawców do **pełniejszego wykorzystywania potencjału pokolenia 50+**, zwłaszcza na obszarach, gdzie luka na rynku pracy wynika z zaniedbania szkolnictwa zawodowego.
- 5 Bardziej elastyczne formy pracy** – rozwojowi pracy zdalnej będzie towarzyszyć zwiększona elastyczność miejsca i godzin pracy.
- 6 Wzrost roli kobiet na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych** – kobiety cieszą się coraz większym zaufaniem, są ambitne, wykształceniem nie odbiegają od mężczyzn. Hybrydowy model pracy może ułatwić im godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych.
- 7** Pandemia uwydatniła dynamikę zmian i nieprzewidywalność przyszłości. Wieloletnie strategie się nie sprawdzają – istotne są **zwinność, elastyczność i realizowanie misji.**
- 8 Digitalizacja, cyfryzacja, automatyzacja** – pandemia przyspieszyła postęp technologiczny. Rozwój technologii będzie się pogłębiał, a firmy będą musiały nadążać za postępem.



SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI 2030+

Nie ma jednej przyszłości. Sygnały zmian to wskazówki informujące, jak mogą wyglądać różne przyszłości. Są one odpowiedzią na podstawowe potrzeby i pragnienia ludzi, które przybierają coraz to nowe formy. Tworzenie scenariuszy przyszłości opiera się na analizie wielu czynników systemowych (sygnałów zmian), a nie na badaniu pojedynczych aspektów danego zagadnienia. To szeroka perspektywa, która bierze pod uwagę nie tylko jedną zmienną, lecz także cały kontekst mogący mieć wpływ na dany obszar. Do nazywania przyszłości służy metoda scenariuszowa, która tworzy opowieść wokół różnych wizji przyszłości, uwzględniając możliwości czy drogi rozwoju. Narracje te pokazują różne przyszłe możliwości, uwarunkowania i konteksty.

Przyszłości będą spolaryzowane. Będą rozciągały się gdzieś pomiędzy dostatkiem (rozkwitem) a niedoborem (zahamowaniem) oraz między skupieniem się na jednostce (JA w centrum zainteresowania) a społecznością (MY jako priorytet działań) – wizualne przedstawienie koncepcji na stronie obok.

Zbudowana kanwa pozwala spojrzeć na pojawiające się sygnały zmian w określonych kontekstach i poddać analizie liczne czynniki, które budują obraz rzeczywistości w czterech przyszłościach. W tych czterech możliwych rzeczywistościach opisane zostaną takie obszary, jak:

- Przestrzeń, w której żyją, mieszkają i funkcjonują ludzie (miasto).
- Osoby zarządzające daną przestrzenią i społecznością oraz sposób, w jaki to robią (liderzy).
- Sposób zorganizowania społeczeństwa, realizacji umowy społecznej, określenie relacji ze wspólnotą, stosunek do różnorodności i wykluczenia (ludzie, rodzina, przestrzeń prywatna).
- Praca i jej sens, czy i komu jest potrzebna praca i technologia, jaka jest relacja technologii i pracy w stosunku do człowieka, nowe formy pracy i powstałe zawody (praca i technologia).
- Zdrowie fizyczne i psychiczne, odżywianie, dobrostan, rozwój i nauka (zdrowie i edukacja).

Przy projektowaniu scenariuszy przyjęto pewne założenia stałe, tzw. makrotrendy rozwojowe:

- Technologia będzie się rozwijała (automatyzacja i digitalizacja).
- Zmiany klimatyczne będą postępować.
- Społeczeństwa rozwinięte starzeją się i będą się starzeć.
- Globalne procesy urbanizacji będą postępować, miasta staną się najsilniejszymi podmiotami.

DOSTATEK
[rozkwit]

**KIND
CAPITALISM**
[CZUŁY KAPITALIZM]

**ACTIVE
RESTORATION**
[AKTYWNA ODNOWA]

JA
[jednostka]

MY
[społeczność]

**SURVEILLANCE
CAPITALISM**
[KAPITALIZM NADZORUJĄCY]

**LESS IS
ENOUGH**
[MNIJ WYSTARCZY]

NIEDOBÓR
[zahamowanie]

CZTERY NARRACJE PRZYSZŁOŚCI

1. KIND CAPITALISM (czuły kapitalizm)

dostatek (rozkwit) / jednostka (JA w centrum zainteresowania)

Nowi liderzy stają się ambasadorami talentów, wyszukują i dysponują kadrami posiadającymi umiejętności niezbędne w erze czułego kapitalizmu. Wielkie korporacje i firmy technologiczne przejmują rolę państwa opiekuńczego. Generowane zyski inwestują w technologie zmieniające rynek i ułatwiające dostęp do niezbędnych usług dla klasy korzystającej. Priorytetem jest odgórnie zaplanowana i zaprojektowana – również na gruncie prawnym – ochrona środowiska naturalnego.

Społeczeństwo jest podzielone ze względu na dostęp do technologii i umiejętność jej wykorzystywania. Technologia jest główną osią rozwoju społeczeństwa, kluczem do utrzymania standardu życia i pracy. Permanentny rozwój i wykorzystanie nowych technologii ułatwiają życie mieszkańcom. Dojazdy nie są problemem i odbywają się na znikomą skalę – wszelkie potrzeby można załatwić online z dostawą do domu. Szkoła i praca odbywają się zdalnie. Gdy konieczne jest przemieszczenie się, można łatwo skorzystać z przyjaznych środowisku środków masowego i indywidualnego transportu [samokierujący samochód pasażerski, pociąg czy dron].

Większość podstawowych prac została zautomatyzowana. Postęp technologiczny napędził rozwój gospodarki samorealizacji i czasu wolnego. Ludzie skupiają się na rozwoju osobistym. Praca jest zorientowana na samorealizację, ciągłe doskonalenie się w różnorodnych dziedzinach.

2. ACTIVE RESTORATION

(aktywna odnowa)

dostatek (rozkwit) / społeczność (MY jako priorytet działań)

Obowiązuje maksyma: dobre dla planety = dobre dla ludzi. Jeśli coś robisz, powinieneś najpierw zastanowić się, jaki wpływ na planetę ma twoja działalność; jeśli działasz na jej korzyść, działasz na korzyść ludzi. Nic się nie marnuje – wszystkie elementy systemu znajdują nowe zastosowanie.

Dzięki wprowadzeniu powszechnego dochodu gwarantowanego [PDG] ludzie nie muszą pracować zarobkowo. Mogą skupić się na pracy zgodnej z ich przekonaniami i możliwościami w ramach naczelnej idei rozwoju wspólnoty i planety. Dla struktur państwowych priorytetem jest dbałość o wspólnotę, środowisko i zasoby naturalne. Państwo opiera się na gospodarce cyrkularnej. Odtworzenie bioróżnorodności staje się jednym z priorytetów. O zdrowie i dobrostan ludzi dba się w sposób systemowy. Ekonomia zysku

zmienia się w ekonomię wspólnotowości, emocji, działania na rzecz dobra wspólnego. Wraz z postępem technologii pojawiają się nowe, nieszkodzące planecie źródła energii. PDG jest generowany z wysokich podatków płaconych od wprowadzanej technologii i jej wykorzystania.

Dzięki PDG praca stanowi dodatkowe źródło satysfakcji wynikającej z wpływu na rozwój wspólnoty. Wymiana jest często oparta na barterze i wzajemności między-pokoleniowej. Praca musi służyć społeczności – to warunek konieczny jej realizacji. Seniorzy są źródłem wiedzy i umiejętności.

Dzięki technologii i automatyzacji mamy czas na inne ważne dla wspólnoty i środowiska twórcze działania. Nauka jest formą praktyk i horyzontalnej wymiany wiedzy. Mistrzowie uczą się od swoich uczniów. Kobiety stają się liderami przełomowych zmian.

3. SURVEILLANCE CAPITALISM

(kapitalizm nadzorujący)

niedobór (zahamowanie) / jednostka (JA w centrum zainteresowania)

Miasto to betonowa dżungla, w miejsce natury powstają budowle na bazie tradycyjnych materiałów i nowych technologii (druk 3D z wykorzystaniem cementu). Wysokie struktury są domem dla rosnącej liczby ludzi.

Jednoosobowe gospodarstwo domowe jest dominującą jednostką społeczną. Ludzie żyją w zamkniętych osiedlach, które dostarczają im pełen zakres usług. Ze względu na brak zaangażowania liderów i społeczeństwa rośnie skażenie środowiska. W odpowiedzi powstają rozwiązania, które pozwalają prowadzić całe życie wewnątrz skrupulatnie zaprojektowanych pomieszczeń.

Korzyści materialne i doświadczenia określają status społeczny. Liderzy w makiaweliczny sposób dążą do przejęcia kontroli, zapewniając złudne poczucie bezpieczeństwa masom. Kluczowe znaczenie mają dane. Stają się one walutą, za którą ludzie mogą nabywać pożądane dobra. Dane są używane również do projektowania serwisów. Nikt nie musi podejmować trudnych decyzji, ludzi wyręczają w tym algorytmy na podstawie wiedzy pozyskanej z danych.

Podstawowa zasada brzmi: nie każ mi myśleć. Względnie niskie zarobki przy dużych potrzebach konsumpcyjnych skłaniają ludzi do dzielenia się danymi o samych sobie.

Zaciera się różnica pomiędzy pracą a życiem prywatnym. W pracy przetwarzasz dane, w życiu prywatnym je udostępniasz. Praca pozwala posiadać więcej, a jesteś definiowany przez swój status materialny. Rozwijasz się i awansujesz dlatego, że chcesz posiadać więcej. Oddajesz prywatność i wiedzę na temat swoich preferencji. Jesteś cyfrowym konsumentem w cyfrowym świecie.

4. LESS IS ENOUGH (mniej wystarczy)

niedobór (zahamowanie) / społeczność (MY jako priorytet działań)

Tkanka miejska staje się zielonym polem uprawnym, parkiem. Powstają warzywne ogrody społeczne, pasieki w kamienicach i blokach. Przy szkołach i domach opieki powstają ogródki działkowe, gdzie produkuje się żywność na własne potrzeby. Ze względu na ograniczony wzrost i z konieczności zachowania stanu posiadania rozwija się spółdzielczy model dystrybucji i zarządzania dobrami. Preferowany jest transport publiczny, rowerowy i elektryczny. Życie w miastach jest zorganizowane tak, by każdy mieszkaniec był w stanie dojść w każde ważne miejsce w ciągu 15 minut.

Działania liderów są skierowane na aktywność prospołeczną wewnątrz miniwspólnot. Zasobność wspólnot zwiększa się przez realizowanie usług i doświadczeń wzbogacających społeczność, a nie portfele. Liderzy są zainteresowani innowacjami społecznymi. Liczne ośrodki angażują dzieci i samotnych seniorów, którzy są włączani w życie społeczne. Edukacja stanowi priorytet, wychowujemy odpowiedzialne, odważne i samodzielne dzieci. One są naszą przyszłością, inwestycją.

Żyjemy w lokalnych wspólnotach zakreślanych przez 15-minutowy dystans. Ufamy sąsiadom, wymieniamy się z nimi doświadczeniami, wiedzą i pomocą. Struktura

społeczna jest równa. Mieszkania mieszczą rodziny wielopokoleniowe, sąsiedzkie. Przestrzeń domowa nie ma manifestować wysokiego statusu – mieszkamy funkcjonalnie i w zgodzie z naturą. Co-housing i co-living wynikają po części z niedostatku, a po części z poczucia wspólnoty i chęci współdzielenia zasobów. Częste są współdzielone przestrzenie – pralnie, jadalnie, kuchnie i świetlice.

Najbardziej pożądaną odmianą pracy jest praca zespołowa nastawiona na wspólne wypracowywanie rozwiązań i czerpanie z kompetencji w zespole. Technologia jest obecna, ale nie jest warunkiem niezbędnym istnienia społeczeństwa i pracy. Praca zwraca się ku rzemiosłu i umiejętnościom podstawowym. Wymiana doświadczeń i nauka przyszłych pokoleń są jednymi z najbardziej poświadczanych aktywności człowieka.

Długo pozostajemy zdrowi. Zwracamy się ku zdrowej żywności w celu prewencji i utrzymania dobrej kondycji. Monitorujemy stan zdrowia, korzystając ze wsparcia technologicznego. Jemy tyle, ile potrzebujemy, nie marnujemy jedzenia i zasobów.





SCENARIUSZ I – KIND CAPITALISM

[czuły kapitalizm]



Za upowszechnieniem tego scenariusza przemawiają masowa automatyzacja, mechanizacja i indywidualizacja świata. W efekcie konieczności zmiany modelu pracy na system zdalny nastąpił wyraźny postęp technologiczny. Ciągłe ulepszanie rozwiązań i systemów pozwoliło na jeszcze większe odmiejscowienie pracy, czyli nieprzywiązywanie się do jednego miejsca, a możliwość pracy skądkolwiek.

Nowi liderzy [klasa posiadająca], którzy stoją na czele m.in. wielkich firm technologicznych, stali się siłą nowego świata, nowej i bardziej ludzkiej formy kapitalizmu. Założeniem czułego kapitalizmu jest służenie wszystkim interesariuszom, a nie wyłącznie głównym akcjonariuszom. Technologia to główne narzędzie mające przyczynić się do ulepszania rynku. Wykorzystanie technologii zwiększyło się zarówno w obszarze publicznym, jak i prywatnym [autonomiczne taksówki, humanoidalna obsługa, domowe roboty]. Gospodarka powróciła do stanu wzrostu, nie jest to jednak kapitalizm, który znamy. Era przemysłowa przerodziła się w erę usług i doświadczeń.

CZYM JEST PRACA?

Większość podstawowych, rutynowych prac została zautomatyzowana. Dynamiczny postęp technologiczny napędził rozwój gospodarki samorealizacji i czasu wolnego. Praca stała się samorealizacją, ciągłym doskonaleniem się w różnorodnych dziedzinach, a interdyscyplinarność jest konieczna, by zdobyć interesującą i rozwijającą pracę.

MIASTO

INTELIĞENTNE MIASTA – NOWE MOŻLIWOŚCI

Miasto staje się wielką, rozproszoną, zautomatyzowaną przestrzenią bez wyraźnych granic administracyjnych. Poruszanie się po mieście zyskuje nową jakość. Na dachach znajdują się lądowiska dla powietrznych tak-

sówek. Inteligentne domy połączone zostały z systemami miejskimi, dzięki czemu m.in. podróżowanie na dłuższe odległości, jak i przemieszczanie się po mieście stały się szybsze i bezpieczne. Powszechne stało się zjawisko uberyzacji: nic z tego, z czego korzystamy, nie należy do nas. Dominują modele subskrypcji. Dom również stał się usługą. Przestrzeń prywatną przejęły funkcje biura, zaspokajając potrzeby towarzyskie czy związane z rozrywką, którą zapewnia technologia i wirtualna rzeczywistość.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Hyundai and Uber – AIR TAXI** – wg Hyundai przyszłością jest mobilność powietrzna, osobiste pojazdy lotnicze (PAV) dla maksymalnie pięciu pasażerów.
- **Stan Michigan** ogłosił plany utworzenia połączonego pasa dla autonomicznych pojazdów (autobusów i pojazdów do transportu towarów) między centrum Detroit i Ann Arbor.
- **Bosch** na Mobility Experience 2017 w Boxberg zaprezentował wizję przyszłości miast, kładąc nacisk na kwestie inteligentnego ruchu i nowego modelu bezemisyjnej, bezstresowej i bezwypadkowej mobilności.
- **GACHA** to autonomiczny autobus marki MUII [Finlandia] z cyfrową mapą i technologią wykrywania pieszych i infrastruktury, który działa w każdych warunkach pogodowych.

LUDZIE, PRZYNALEŻNOŚĆ DO WSPÓLNOTY, RÓŻNORODNOŚĆ I WYKLUCZENIA

MNIEJSZE NIERÓWNOŚCI

Odmiejscowienie i postęp technologiczny wpływają na dostępność i równość m.in. w miejscu pracy. Mimo dużych różnic pomiędzy klasą posiadających i korzystających różnice w obrębie jednej klasy są minimalne. Technologia jest narzędziem inkluzywnego społeczeństwa.

ZDALNE SPOŁECZNOŚCI

Odmiejscowienie doprowadziło do rozproszenia się biur. Wiele organizacji pracuje zdalnie w pełnym wymiarze. Z uwagi na elastyczny charakter pracy budowanie kultury organizacyjnej stało się utrudnione. Rozproszone społeczności mają łączyć jasno określony i nazwany system wartości. Pojawia się zjawisko patriotyzmu firmowego. W organizacjach powstają wewnętrzne systemy do wyszukiwania osób o podobnych lub uzupełniających się kompetencjach. Systemy te służą też podtrzymaniu znajomości, poznawaniu nowych członków organizacji i wymianie wiedzy, powstają zdalne społeczności. Postęp technologiczny doprowadził do przenikania się świata realnego z wirtualnym w życiu zawodowym i prywatnym. Systemy online łączą ludzi w kontekście wspólnej pracy, aktywności w życiu codziennym i w celach rozrywkowych.

PROTECHNOLOGICZNA SPOŁECZNOŚĆ

Główną przyczyną wykluczenia jest brak dostępu do technologii (oprogramowania, systemów czy narzędzi). Firmy musiały się dostosować, inwestując w automatyzację, robotyzację i systemy wewnętrzne oparte na AI. Dzięki temu zarówno systemy wewnętrzne, jak i zewnętrzne stały się bardziej efektywne.

NETWORKING NA WAGĘ ZŁOTA

O statusie społecznym świadczy liczba kontaktów oraz mnogość i różnorodność umiejętności (crossdyscyplinarność). Jeśli znasz niewiele osób i masz wąskie kompetencje, grozi ci utrata pracy, a nawet wykluczenie społeczne. Powstają różnorodne narzędzia do networkingu, utrzymywania relacji z zespołem i poszukiwania mentora.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Microsoft** stworzył narzędzia pomagające pracownikom zdalnym korzystającym z Teams. Firma chce wprowadzić dodatkowe narzędzia służące poprawie koncentracji, regularnym przerwom i utrzymaniu balansu między życiem prywatnym i zawodowym.
- **Panion** [Szwecja] – platforma pomagająca firmom budować społeczność, zarządzać i angażować pracowników, zachęcając ich do interakcji i socjalizacji.
- **Ellen** [USA] to aplikacja do mentoringu AI, która łączy mentorów i podopiecznych.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Nowe rozwiązania i narzędzia będą krótkoterminowe, szybko zastępowane przez kolejne. Będzie to wymagać od firm i pracowników nieustannego uczenia się i adaptacji do zmian.
- Obywatele świata – praca z odległych krajów – wybór miejsca zamieszkania będzie niezależny od lokalnego rynku pracy.
- Mając pewną swobodę w wyborze ofert, kandydaci brali pod uwagę nie tylko warunki zaoferowane przez pracodawcę, lecz także opinię na jego temat i wizerunek firmy.
- Rosła rola employer branding i marketingu rekrutacyjnego. W celu lepszego dostosowania ofert, komunikacji i kanałów zbierano feedback od kandydatów.
- Istotne jest pielęgnowanie relacji w zespołach, utrzymywanie kontaktu, redukcja napięcia i niepewności pracowników.
- Zamknięte platformy społecznościowe („Facebook dla firm”) pozwalają na budowanie więzi na gruncie prywatnym („cyfrowy ekwiwalent spotkań przy kawie”).
- Mechanizacja i automatyzacja usprawnią procesy i będą motorem zmian. Zdaniem pracodawców automatyzacja nie będzie oznaczać drastycznego spadku zapotrzebowania na pracowników, ale z pewnością je zmodyfikuje.

SENS PRACY, TECHNOLOGIA, NOWE FORMY PRACY, KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

SAMODOSKONALENIE SIĘ

Samodoskonalenie się stało się głównym sensem pracy. Ludzie pracują, aby ciągle się rozwijać i pozostawać istotnym elementem systemu. Liczba pracowników posiadających wiele kompetencji rośnie. Ciągły rozwój stał się warunkiem koniecznym do utrzymania się na rynku pracy.

KOMPETENCJE DOSTOSOWANE DO NOWEJ CYFROWEJ RZECZYWISTOŚCI

Odchodzi się od pojedynczych specjalizacji skupionych na wąskich obszarach na rzecz ekspertów, którzy posiadają wiedzę i umiejętności w różnych dziedzinach, na styku kompetencji. Ludzie muszą radzić sobie z natłokiem informacji, segregować i filtrować treści w poszukiwaniu istotnych informacji. Pojawiają się terapeuci specjalizujący się w cyfrowym detoksie. Kluczowe są kompetencje społeczne, dzięki którym możliwa staje się wirtualna współpraca w multidyscyplinarnych zespołach oraz zdalne zarządzanie samosterującymi się zespołami. Powstają nowe zawody związane z interakcjami między ludźmi i robotami, np. menedżer zespołów człowiek–maszyna, oraz zawody związane z cyberbezpieczeństwem.

FIRMA JAKO PAŃSTWO OPIEKUŃCZE

Organizacje oczekują od pracowników coraz większych zasobów kompetencji i unikatowych umiejętności, które sprawdzą się podczas pełnienia różnorodnych funkcji. Firmy przejmują rolę państwa opiekuńczego, dbając o pracowników, zważając na ich obawy, potrzeby i oczekiwania.

ELASTYCZNE FORMY PRACY

Pracodawcom zależy na wykształconych, posiadających liczne kompetencje i umiejętności, zdrowych i szczęśliwych pracownikach. Sami wychodzą im naprzeciw, oferując elastyczne formy zatrudnienia. Czas i miejsce wykonywanej pracy stają się drugorzędne. To pracownik decyduje, gdzie i jak chce pracować danego dnia. Z uwagi na szeroki zakres kompetencji i umiejętności pracownicy szukają takiego miejsca pracy, w którym ich potrzeby i oczekiwania będą najlepiej zrozumiane. Firmy tworzą różnorodne systemy benefitów dostosowane indywidualnie do każdego pracownika.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Amazon (USA)** zorganizował Dzień Kariery 2020 dla nowych pracowników, by pomóc im wdrożyć się na nowych stanowiskach, poznać firmę, a przy okazji rozwinąć kompetencje.
- **EY AUSTRALIA** oferuje pracownikom do 12 tygodni bezpłatnego „urlopu dożywotniego”, możliwość korzystania z różnych harmonogramów pracy w niepełnym wymiarze godzin.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Pracownicy poszukują przede wszystkim możliwości **rozwoju i poczucia sensu pracy** – chcąc pozyskiwać talenty i zmniejszać rotację, firmy muszą wychodzić naprzeciw tym oczekiwaniom.
- Pracodawcy będą szukać pracowników potrafiących współpracować, odpornych na stres, nastawionych na rozwój, kreatywnych, ze zdolnościami interpersonalnymi i komunikacyjnymi.
- **Nowa rola pracodawcy** – odpowiedzialny biznes 2020 – pandemia spowodowała zmiany w świadomości i oczekiwaniach w stosunku do pracodawców. Uwydatniła też potrzebę partnerskich relacji opartych na obustronnym zaangażowaniu, ale i zaufaniu oraz transparentnej komunikacji.
- Od strony formalnej sprzyjającym czynnikiem będzie **zmiana modelu zatrudnienia** i rozliczania pracownika – odchodzenie od pracy „od-do” na rzecz bardziej zadaniowej, z elastycznym czasem pracy.



ROZWÓJ I UCZENIE SIĘ, ZDROWIE I HIGIENA

EDUKACJA OPARTA NA TECHNOLOGII

Firmy zaczynają wymagać zmian w systemie edukacji. Kompetencje przyszłości, takie jak umiejętności cyfrowe, krytyczne myślenie, inteligencja emocjonalna czy adaptacyjna, stają się podstawą rozwoju. Program nauczania jest coraz bardziej kontrolowany przez pracodawców, którzy posiadają wiedzę na temat kompetencji przyszłości. Edukacja przenosi się w dużym stopniu do świata wirtualnego. Rozwijają się takie umiejętności, jak szybkie uczenie i oduczanie się, krytyczne myślenie czy interpretacja treści. Pozwalają one przygotować się na wymogi rynku pracy i być gotowym na zmiany specjalizacji lub łączenie wielu kompetencji. Firmy inwestują w pracowników, dając im możliwość edukowania się poprzez wewnętrzne systemy bazujące na AI.

BIZNES SZKOŁĄ DLA DOROSŁYCH

Firmy, chcąc tworzyć elastyczne i multidyscyplinarne stanowiska, na które wybierają kandydatów z interdyscyplinarnym doświadczeniem, muszą zapewnić pracownikom możliwość ciągłego rozwoju. Tworzą zatem działy i systemy odpowiadające za ciągłą edukację obecnych i przyszłych pracowników.

INTERDYSCYPLINARNOŚĆ PONAD SPECJALIZACJE

Połączenie wielu rozbieżnych kompetencji pomaga w wykonywaniu złożonych, różnorodnych zadań. Konieczność pracy w różnych rolach, zespołach i na różnych stanowiskach tworzy potrzebę powołania elastycznych i wielofunkcyjnych systemów edukacyjnych wewnątrz firmy oraz poza nią. Pracodawcy skupiają się na rozwoju swojej kadry, inwestując w systemy szkoleniowe i zapewniając jej różnorodne formy edukacji.

SPERSONALIZOWANA PROFILAKTYKA DLA CIAŁA I DUSZY

Aktywny i efektywny pracownik to przede wszystkim zdrowy (fizycznie i psychicznie) pracownik. Postęp technologiczny umożliwił jeszcze bardziej spersonalizowaną opiekę zdrowotną. Firmy kompleksowo podchodzą do szeroko rozumianego zdrowia pracownika. Inwestują w systemy monitorowania zdrowia obejmujące zarówno kondycję fizyczną, jak i psychiczną pracowników. Duży nacisk kładzie się na działania zapobiegające chorobom i wczesne informowanie pracowników o niepokojących wynikach.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Grow with Google** – Google tworzy własne szkoły kształcenia pracowników.
- **The Wellbeing Budget** – Nowa Zelandia to pierwsze państwo, które projektuje swój budżet, jako priorytet traktując kwestię dobrostanu obywateli.

- **Platforma Lyra Health** (USA) – bezpośrednia i zdalna terapia behawioralna dla pracowników.
- **Better Space** (UK) – platforma well-being z holistycznym podejściem do zdrowia pracowników.
- **Halo Band – Amazon** – opaska z aplikacją, która monitoruje tkankę tłuszczową i stan emocjonalny użytkownika przez cały dzień.
- **MAVEN** (USA) to pierwsza cyfrowa klinika dla kobiet.
- **The Wing** (USA/Londyn) – przestrzeń coworkingowa dla kobiet zorientowane na well-being.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Transdyscyplinarność jako poszukiwana kompetencja.
- Pracodawca wspiera rozwój pracowników, co motywuje do wyboru lub zmiany pracy oraz kształtuje lojalność.
- Dostosowywanie programu do rzeczywistych potrzeb pracowników.

PRZESTRZEŃ PRACY

NIEISTNIEJĄCE BIURA

Rozproszenie miasta spowodowało decentralizację biur. Praca zdalna daje możliwość pracowania z dowolnego miejsca na Ziemi, co skutkuje brakiem konieczności tworzenia biur. Zapewnienie odpowiednich warunków do pracy nadal pozostaje jednak ważną kwestią dla pracodawców.

PERSONALIZACJA I HIGIENA

Biuro przestaje być prywatną przestrzenią firmy, a staje się zindywidualizowanym stanowiskiem pracy. Pracownikom zapewnia się np. modułowe biura ogrodowe instalowane w ich prywatnych ogrodach albo finansuje się stworzenie przestrzeni biurowej w domu.

ELASTYCZNOŚĆ

Pracownik sam decyduje, gdzie i jak długo będzie pracował. Firmy oferują programy bazujące na wynajmie przestrzeni do pracy. W tak elastycznym modelu powstaje wiele systemów i platform, które łączą przestrzenie coworkingowe, biurowe, a nawet publiczne, bazując na modelu subskrypcyjnym. Praca zdalna zaowocowała pojawieniem się zjawiska workation, czyli pracowakacji. Firmy zastanawiają się, jak zainwestować budżet wcześniej przeznaczany na biura, i oferują pracownikom różnorodne benefity, którymi mogą oni zarządzać.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Hello Wood** (Węgry) uruchomiło kabinę roboczą zaprojektowaną jako przestrzeń do pracy, zabawy lub wypoczynku.
- **Upflex** – platforma z siedzibą w USA, która pozwala zapewnić pracownikom czas w wielu przestrzeniach coworkingowych na całym świecie, m.in. Berlinie, Barcelonie czy Warszawie.
- **We Company** – otwarta przestrzeń o nazwie Made By We w Nowym Jorku obejmująca miejsce do pracy na żądanie, przestrzeń eventową, sklep detaliczny i kawiarnię.

SZANSE I MOŻLIWOŚCI DLA BIZNESU:

1. **Współpraca z uczelniami i miastami w celu współtworzenia edukacji i przestrzeni publicznej**

Edukacja, chcąc odpowiedzieć na nowe potrzeby, zwiększa zakres przedmiotów rozwijających kompetencje przyszłości. Firmy zaczynają wychodzić z inicjatywą, wspierając szkoły, uczelnie i miasta w budowaniu efektywnej edukacji poprzez dofinansowanie sprzętów, warsztatów z ekspertami czy tworzenie otwartych przestrzeni do wspólnego doświadczania i nauki. Pojawia się trend związany z niezależnymi programami edukacyjnymi, które mają zapewnić rozwój przyszłych kompetencji potrzebnych na rynku pracy.

2. Szkolenia crossdyscyplinarne

Rynek pracy wymaga od pracowników multidyscyplinarności, różnych kompetencji i otwartości na zmianę. Aby posiadać różnorodny, crossdyscyplinarny, elastycznie reagujący na zmiany zespół, należy inwestować w jego rozwój i zdobywanie ciągle nowych kompetencji.

3. Wyszukiwanie talentów i dbanie o talenty w firmie

Docenienie pracownika buduje relacje i wzajemne poszanowanie, poprawia zdrowie psychiczne pracownika i motywuje go do rozwoju. Identyfikowanie mocnych stron jednostek w zespole zwiększa efektywność projektu oraz poprawia morale. Inwestowanie w talenty poprzez szkolenia, kursy, wyjazdy i różnego rodzaju udogodnienia jest kluczowe, by utrzymać cennych pracowników.

4. Opieka psychologiczna i dbanie o zdrowie psychiczne jako benefit

Kondycja i zdrowie psychiczne pracowników są równie istotne jak zdrowie fizyczne. Intensywna praca, ciągła presja, brak work-life balance, zwiększająca się rola technologii, praca zdalna i izolacja mogą przyczyniać się do pogorszenia stanu psychicznego, co obniża efektywność pracy oraz grozi wypaleniem. Opieka pracodawcy w tym zakresie jest niezwykle potrzebna, a rynek benefitów w obszarze zdrowia i higieny stale się powiększa.

5. Elastyczne formy pracy – tryb zadaniowy, nie godzinowy

Pracownicy, szczególnie młodzi i świadomi, poszukują elastycznych modeli pracy. Odchodzi się od zatrudniania na etat, tworząc systemy bazujące na zadaniach do wykonania. Pozwala to włączyć takie grupy, jak aktywne matki czy ojcowie, studenci, niepełnosprawni.



DOMINIKA ZELIŃSKA

studio Workplace, główny architekt

Przyszłość pracy

Przyszłość przede wszystkim będzie opierała się na samoświadomości i autorefleksji, na tym, żeby żyć i pracować w zgodzie ze sobą. Istotne stanie się poczucie, że poprzez pracę mamy wkład w społeczeństwo. Każdy będzie chętniej pracował dla społecznie odpowiedzialnej firmy. Praca to będzie wysiłek przedsięwzięty w słusznym celu, wspierający zrównoważony rozwój w imię wartości. Przy okazji opłacający rachunki i dający warunki do życia. Będziemy pracować mniej, bo zautomatyzujemy wszystko, co da się zautomatyzować, i będziemy mogli się zajmować tym, czym chcemy.

Praca dziś a praca za 10 lat

To wielki przywilej myśleć o przyszłości pracy jako o komforcie psychicznym. Młode pokolenie stawia na jakość życia, na jakość pracy i komfort w swoim życiu. I to jest przyszłość – to określa, czym powinna być praca. Zaufanie i empatyczna komunikacja przełożonych będą bardzo ważne. Trzeba jednak pamiętać, że to musi działać w dwie strony. Często mamy silne oczekiwania wobec osób zarządzających, należy pamiętać też o tym, że lidera rzadko ktoś poklepie po ramieniu i powie „dobra robota”.

Konieczność zmian w organizacjach

W przyszłości jakość będzie istotniejsza niż ilość. Żyliśmy w świecie niekończącego się wzrostu ilościowego, teraz musi nastąpić zwrot w stronę jakości. Tę jakość będziemy widzieć na wszystkich polach: pracy, komunikacji, produktów.

Jakość firmy będzie oceniana nie tylko przez to, jak dużo wyprodukowała. Jeśli miarą sukcesu będzie tylko wynik finansowy, to nigdy biznes nie będzie dbał o jakość powietrza i planetę.

Firmy pracujące tylko dla czystego zysku będą upadały. W obliczu kryzysu klimatycznego firma, która nie ogłosi swojej polityki walki z tym z problemem, strzeli sobie w stopę. Klarowność i transparentność to czynniki, które w przyszłości będą bardzo ważne. Firmy, które nie będą transparentne dla konsumenta i pracownika, nie będą w stanie funkcjonować. Jako ludzie coraz bardziej świadomi zwyczajnie przestaniemy kupować wydmuszki reklamowe, niesprawdzone produkty i nierealizowane CSR-owe obietnice. A rewolucja świadomości konsumenckiej rozpoczęła się już jakiś czas temu.



SCENARIUSZ II – ACTIVE RESTORATION

[aktywna odnowa]



CZYM JEST PRACA?

Dochód podstawowy – praca jako wybór

W wyniku rosnącej automatyzacji wielu ludzi straciło pracę, która często była uciążliwa fizycznie i psychicznie. Wprowadzenie PDG zapobiegło rosnącym nierównościom ekonomicznym. Ludzie mogą skupić się na poszukiwaniu pracy zgodnej z ich możliwościami intelektualnymi i fizycznymi, przekonaniami oraz wartościami. Praca przestała być koniecznością i kompromisem. Stała się świadomym wyborem. Nie ma różnicowania na lepsze i gorsze zawody.

Purpose Driven Business – praca jako misja

Wyższym celem, a także wyższą koniecznością, stało się dbanie o planetę i przyszłość kolejnych pokoleń. Każda praca ma mieć wkład w odbudowę i tworzenie świata, w którym człowiek i natura żyją w zgodzie, co przynosi korzyści obu stronom. Przekonaliśmy się o tym, doprowadzając naszą planetę na skraj katastrofy, trwale zmieniając klimat. Była to lekcja, która zmieniła wiele w naszym myśleniu i postrzeganiu rzeczywistości.

Nowe zasady zrównoważonej gospodarki o obiegu zamkniętym

Technologia odciąża nas, ograniczając powtarzalność i trud związane z niektórymi czynnościami. Rozwój technologiczny ma przyczyniać się również do pozytywnego oddziaływania na środowisko, a nie jego degradacji. Całość pracy opiera się na zasadach gospodarki o obiegu zamkniętym i wartościach przyczyniających się do holistycznego rozwoju ludzkości. Większości musieliśmy tak naprawdę nauczyć się na nowo, przez co edukacja stała się kwestią kluczową. Powróciliśmy do relacji mentorskich, również w pracy – jednak nie w imię samorozwoju i konkurencyjności, ale w imię jak najlepszego wkładu dla społeczności, co daje poczucie spełnienia i satysfakcji jednostce.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Pandemia przyspieszyła eksperymenty z PDG:** w Niemczech wprowadzono pilotażowy program PDG obejmujący 120 osób [ich doświadczenia

zostaną porównane z grupą kontrolną]. Hiszpania zapewniła PDG w wysokości ok. 460 euro dla 2,3 miliona obywateli, jeśli ich roczne zarobki nie przekraczają określonego pułapu.

- **Long-Term Stock Exchange (LTSE)**, która ruszyła we wrześniu 2020 r. w USA wymaga od spółek publikowania strategii skoncentrowanych na tworzeniu długoterminowej wartości.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Wśród kandydatów pojawia się potrzeba poczucia wpływu i realizowania jakiejś idei. Na znaczeniu zyskują firmy realizujące misję, odpowiedzialne społecznie, z którymi kandydatom i pracownikom łatwo się utożsamiać. Firmy muszą kształtować odpowiedzialny biznes.

MIASTO

AGLOMERACJA JAKO STRUKTURA MAŁYCH MIASTECZEK

Istniejące betonowe struktury miejskie zaczęto przekształcać. Stare, niefunkcjonalne przestrzenie stają się bazą do tworzenia nowej, samowystarczalnej struktury miasta, która działa w obiegu cyrkularnym. Zużyte ele-

menty znajdują nowe zastosowanie. Budownictwo nie przyczynia się do emisji CO₂ i degradacji środowiska. Budynki (najlepiej pasywne i zeroemisyjne) są tworzone przede wszystkim z naturalnych materiałów lub kompozytów. Obszar miejski przyjmuje stan pośredni między miastem a wsią, architektura wtapia się w naturę. Każdy ma ciągły kontakt z naturą, dzięki temu ludzie nie zapominają, że są jej częścią.

ARCHITEKTURA I NATURA W RELACJI SYMBIOTYCZNEJ

Zieleń i konstrukcje stawiane przez ludzi funkcjonują w symbiozie. Natura nie jest pozostawiona sama sobie, ale również podlega kształtowaniu, pod warunkiem że umożliwi to zachowanie bioróżnorodności. Wszystko, co potrzebne, powinno znajdować się w niewielkich odległościach, miasta nie są budowane z myślą o samochodach. Przemieszczanie opiera się na rowerach, elektrycznej mikromobilności lub transporcie publicznym. Towary są dostarczane autonomicznymi samochodami. Przestrzeń publiczna obejmuje znaczne obszary, ma sprzyjać tworzeniu poczucia wspólnotowości.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Nuro x CVS Pharmacy** – sieć aptek CVS we współpracy z serwisem dostawczym Nuro rozpoczęła dostarczanie leków na receptę za pomocą pojazdów autonomicznych w Teksasie.
- **Rząd australijski** wyznaczył czysty wodór jako priorytetową technologię niskoemisyjną.

LUDZIE, PRZYNALEŻNOŚĆ DO WSPÓLNOTY, RÓŻNORODNOŚĆ I WYKLUCZENIA

WSPÓLNOTA PRACOWNICZA

Nowy system edukacji wykształcił zachowania pozwalające na swobodny, horyzontalny przepływ wiedzy. Promotorzy przełomowych zmian animują życie ludzi w płaskiej strukturze społecznej. Brak hierarchii tworzy przyjazne miejsca pracy. Pracodawcy i przedsiębiorcy przyjmują postawę misyjno-twórczą. Są otwarci na sugestie od każdego członka zespołu. W wielofunkcyjnych zespołach ważne jest wzajemne poszanowanie i wymiana wiedzy. Potrzebne kompetencje są uzupełniane przez innych członków społeczności, ponieważ każdy jest świadomy swoich umiejętności oraz braków. Pracodawcy myślą o dobrostanie nie tylko pracowników, lecz także ich rodzin. Dostosowują się do rozkładu dnia matki lub zagospodarowują czas dzieci podczas pracy zdalnej rodziców. Firmy i pracodawcy czują odpowiedzialność za pracownika jako jednostkę i za całą społeczność wokół niego, dzięki czemu przestrzeń pracy, relacje wewnętrzne i zewnętrzne są w ciągłej równowadze.

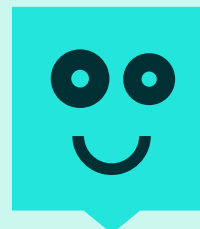
PRACA MIEJSCEM DLA KAŻDEGO

Zaprzestaliśmy postrzegania siebie przez pryzmat nieustannej rywalizacji i wrogości. Ponieważ każdy ma prawo i obowiązek kontrybuować na rzecz społeczeństwa, oznacza to konieczność stworzenia możliwości do pracy dla każdego, bez względu na jego warunki i możliwości. Człowiek jest postrzegany

przede wszystkim przez pryzmat jego wkładu w dobro wspólnoty i chęci współpracy, a cała reszta jest jego prywatną sprawą. Dobrobyt i rozwój technologii mimo wszystko przyczyniły się do atomizacji społeczeństwa, z chęcią ze sobą współpracujemy i obcujemy, ale po pracy wracamy do domów, gdzie cenimy swoją prywatność i intymność.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Spłaszczenie struktury organizacyjnej; potrzeba wpływu również na poziomie firmy – brak akceptacji bycia „trybikiem” w korporacyjnej maszynie – potrzeba sprawczości.
- Przededefiniowanie relacji pracownik–pracodawca. Spadło znaczenie kontroli opartej na rozliczaniu czasu pracy, wzrosła rola pracy zadaniowej. Zwiększyło się zaufanie do pracowników, co powinno zaowocować bardziej partnerskim podejściem.
- Dbanie o pracownika oraz o jego rodzinę.



SENS PRACY, NOWE FORMY PRACY, KOMPETENCJE I ZAWODY PRZYSZŁOŚCI

KONTRYBUCJA DO WSPÓLNEGO DOBRA

Funkcjonowanie natury i gospodarki opiera się na cyrkularności i bioróżnorodności. Praca ma przyczyniać się do ogólnej pomyślności. Normą jest aktywność społeczna oparta na poczuciu sprawczości. Celem pracy nie jest przeżycie, ale życie w zgodzie ze sobą, społeczeństwem i naturą. Takie podejście sprzyja współpracy również między firmami, które łącząc siły, mogą osiągnąć więcej, realizując swoje misje i zwiększając dobrostan świata.

KOMPETENCJE SPOŁECZNE W NOWEJ GOSPODARCE

Podstawowymi kompetencjami stały się inteligencja społeczna oraz umiejętność współpracy. Centralne miejsce kontrybucji i zaufania wymaga umiejętności szybkiej oceny emocji osób w naszym otoczeniu. Do skutecznej współpracy z ludźmi będziemy potrzebować tzw. miękkich umiejętności. Szczególnie kiedy całkowicie zmienimy zasady naszej gospodarki, aby stała się cyrkularna. Wymaga to przededefiniowania wielu zawodów, wygeneruje też zupełnie nowe, np. projektant etycznych łańcuchów dostaw czy specjalista od zrównoważonego życia w ekosystemie.

Dlatego transdyscyplinarność oraz design mindset stały się powszechnymi kompetencjami w prawie każdym obszarze.

SPERSONALIZOWANE ZATRUDNIENIE

Wobec PDG, traktowania pracy jako pasji oraz tego, że ludzie podejmują się dorywczo wielu zadań, godziny pracy przybrały formę elastyczną. Taka praca może przybierać dowolną konfigurację i bazować bardziej na godzinach niż konkretnych dniach. Granica między pracą i życiem prywatnym się zaciera. Pracodawca zapewnia pracę dostosowaną do trybu życia pod kątem godzin, obowiązków i zostawia odpowiednią przestrzeń na rozwój pracownika. Jednak poczucie przynależności buduje się przede wszystkim podczas kontaktu na żywo, dlatego idealnym rozwiązaniem jest praca hybrydowa. Praca zdalna przy rozwijającej się technologii nie jest problemem, każdy może pracować z domu, jeśli potrzebuje skupienia lub musi równolegle zająć się innymi kwestiami.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Brytyjska firma telekomunikacyjna BT** uruchomiła platformę Green Tech Innovation oraz Electric Fleet Alliance, aby osiągnąć cel zerowej emisji CO₂ netto do 2045 r.
- **Adidas** projektuje masowy but sportowy o niewielkim lub zerowym śladzie węglowym.

- **Newday** jest firmą brytyjską świadczącą usługi finansowe, która umożliwiła inwestowanie w firmy przyczyniające się do poprawy życia na świecie.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Wzrost znaczenia kompetencji miękkich – zastrzeżonych dla świata ludzi: inteligencji emocjonalnej, empatii, budowania relacji.
- W przyszłości work-life balance będzie oparty nie tyle na sztywnym podziale, ile na elastycznym przenikaniu się tych dwóch światów, z zachowaniem ich równowagi.
- Kandydaci przywiązywali większą wagę niż w poprzednich latach do czynników z obszaru wygody: dogodna lokalizacja miejsca pracy, udogodnienia w biurze [rekreacja], skrócony czas pracy [„dwie godziny dla rodziny”), elastyczne godziny pracy, praca z domu.



ROZWÓJ I UCZENIE SIĘ, ZDROWIE I HIGIENA

RESKILL, CZYLI UCZENIE SIĘ NOWYCH UMIEJĘTNOŚCI

Praca kształtuje nas jako ludzi. Pracując w zespołach, uczymy się nie tylko nowych umiejętności, ale poznajemy także wartości innych. Zburzenie dotychczasowych postaw, uczenie się na nowo, w systemie wartości wspólnych, staje się koniecznością. Nauka jest bardziej praktyczna, uczymy się poprzez próbowanie i doświadczenie. Ważne są umiejętności manualne, kwitnie szkolnictwo zawodowe. Wymiana wiedzy zachodzi nie tylko w relacji mistrz–uczeń, lecz także uczeń–uczeń oraz uczeń–mistrz. Zmniejsza się wykluczenie cyfrowe starszych w zamian za naukę np. kompetencji miękkich i większego krytycyzmu. Na znaczeniu zyskują kompetencje społeczne, współpraca, odwaga, eksperymentowanie, odpowiedzialność. Praca spełnia funkcję edukacyjną, uczy i pozwala dzielić się wiedzą.

PRACA DAJE PRZESTRZEŃ DO HOLISTYCZNEGO ROZWOJU

Holistyczne podejście do każdego aspektu funkcjonowania natury i ludzi wiąże się z przekonaniem o kluczowej roli zdrowia, także psychicznego. Praca nie może negatywnie wpływać na te obszary. Pracodawca musi więc mieć holistyczne podejście do swoich pracowników. Rozwój emocjonalny i zyskiwanie samoświadomości stają się podstawowymi wartościami.

Dzięki temu jesteśmy w stanie lepiej współpracować i prowadzić otwartą komunikację. Pomoc psychologiczna przestaje być tematem tabu. Każdy może sobie pozwolić na kontakt z terapeutą. Czynności związane ze zdrowym stylem życia są wplątane w elastyczny dzień pracy.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Thinkerbell** – australijska agencja kreatywna uruchomiła program stażowy Thrive@55 dla kandydatów powyżej 55. roku życia. Program wystartował w odpowiedzi na brak starszych pracowników agencji reklamowych.
- **Future Skill x New Career Thailand** – w 2020 Tajlandia uruchomiła platformę edukacyjną oferującą kursy umożliwiające zdobycie umiejętności koniecznych do rozpoczęcia nowej kariery.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Kandydaci do pracy częściej skłonni są do „przebranżowienia się”, przez co istotne stają się: umiejętność i chęć rozwoju, kreatywność oraz umiejętność krytycznego myślenia.
- Szacunek dla ludzi i dbałość o zapewnienie im warunków umożliwiających bezpieczne, zdrowe funkcjonowanie i przyjazne środowisko – zarówno w sensie psychicznym, jak i fizycznym.

PRZESTRZEŃ PRACY

OSIEDLOWE BIURO MIEJSCEM WSPÓŁPRACY

Ze względu na pracę hybrydową i nową strukturę miast biura są mniejsze i bardziej rozproszone. Przystają być głównym kierunkiem pracownika, do którego musi się on dostosować. Teraz biuro dostosowuje się do jego potrzeb. Biuro przyjmuje często formę publicznego coworkingu. Umożliwia to pracownikowi dostosowanie przestrzeni do jego trybu pracy lub miejsca, w którym aktualnie się znajduje. Biuro spełnia przede wszystkim funkcję społeczną, stając się miejscem współpracy, spotkań ludzi z różnych zawodów, zacieśniania więzi.

PRACA Z DOMU WEDŁUG WŁASNYCH ZASAD

Kiedy potrzebujemy koncentracji lub połączenia pracy z innymi obowiązkami, możemy pracować zdalnie z domu, gdzie każdy posiada osobną przestrzeń do wykonywania pracy. Jeśli prowadzimy biznes, nasz dom może posiadać wydzieloną przestrzeń do wykonywania usług lub warsztat. Elastyczne godziny pracy z jednej strony zacierają granicę między pracą a życiem, z drugiej zaś godzą nasze różne zainteresowania i sposoby funkcjonowania. Ponieważ praca jest naszą pasją, nie odczuwamy potrzeby wyraźnego rozdzielania granic pomiędzy tymi dwoma obszarami.

SZANSE I MOŻLIWOŚCI DLA BIZNESU:

1. Firma z misją pomnażania dobrobytu, a nie zysków

Firmy, którymi kieruje jakiś wyższy cel, są bardziej efektywne i mają wyższy poziom zadowolenia wśród pracowników. Stworzenie wartości i spreycyzowanego celu firmy, które opierają się na dobrostanie, ekologii lub sprawiedliwości, tworzy biznesy bardziej odporne na wstrząsy.

2. Zrównoważony rozwój – miejsca pracy future-proof (odporne na nieoczekiwane zmiany)

Inwestowanie i przekształcanie firm oraz miejsc pracy w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju tworzy biznes i miejsca pracy future-proof. Wpływa to na lojalność pracowników, którzy angażują się ze względu na cel, a równocześnie odnajdą poczucie stabilizacji, gdyż firma nie podąża ślepią uliczką w imię krótkowzrocznych korzyści.

3. Tworzenie płaskiej struktury opartej na zaufaniu

Ograniczanie hierarchii i burzenie silosów sprzyja wspólnotowości i współodpowiedzialności, co tworzy kulturę przyciągającą talenty.

4. Kooperacje z innymi firmami

Kiedy na znaczeniu zyskują oparty na wyższych wartościach cel i chęć wymiany wiedzy oraz umiejętności, pojawia się sposobność wymiany wiedzy i zasobów z innymi firmami. Umożliwia ona stworzenie zupełnie nowej, innowacyjnej wartości przy braku konieczności inwestowania w nowy odłam firmy.

5. Biura jako współdzielone coworkingi

Pracownicy chcą, aby przestrzeń biurowa znajdowała się jak najbliżej miejsca zamieszkania, co sprzyja tworzeniu niewielkich rozproszonych biur, których główną funkcją ma być współpraca i interakcje społeczne. Tworzenie sieci mniejszych biur byłoby kosztowne i trudne do osiągnięcia przy ograniczonej dostępnej przestrzeni. Odpowiedzią jest współdzielenie przestrzeni biurowych.

6. Elastyczna praca dostosowana do trybu życia

Praca zadaniowa, a nie praca „od-do” sprzyja przyciąganiu pracowników, którzy mogli być do tej pory wykluczeni, np. matki z dziećmi, osoby starsze, freelancerzy.



JACEK SANTORSKI

psycholog społeczno-biznesowy,
twórca programu Akademia Psychologii Przywództwa
w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej – app.santorski.pl

Manfred Kets de Vries zauważył, że wystarczyły trzy miesiące wzmożonego stresu i niepewności, żeby modele przywództwa spolaryzowały się. Oba modele bazują na niepewności. Model A traktuje ją jako narzędzie do kontroli. Model B akceptuje jej istnienie i uczy innych zarządzać niepewnością.

Model A bazuje na pojawiającej się w społeczeństwie regresji związanej z niepewnością i zagrożeniem. Jednostki, grupy i społeczeństwa, nie mogąc znieść złożoności i niepewności, poszukują jednoznacznych i stereotypowych narracji, które przyniosą ukojenie. Lider podtrzymuje niepewność ludzi, przedstawiając siebie jako gwaranta uwolnienia od niepokoju w zamian za posłuszeństwo i wprowadzając mechanizmy kontroli tworzone z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Taka firma jest fabryką, nastawioną na *status quo*, procedury i procesy. Pracownicy uzyskują złudne poczucie pewności, oddając ją za własną podmiotowość i wolność. Nagminnie spotykam tego typu ludzi w korporacjach, firmach prywatnych albo start-upach. W zamian za utratę podmiotowości uzyskują plemienność. W organizacji z liderem typu A potrzebny jest makiawelizm, postawa dziel i rządź, aby utrzymać pozycję. Warunkiem przetrwania jest brak otwartości umysłu albo umysł otwarty tylko na potrzeby manipulacji innymi.

Model B usiłuje pogodzić antagonistyczne strony, przyjmując różne punkty widzenia i akceptując skrajne emocje. Firma jest jak laboratorium, gdzie eksperymentujemy, mamy prawo do porażek, mamy prawo czegoś nie wiedzieć i gdzie współdecydujemy. Lider jest w stanie pochylić się nad emocjami pracowników. Potrafi przyznać się, że czegoś nie wie, wyjaśnić, jakich rozwiązań poszukuje i jakimi wartościami się kieruje. Jego kluczową kompetencją będzie zachowanie otwartości, czyli integrowanie przeciwieństw, elastyczności, kreatywności i procesowości wewnątrz określonej struktury, oraz uczenie się, oduczanie i uczenie na nowo.

W ciągu 10 najbliższych lat będą pojawiać się wyspy dobrych praktyk, ale dominujący pozostanie model A. Występować będzie także model mieszany, gdzie firma jest i fabryką [model A], i laboratorium [model B], szczególnie na początku zmian. Obecnie większość polskich firm to miks obu podejść – od folwarków po holokratyczne turkusy. Polaryzacją są firmy działające jak sekty biznesowe oraz firmy będące w systemie podmiotowym, partycypacyjnym i tworzące konstelację działów. W tej fazie przejściowej, gdzie pojawia się miks modeli A i B, lider musi być wszechstronny. Musi mentalnie być liderem typu B, ale też umieć się obronić i rozmawiać językiem grupy A.



SCENARIUSZ III – SURVEILLANCE CAPITALISM

[kapitalizm nadzorujący]

W kapitalizmie nadzorującym korzyści materialne są najważniejsze, status majątkowy określa status społeczny. Ludzie chcą dzielić się swoimi danymi pochodzącymi ze smart domów, smart zegarków i ulicznej architektury w zamian za udogodnienia i atrakcje. Dane stają się walutą, za którą otrzymujemy wygodne życie i brak konieczności przejmowania się załatwianiem podstawowych spraw. Mieszkanie i jego utrzymanie wraz z wyposażeniem jest często opłacane i organizowane [na podstawie zebranych danych] przez pracodawców, którzy projektują mieszkania, by stworzyć idealne i spersonalizowane warunki pracy. Ludzie pracują chętnie. Siłą napędową jest chęć poprawy statusu społecznego. Będąc skupieni na wykonywaniu zadań, nie przykładają wagi, do czego wykorzystywane są ich dane, dopóki widzą płynące z tego korzyści.

CZYM JEST PRACA?

Praca i posiadane rzeczy są równoważne ze statusem społecznym. Osiągnięcie wysokiego statusu jest głównym priorytetem. Ludzie chętnie i ciężko pracują, by piąć się w górę. Praca jest konieczna do przetrwania. To dzięki niej stać nas na dobra materialne, które definiują nas jako jednostkę.

MIASTO

ARCHITEKTURA OPARTA NA DANYCH I WYDAJNOŚCI

Populacja rośnie, więc miasta zmuszone są do szukania nowych rozwiązań, by pomieścić wszystkich mieszkańców w centrum. Budowane są wysokie bloki tworzące multifunkcjonalne osiedla. Podstawową jednostką mieszkalną są gospodarstwa jednoosobowe.

Priorytetem planowania przestrzeni miejskich jest wydajność, czyli jak najszybszy transport ludzi i dóbr. Miasta za pomocą czujników, sieci i aplikacji IoT [Internet of Things] gromadzą dane, które są następnie wykorzystywane do ulepszania usług miejskich. Miasto mapuje przestępczość w czasie rzeczywistym. Zdecentralizowane biura są tworzone na podstawie analizy danych.



OSIEDLE JAKO STRUKTURA SPOŁECZNA

Gęsto zabudowane miasta są podzielone na osiedla. Osiedla są skupione wokół ludzi o tym samym statusie, którzy są rozdzielani na podstawie dostarczanych przez nich danych. W mieście i domu pojawia się coraz więcej technologii. Nie ma tu miejsca na przypadek. Architektura i urbanistyka są ściśle połączone ze strukturą społeczną i odgórnie zaprojektowane, aby stymulować ludzi do zakupów. Komfort jednostki przekłada się na wydajność w firmie. Większość ludzi pracuje z domu. Firmy zapewniają pracownikom optymalnie zaprojektowane mieszkania, gdzie praca zlewa się z życiem prywatnym.

Dom jest przestrzenią do snu, pracy, relaksu oraz sportu, jednak by odreagować po ciężkiej pracy, ludzie spędzają wolny czas w centrach doświadczeń, gdzie wydają pieniądze i dane.

SYGNAŁY ZMIAN:

- Firma **Limestone Network** rozpoczęła realizację prywatnego projektu budowlanego, który będzie obejmował obszar 100 hektarów w Phnom Penh [Kambodża]. Firma korzystać będzie z technologii blockchain, która umożliwi gromadzenie danych za pośrednictwem codziennych punktów kontaktowych odwiedzanych przez mieszkańców.
- **Londyn** i **Quebec** instalują światła uliczne wyposażone w hot spoty Wi-Fi, kamery, gniazda do ładowania samochodów elektrycznych i telefonów oraz czujniki mierzące jakość powietrza.

- **Łączność 5G** – aby działać, technologie inteligentnych miast wymagają wydajnej łączności. Londyn instaluje w całym mieście stacje 5G, które umożliwiają wydajną pracę IOT, używając dronów do identyfikowania dostępnych przestrzeni.
- **TULU** [USA] – firma zapewnia wynajem produktów gospodarstwa domowego i produktów lifestyle'owych. Użytkownicy wchodzą do salonu, skanują potrzebny produkt i zabierają go ze sobą. Płatność odbywa się po zwrocie produktu, liczy się wyłącznie czas wypożyczenia.
- **Hotel Zoku** [Amsterdam] przekształcił swoje pokoje hotelowe w prywatną przestrzeń do pracy dla osób, które nie mogą pracować w domu i nie chodzą do biura.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Pożądane były też miejsca pracy w firmach renomowanych, zapewniających poczucie prestiżu, przynależności do „wybranych”.



LUDZIE, PRZYNALEŻNOŚĆ DO WSPÓLNOTY, RÓŻNORODNOŚCI I WYKLUCZENIA

STRUKTURA SPOŁECZNA WYZNACZA STYL ŻYCIA

Rośnie wskaźnik rozwodów, ponieważ ludzie przedkładają edukację i karierę ponad relacje międzyludzkie. Zmniejsza się dzietność. System edukacji kładzie nacisk na wrodzone umiejętności i motywuje do spersonalizowanej edukacji. Ludzie żyją sami z wyboru. Większość czasu spędzają w mieszkaniu, gdyż praca jest ściśle połączona z życiem prywatnym. Przestrzeń poza domem staje się odskocznią i sposobnością do spotkania się z innymi, również samotnymi ludźmi. Struktura społeczna jest jasna i hierarchiczna. Pozwala to na identyfikację zajmowanego miejsca w społeczeństwie i dążenie do wyższego poziomu. Ludzie są skupieni na progresie. Wraz z awansem zawodowym pracownik otrzymuje awans społeczny, z czym wiąże się przeprowadzka do nowego mieszkania w innej części miasta.

SAMOROZWÓJ OPARTY NA DANYCH

Jednostki chcą się samodoskonalić. Dzięki spersonalizowanemu monitorowaniu mogą śledzić postępy w osiągnięciu celów indywidualnych. Ciągła kontrola

nad własnym życiem i rozwojem oraz jasno wyznaczone cele sprawiają, że mają poczucie sprawczości. Każdy element życia, zawodowy czy prywatny, jest szansą na uzyskanie dostępu do nowych dóbr. Hierarchia powoduje, że nie następuje zderzenie się różnych światów i poglądów. Osoba, która jest bierna, nie chce się rozwijać i przekazywać swoich danych, jest skazana na wykluczenie.

SENS PRACY, NOWE FORMY PRACY, KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

EDUKACJA = AWANS

Ludzie pracują, aby się bogacić. Dzięki otaczającym ich systemom są w stanie pracować w godzinach i formie optymalnej dla ich potrzeb. Komfort i zdrowie pracownika mają wpływ na jego efektywność w pracy, więc są szanowane. Kontakt z technologią ulega personalizacji. Interfejsy dostosowują się do pracowników, mając stanowić wsparcie, a nie ich zastępować. Ludzie sami decydują, ile pracują, ale ze względu na chęć posiadania coraz większej ilości dóbr i doświadczeń pracują coraz więcej. Samorozwój jest priorytetem, ponieważ pozwala na wykonywanie większej liczby obowiązków, co łączy się z awansem. Praca daje dostęp do nowych doświadczeń, które służą odciążeniu

i podkreślanii statusu. Ciężka praca jest wynagradzana większą dostępnością do serwisów i dóbr. Przyszły zawód jest wybierany za ludzi w młodym wieku, na podstawie naturalnych reakcji, badań i danych. Zostaje z nas zdjęta konieczność podejmowania decyzji, wierzymy, że system chce dla nas jak najlepiej. Dostajemy jasno wytyczoną ścieżkę, na której możemy realizować siebie i dzięki której wiemy, do czego dążymy.

NOWE FORMY PRACY, NOWE ZAWODY

Państwo wprowadza nowe prawa i zasady funkcjonowania systemów, by nie narazić nikogo na niebezpieczeństwo związane z nielegalnym wykorzystywaniem danych. Pojawiają się nowe formy hackerstwa, z systemów wykradane i podmieniane są masy danych. Powstaje wiele nowych zawodów związanych z przetwarzaniem i bezpieczeństwem danych. Nowo powstające profesje pozwalają na łatwy dostęp do danych o pożądanym doświadczeniach ludzi. Masowo pojawiają się ludzie, którzy projektują, kodują i testują doświadczenia.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Preferowane kompetencje pracowników to odporność na stres, zarządzanie czasem, chęć ciągłego rozwoju, umiejętność adaptacji i pracy z nowymi technologiami.

- Digitalizacja rekrutacji – nie tylko rekrutacja online, ale też nowe narzędzia rekrutacyjne bazujące na sztucznej inteligencji (testy, analiza biometryczna).
- Pracodawcy muszą oferować atrakcyjne i konkurencyjne wynagrodzenia i benefity, wprowadzając lub rozszerzając zakres opieki medycznej.

ROZWÓJ I UCZENIE SIĘ, ZDROWIE I HIGIENA

PRACOWNIK JEST INWESTYCJĄ, DLATEGO OPŁACA SIĘ O NIEGO DBAĆ

Dokładnie śledzone są kierunki rozwoju poszczególnych osób i dostosowuje się do nich szkolenia. Pogłębiają się specjalizacje, a w każdej dużej firmie system jest w stanie wyznaczyć osobę idealną do konkretnego zadania. Organizacje koncentrują się na podnoszeniu umiejętności pracowników, aby zminimalizować przestoje oraz zapewnić wartość i poczucie satysfakcji pracownikom.

Pracownicy chcą uczyć się nowych umiejętności oraz wdrażać nowe praktyki, takie jak trening uważności i odporności, aby zbudować work-life balance. Podejście do pracownika jest holistyczne, wszystko wpływa

na poziom jego zadowolenia i wydajności. Zdrowie psychiczne i fizyczne pracownika jest monitorowane. Zapobiega się szkodliwym skutkom pracy i sugeruje się działania prewencyjne. Firmy dbają o zdrowie pracowników, by obniżyć koszty szpitalne i medyczne oraz zwiększyć ich efektywność w pracy. Firmy oferują pracownikom spersonalizowaną dietę dostarczaną prosto do domu.

UPSKILLING NA ŻĄDANIE

Ludzie mają więcej wolnego czasu i chętnie uczą się nowych umiejętności, związanych z pracą i uzupełniających (uwaga, joga, umiejętności miękkie). Wszystko, co przekłada się na zwiększoną produktywność, jest finansowane przez pracodawcę. Szkolenia i warsztaty łagodzą negatywne skutki utraty bliskości wynikającej ze wspólnej pracy w środowisku biurowym i pomagają pracownikom rozwinąć nowe zestawy umiejętności. Każdy pracownik jest pod ciągłą systemową opieką psychologiczną, opartą na AI, która posiada inteligencję emocjonalną oraz intuicyjne zdolności poznawcze, dzięki czemu może zaoferować wsparcie w trudnych chwilach.

SYGNAŁY ZMIAN:

- Platforma **Lyra Health** (USA) – bezpośrednia i zdalna terapia behawioralna dla pracowników.
- **Apple** nawiązał współpracę z rządem Singapuru, uruchamiając aplikację LumiHealth, która ma zachęcać mieszkańców do zdrowego stylu życia przy użyciu technologii Apple Watch.

- **BioBeats** – londyńska aplikacja mobilna i zegarek gromadzą dane bio- i psychometryczne, by zapewnić pracownikom spersonalizowane informacje i narzędzia pozwalające zachować zdrowie.
- **Nutrifix** (Wielka Brytania) – aplikacja, która tworzy plan żywieniowy i dostarcza posiłki na podstawie określonych celów zdrowotnych i ograniczeń dietetycznych.
- **Replika** – [aplikacja] to bot wykorzystujący AI, aby zaspokoić naszą potrzebę towarzystwa.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Praca zdalna wymaga edukacji pracowników – szkoleń podnoszących efektywność pracy oraz tych, o charakterze technicznym, podnoszących umiejętności pracowników.
- Narzędzia wspierające pracę fizyczną – np. egzoszkielety, będą poprawiać bezpieczeństwo i komfort pracy.
- Wprowadzenie pakietu opieki psychologicznej.



PRZESTRZEŃ PRACY

DOMOWE BIURO JAKO BENEFIT

Pracodawca pomaga stworzyć spersonalizowaną przestrzeń mieszkalną z domowym biurkiem, od wyboru mebli biurowych z katalogu po konsultację z architektem wnętrz. Przestrzeń jest projektowana z myślą o estetyce, komforcie i wydajności pracownika. Umieszczenie biurka i monitora nie jest przypadkowe, bodźce zewnętrzne zostają ograniczone, dba się o dostęp do naturalnego światła, które poprawia nastrój. Pamięta się o przestrzeni do ćwiczeń fizycznych, aby zapobiegać wadom postawy wynikającym z pracy przy biurku. Pracownik w trakcie pracy otrzymuje regularne przypomnienie o rozciągnięciu się wraz z krótkim instruktażem.

DANE ZA PRZESTRZEŃ PRACY

Pracownicy, którzy nie mogą pozwolić sobie na pracę w przestrzeni domowej lub chcą zmienić otoczenie, mogą skorzystać z przestrzeni biurowych budowanych przez korporacje lub korzystać z miejsc dedykowanych do pracy w różnych lokalizacjach. Firmy posiadają bardziej lub mniej zaawansowane biura na wynajem. Centra handlowe, kawiarnie, hotele, kluby i wiele innych tworzą strefy do pracy, dzięki czemu praca poza domem staje się bardzo prosta. Korzystający z biur zewnętrznych mogą zapłacić za wynajmowaną przestrzeń pieniędzmi lub danymi – udostępniając wszelkie informacje dotyczące tego, jak się czują czy zachowują. Dzięki temu firmy gromadzące te dane

mogą je sprzedawać lub wykorzystywać, tworząc bardziej dostosowane miejsca dla klientów.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **The Edge** (Amsterdam) – inteligentny budynek biurowy firmy Deloitte, który zbiera dane o tym, jak funkcjonuje budynek i pracujący w nim ludzie.
- **Aetna's wellness program** (USA) – ubezpieczenie zdrowotne zapewnia pracownikom wirtualne centrum odnowy biologicznej i fitness z animowanymi instruktorami prowadzącymi treningi.
- **Shiru Cafe** (USA) – kawiarnia, w której za kawę można zapłacić swoimi danymi.
- **Miles** – aplikacja dająca nagrody za przemieszczanie się ekologicznymi środkami transportu.
- **NIKE** – kolekcja **Advanced Apparel Exploration 1.0** – ubrania gromadzą dane generowane podczas ruchu. Ubrania takie mogą być przyszłością firm ubezpieczeniowych, które mogą wykorzystać zebrane dane do przewidywania potrzeb ubezpieczeniowych klienta lub do analizy szkody.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Nowe oczekiwania pracowników i kandydatów – wypłata ekwiwalentu za prąd, internet itp.

SZANSE I MOŻLIWOŚCI DLA BIZNESU:

1. Tworzenie komfortowych przestrzeni do pracy w domu

Rozproszenie uwagi jest prawdopodobnie głównym powodem obniżającym produktywność podczas pracy w domu. Dobra organizacja biura domowego jest kluczowa. U jej podstaw leży optymalne wykorzystanie przestrzeni. Wiele firm oferuje meble oraz sprzęt komputerowy w celu stworzenia komfortowych przestrzeni do pracy z domu. Kolejną pomocą są konsultacje z architektem wnętrz w celu stworzenia odpowiedniej przestrzeni do pracy.

2. Dbanie o balans

Brak wyraźnie zarysowanych granic między pracą a życiem prywatnym może w przypadku pracy zdalnej powodować szybsze wypalenie zawodowe, brak motywacji do pracy i trudności z odpoczynkiem. Rozwiązaniem mogą być szkolenia z personalnego zarządzania pracą i otwarta komunikacja między pracownikami i zarządem.

3. Ruch fizyczny podczas pracy

Coraz więcej badań mówi o konieczności ćwiczeń fizycznych w biurze. Możliwość treningu w pracy ułatwia planowanie sesji ćwiczeń i motywuje do poprawy formy, może zwiększyć produktywność, wspomóc współpracę i poprawić nastrój. Wielu pracodawców zachęca pracowników do ćwiczeń w ciągu dnia i oferuje udogodnienia, które stymulują do robienia przerw w pracy. Innym

rozwiązaniem jest organizacja grupowych zajęć fizycznych w czasie lub po pracy, benefity z obszaru wellness oraz przestrzeń czasowa na korzystanie z tych udogodnień.

4. Elastyczna praca

Technologia umożliwia większą elastyczność. To radykalnie zmienia kształt naszych miejsc pracy, zacierając granice między pracą a domem oraz różnicując, gdzie, kiedy i jak pracują pracownicy. Postępy w technologiach mobilnych, internetowych, szybki rozwój mocy obliczeniowej i cyfrowe połączenie między wieloma obiektami napędzają innowacje w miejscu pracy, takie jak: praca zdalna, telepraca, przestrzenie coworkingowe, wideo- i telekonferencje oraz wirtualne zespoły i współpraca. Pracownicy wykonują zadania w wybranym przez siebie czasie, pracują w godzinach, w których są najbardziej produktywni.

5. Zbieranie feedbacku

Pracownicy, którzy lubią swoje miejsce pracy, opuszczają mniej dni i utrzymują wysoką produktywność. Zebranie feedbacku od pracowników pozwoli ujawnić, co myślą o firmie, swoich możliwościach awansu i pakiecie świadczeń firmy. Firma może wykorzystać te informacje do kształtowania przyszłych korzyści, procedur i programów szkoleniowych. Informacje zwrotne sprawiają, że pracownicy czują, że ich opinie mają znaczenie, co zwiększa ich produktywność.

6. Nauka radzenia sobie ze stresem – opieka psychologiczna

Niezwykle ważne jest zajmowanie się zdrowiem psychicznym pracowników. Dobre zdrowie psychiczne w pracy i dobre zarządzanie idą w parze, istnieją mocne dowody, że miejsca pracy, w których dba się o dobrostan psychiczny, są bardziej produktywne. Zalecane są warsztaty dotyczące tego, jak radzić sobie ze zdrowiem psychicznym w pracy, jak skontaktować się ze współpracownikiem, który potrzebuje pomocy, jak wspólnie tworzyć przestrzeń w pracy, w której wszyscy czują się komfortowo.

7. Szkolenia informatyczne, tech inclusion

Kompetencje cyfrowe (*digital literacy*) – umiejętność korzystania z narzędzi cyfrowych do rozwiązywania problemów, tworzenia innowacyjnych projektów i ulepszania komunikacji – stają się fundamentalną umiejętnością zawodową na wszystkich poziomach organizacji. Wiele firm szkoli pracowników (np. z obsługi programów lub sposobów pracy online), by móc odpowiadać na zapotrzebowania na szybko rozwijającym się rynku technologicznym.



PROF. JACEK SZOŁTYSEK

profesor zwyczajny,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Przyszłość pracy

Zapewne będzie tak, że pewne grupy osób będą pracowały i ich pracy nie zastąpimy niczym innym. Jednak jeżeli dojdziemy do takiego stanu, że wiele prac może być wykonanych lepiej przez jakiś rodzaj sztucznej inteligencji – to prawdopodobnie zwolni nas to z obowiązku wykonywania tych prac. Wtedy pojawi się dylemat – co będzie, jeśli nie będziemy musieli pracować? Nasz czas trzeba będzie wtedy czymś zagospodarować. Dylemat ekonomistów polega na tym, co zrobić z niepracującymi. Mówi się, że będzie się im wypłacało pieniądze za to, że nie pracują. Jakaś redystrybucja będzie musiała wtedy nastąpić. Kto w takim razie będzie pracować?

Praca dziś a praca za 10 lat

Z prac powtarzalnych, np. na linii produkcyjnej, ludzie zostaną wyłączeni. Wygra ten, kto będzie bardziej innowacyjny. Możemy zapytać: czy innowacyjność jest cechą daną tylko ludziom? Do niedawna uważaliśmy, że tylko ludzie mogą być innowacyjni, a urzędnicy i sztuczna inteligencja są odtwórcze. Tymczasem mamy teraz algorytmy, które piszą nowe prace naukowe, co prawda na podstawie tego, co już było gdzieś napisane, ale ciężko to odróżnić od wytworów człowieka.

Potrzeby kształtujące miasto

Miotaliśmy się między różnymi opcjami sposobu pracy – boksy, open space, hot deski – żadna z nich nie była do końca dobra. Z kolei kiedy pozwolono na pracę na odległość, okazało się, że ludzie zaczęli cierpieć na samotność. I zaczęli wynajmować wspólną przestrzeń do pracy – choć nie musimy wykonywać jej w biurze, musimy być wśród ludzi. Ludziom brakuje wspólnych spotkań w miejscu pracy, rozmów przy kawie. I to może być drugi nurt, z którym będziemy mieć do czynienia. Z kolei praca na odległość może rozwiązać problem zatłoczenia miast samochodami. Kiedy każdy będzie pracował z domu albo pracował tam, gdzie chce.

Konieczność zmian w organizacjach

Innowacyjność płynie z rozmowy, nie da się jej zrobić samemu. Jeśli ludzie będą siedzieli tylko w domu i pracowali przy komputerach, ztratą zdolność bycia innowacyjnymi. Wychodzenie do innego miejsca, gdzie są inni ludzie z innej branży, jest konieczne, te przestrzenie publiczne również, żeby w nowym systemie pracy ludzie mogli być innowacyjni. Firmy muszą dopuszczać wolnomyślicielstwo mające na celu poszukiwanie nowych rozwiązań. Popękanie błędów jest częścią uczenia się.



SCENARIUSZ IV – LESS IS ENOUGH

[mniej wystarczy]



Pogłębiające się niedobory finansowe i materiałowe spowodowały zmianę myślenia o budowaniu przyszłości. Ludzie zaczęli doceniać współpracę i korzyści z niej wynikające, co przyczyniło się do zacieśniania więzi międzyludzkich. Aby polepszyć wciąż pogarszającą się sytuację środowiskową i ekonomiczną, zrozumieli, że muszą działać wspólnie. Wykorzystując posiadane zasoby, dążą do odbudowy wspólnego systemu. Żyjąc wspólnie, czerpiąc ze wzajemnej wiedzy i doświadczeń, jesteśmy w stanie tworzyć lepszy świat, w którym każdy jest istotny jako jednostka, a wspólna praca służy wszystkim. Ważna jest wspólnota, nasze działania i wybory powinny działać na jej korzyść i chronić środowisko.

CZYM JEST PRACA?

Ograniczone zasoby determinują sposób, w jaki żyjemy i pracujemy. W tym scenariuszu praca stała się elementem koniecznym do przetrwania. Niedobory i ograniczenia wymusiły na całym społeczeństwie model współdzielenia materialnych i umysłowych dóbr. Najbardziej pożądana jest praca zespołowa, a najbardziej efektywne są różnorodne, multidyscyplinarne zespoły. Kluczowe znaczenie mają wymiana doświad-

czeń, umiejętności i nauka przyszłych pokoleń. Osoby posiadające unikatowe kompetencje stają się mistrzami w swoim fachu, ucząc pozostałe jednostki. Praca przyjmuje różne formy, jednak elementem łączącym jest działanie na rzecz społeczności.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Mocno akcentowanym przez respondentów kierunkiem jest społeczna odpowiedzialność. Firmy będą kształtować odpowiedzialny biznes i tworzyć warunki do stabilnego zatrudnienia.
- Istotna będzie empatia i zdolności adaptacyjne.

MIASTO

WSIOWIENIE MIAST

Katastrofy klimatyczne i środowiskowe oraz niedobory zasobów doprowadziły do masowych migracji. Wiele obszarów jest przeludnionych, a dawna infrastruktura

nie ma zastosowania w nowej rzeczywistości. Brak środków finansowych na przebudowę wymusił alternatywne działania, związane z redystrybucją zasobów. Miasto staje się zieloną postindustrialną przestrzenią. Następuje masowe wsiowienie miast. Na wolnych przestrzeniach, także na dachach, powstają ogrody społeczne, lokalne warzywniaki, pasieki. Każdy członek społeczności aktywnie angażuje się w restrukturyzację miast. Miasto powstaje na starych przestrzeniach, adaptuje się wiele nieużytków. Szuka się rozwiązań do taniego recyklingu materiałów. Następuje rekultywacja gruntów użytkowych i zniszczonych terenów przyrodniczych.

EKONOMIA 15 MINUT

Przestrzenie miejskie formuje się według zasady dostępności. Miasta podzieliły się na osiedla, na których życie organizowane jest wokół 15-minutowego dystansu. Rozwija się spółdzielczy model dystrybucji i zarządzania dobrami. Dominują publiczne środki transportu, rowery i współdzielone pojazdy elektryczne. Świadomość wpływu działalności człowieka na planetę i ciągle niedobory wpłynęły na charakter przestrzeni miejskich, czyniąc je samowystarczalnymi i tworząc systemy oparte na mikrosamorządności. Firmy tworzą biura w pobliżu miejsc, w których mieszkają potencjalni pracownicy. Pojawiło się wiele porzucanych po mieście modeli bazujących na udostępnianiu powierzchni. Dzięki decentralizacji biur i współdzieleniu przestrzeni ludzie nie tracą czasu na dojazdy.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **The Bridge Eco Village** (USA) – firma zamienia opuszczoną szkołę średnią w ekowioskę z zadarszoną farmą, 50 mieszkaniami oraz przestrzeniami komercyjnymi i coworkingowymi.
- **Groningen** – holenderskie miasto przekształciło dawny parking w 10-piętrową przestrzeń wspólną z biblioteką, miejscem spotkań i muzeum nauki.
- **Rada Miejska Utrechtu** w Holandii zamontowała zielone, przyjazne pszczołom dachy na 316 przystankach autobusowych w całym mieście.
- **Rada Miejska Utrechtu** w Holandii zaprosiła mieszkańców do dialogu na temat rozwoju dzielnicy Merwede, w której priorytetowo traktowani mają być piesi i rowerzyści.
- **Marmalade Lane w Cambridge w Anglii** – osiedle mieszkaniowe, które ma budować prawdziwą społeczność, mieszkańcy mogą korzystać z ogrodu i innych wspólnych obiektów.
- **Urban Village Project – Space10 x Effekt** – koncept zrównoważonej, wspólnej i międzypokoleniowej społeczności mieszkalnej w systemie budynków modułowych.

ŁUDZIE, WSPÓLNOTA, RÓWNOŚĆ I WYKLUCZENIA

NATURALNA WSPÓLNOTOWOŚĆ

Ludzie żyją w ścisłych wspólnotach, gdzie dzielą się dobrami i przestrzenią. Rosnący poziom zaufania i zmniejszona presja posiadania mają pozytywny wpływ na relacje. Bazujemy na wzajemnych doświadczeniach, dzieleniu się wiedzą i pomocą. Struktura społeczna jest równa, szanujemy siebie niezależnie od różnic. Pojęcie rodziny staje się płynne, wszyscy dbamy o swoje dobro, a dzieci wspólnie bawią się i uczą, będąc pod opieką różnych osób w społeczności. Umiejętności pracy zespołowej, otwartej komunikacji i kompetencje społeczne są podstawą tworzonej wspólnoty. Wszystko opiera się na współpracy i wymianie wiedzy między pracownikami oraz pracodawcami, a w konsekwencji wszyscy dążą do tego, aby jak najwięcej dać wspólnocie – jest to gwarantem naszego przetrwania i dobrego życia.

ZAUFAJĄC I RÓWNOŚĆ

Działania społeczności [także liderów] koncentrują się na wspólnych dobrach, ciągłym dążeniu do polepszenia sytuacji społecznej, ekologicznej i gospodarczej. Liderzy zainteresowani są innowacjami społecznymi. Uruchamia się ośrodki, które angażują dzieci i samotnych seniorów, zgodnie z przekonaniem, że każdy z członków społeczności posiada unikalne zdolności, kompetencje i doświadczenie. Liderzy organizują zadania i projekty, które są dopasowane do możliwości pracowników i członków wspólnoty, angażując

wszystkie grupy. Liderzy są traktowani na równi z innymi. Ich zadaniem jest aktywne uczestniczenie w życiu wspólnoty i szukanie, wspólnie ze społecznością, rozwiązań codziennych trudności.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Enoteca Maria w USA** – restauracja, w której gotują starsze panie, „babcie” z całego świata.
- **Uber Eats Japonia** – w związku ze starzeniem się społeczeństwa firma angażuje seniorów do dostarczania posiłków. Seniorzy robią to pieszo, co jest dla nich doskonałym ćwiczeniem prozdrowotnym.
- **Zalando x PostNord** [Dania] – usługa odbioru i dostawy obsługiwana przez prywatne domy [np. emerytów i pracowników zdalnych] pełniące funkcję punktów dostawy.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Wzrost znaczenia kompetencji miękkich – zastrzeżonych dla świata ludzi: inteligencji emocjonalnej, empatii, budowania relacji.
- Pojawia się większa niż wcześniej otwartość pracodawców, zrozumienie potrzeb społecznych i stawianie na elastyczność pracownika.
- Kultury organizacyjne stają się bardziej relacyjne, nastawione na człowieka i jego potrzeby, stawiając na transparentność działań i przystępność dla pracowników.

SENS PRACY, NOWE FORMY PRACY

PRACA JAKO ZMIANA

Niedobory oraz życie w niedostatku i ciągłym niepokoju doprowadziły do zmiany myślenia w społeczeństwie: perspektywę jednostki porzucono na rzecz perspektywy społeczności. Praca jest narzędziem służącym odbudowie Ziemi i polepszeniu warunków życia ludzi, poprzez działania na rzecz wspólnoty lokalnej. Każdy powinien swoimi działaniami przysłużyć się wspólnocie. Wymaga to wysiłku od liderów, którzy powinni stworzyć możliwości do pracy dla każdego. Myślenie wyłącznie z perspektywy swojej indywidualnej korzyści (dotyczy to także firm) może doprowadzić do wykluczenia ze społeczności. Pracownicy preferują firmy, które angażują się w życie społeczne czy działania prośrodowiskowe.

ELASTYCZNOŚĆ TO WARUNEK PRZETRWANIA

Praca staje się bardzo elastyczna, odchodzi się od stałego zatrudnienia, związujemy się raczej z konkretnymi projektami i zespołami niż z jednym pracodawcą. Praca na zasadach freelance staje się powszechna, przez co kluczowe znaczenie ma networking. Praca zdalna jest powszechna w środowisku freelance, jednak ze względu na konieczność ciągłej współpracy wiele

osób pracuje z biur lub lokalizacji do tego przeznaczonych. Upada sztywny podział na zawody, każdy może specjalizować się w kilku rzeczach. Ludzie sami formują zespoły, szukając następnie wspólnie projektów i zadań odpowiednich do ich umiejętności.

ZAWODY PRZYSZŁOŚCI

Mieszkańcy wspierają się wzajemnie, pomagają sobie i dzielą się wiedzą. Przy jednym projekcie ludzie pracują multidyscyplinarnie, by wzajemnie wypełniać swoje luki w wiedzy i umiejętnościach. Powstają nowe zawody, które promują komunikację i łączą ludzi do wspólnych przedsięwzięć, np. osoby odpowiedzialne za przetwarzanie resztek i odpadów, wertykalni farmerzy czy specjaliści od napraw wszelakich. Wymienione zawody pomagają zagospodarować odpady wyprodukowane przez poprzednie pokolenia.

PRACA OBOK DOMU

Praca stała się działaniem na rzecz wspólnego przetrwania. Wymaga to zaangażowania każdego z członków społeczności. Różnorodne umiejętności, kompetencje i doświadczenia stworzyły wiele możliwości pracy na rzecz wspólnoty. Firmy tworzą rozproszone biura w różnych formach i lokalizacjach. Wiele firm pozostało przy starych biurach, tworząc hybrydowe modele zatrudnienia. Wykorzystując stare lokalizacje biurowe, stworzono przestrzeń do pracy w określonych godzinach, oferując przestrzeń do spotkań, pracy w grupach czy pracy w ciszy, z której można korzystać po wcześniejszym zarezerwowaniu. Przez pozostałą część czasu [poza godzinami pracy] część przestrze-

ni biurowej wykorzystywana jest na lokalne działania w służbie społeczności, tworząc uzupełniające udogodnienia takie jak siłownie, restauracje czy przestrzenie eventowe. Inne firmy zdecydowały się na model zdalny, umożliwiając pracownikom pracę z dowolnego miejsca, oferując jednak na terenie 15-minutowego miasteczka kilka lokalizacji (kawiarnie, hotele, sale kinowe, zewnętrzne biura, przestrzenie publiczne), w których mogą pracować dowolną ilość czasu. Z uwagi na szeroko dystrybuowany model dzielenia (udostępniania), zmianę modelu zatrudnienia na freelance oraz ogromne zasoby powierzchniowe nieużytków, wolne przestrzenie hotelowe, kinowe czy kawiarnie, jest to najsilniejsza tendencja w tym scenariuszu.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **DBS – Food Forest** (Changi Business Park) – farma dla pracowników, na której uprawiane ma być ponad 50 odmian jadalnych roślin i ziół, które będą wykorzystywane do przygotowywania posiłków dla personelu, co ma zmniejszyć koszty i emisję CO₂.
- **Robin** – platforma oprogramowania pozwalająca pracownikom zarezerwować biurka i sale konferencyjne oraz uzyskać aktualny widok planu pracy na swoim komputerze lub telefonie.
- **The Bell Works** w USA – budynek dawnych laboratoriów został przebudowany na centrum wielofunkcyjne z coworkingiem, handlem detalicznym, restauracją i innymi funkcjami zorientowanymi na społeczność.

- **Upflex** – platforma pozwala zapewnić pracownikom czas w wielu przestrzeniach coworkingowych na całym świecie m.in. w miastach USA, Berlinie, Barcelonie, Warszawie.
- **Hotel Zoku** (Amsterdam) – firma hotelarska specjalizuje się w loftach krótkoterminowych, które funkcjonują jako hybrydy biura domowego.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Potrzeba sprawczości będzie kierowała uwagę pracowników ku mniejszym, elastycznym i bardziej przyjaznym firmom. Zwiększone korzystanie z outsourcingu pracowniczego.
- Mając swobodę w wyborze ofert, kandydaci brali pod uwagę nie tylko warunki zaoferowane przez pracodawcę, ale też opinię na jego temat i wizerunek firmy. Na znaczeniu zyskują firmy realizujące jakąś misję, odpowiedzialne społecznie.
- Freelancerzy – niezwiązani z jednym pracodawcą, świadczący stałe usługi dla kilku podmiotów.



ROZWÓJ I UCZENIE SIĘ, ZDROWIE I HIGIENA

EDUKACJA OD PODSTAW

„Bądź samodzielny, odpowiedzialny i odważny!” – powtarza się dzieciom. Dzieci same decydują, w jakim kierunku chcą się kształcić. Od najmłodszych lat kształcą kompetencje społeczne, takie jak: otwarta komunikacja, odwaga, asertywność, praca zespołowa i otwartość na inność. Karmi się ich ciekawość i skłania do eksperymentowania. Mamy świadomość, że edukacja od najmłodszych lat jest kluczowa, traktujemy dzieci jak inwestycję w przyszłość. Społeczeństwo zwraca na wszystkich uwagę, angażując emerytów w edukację najmłodszych. Seniorzy prowadzą zajęcia z wybranych przez siebie kierunków, np. rzemiosło, robienie na drutach, ogrodnictwo. Przynosi to obopólne korzyści, następuje wymiana energii i unikatowych dla każdego pokolenia umiejętności.

CIĄGŁA WYMIANA MYŚLI

Zróznicowana społeczność, różnorodni sąsiedzi oraz brak wielopoziomowych podziałów hierarchicznych sprzyjają wymianie myśli, umiejętności i doświadczeń. Kluczem do sukcesu jest wspólne łączenie swoich mocnych stron. Ludzie są ciekawi świata i skorzy do nauki, co sprzyja poszukiwaniu mentorów. Osoby z większym doświadczeniem są szanowane, chętnie dzielą się wiedzą. Powstają oddolne inicjatywy edu-

kacyjne, prowadzone nie tylko przez specjalistów. Ludzie pasjonują się swoją pracą, chcą dzielić się doświadczeniem i umiejętnościami. Chętnie korzystają z kursów i spotkań, wiedząc, że zwiększa to ich szanse na zdobycie pracy czy wejście w skład zespołu. Firmy oferują pracę starszym pracownikom, by zwiększyć różnorodność i wymianę doświadczeń. Firmy tworzą otwarte systemy [open source] do dzielenia się narzędziami i sprawdzonymi praktykami.

POWRÓT DO KORZENI

Korzystamy z lokalnych zasobów i koncentrujemy się na wiedzy zgromadzonej w społeczności. Wracamy do starych – tradycyjnych, roślinnych – metod leczniczych. Skupiamy się na zapobieganiu chorobom przez zdrową dietę bazującą na lokalnych produktach. Lokalni specjaliści i miłośnicy roślinności czy ogrodnictwa prowadzą zajęcia i warsztaty. Firmy dofinansowują lub tworzą zielone przestrzenie, włączając się aktywnie w życie swoich pracowników i pomoc w odbudowie środowiska.

DIETA W SŁUŻBIE ZDROWIU I ŚRODOWISKU

W wyniku trudności związanych z uprawą i dostępnością produktów ludzie nabierają szacunku do żywności. Wielu ludzi zajmuje się badaniami w obszarze diety i jej wpływu na zdrowie i środowisko. Powszechną dietą stała się niskowęglowodanowa, której celem jest minimalizacja wpływu człowieka na środowisko. Inne praktykowane diety to leftover food czy zero waste food. Pracodawcom zależy na zdrowych i świadomych

pracownikach, dlatego oferują diety dostosowane do preferencji i zdrowia pracownika, bony na zdrowe zestawy lunchowe oraz szkolenia w obszarze zdrowego żywienia.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Illinois Retired Teacher** – program wolontariacki, bezpłatne korepetycje online prowadzone przez emerytowanych nauczycieli. Motywuje uczniów i odciąża rodziców, z których wielu musi łączyć pracę w domu z nadzorowaniem zdalnego uczenia się swoich dzieci.
- **Grandparents Academy** – poradniki online w języku angielskim pomagające seniorom w korzystaniu z takich aplikacji jak: Facebook, Instagram, Skype, Pinterest, Snapchat czy Facetime. Inicjatywa powstała podczas izolacji COVID-19. Celem jest wymiana doświadczeń i wiedzy między pokoleniami oraz budowanie relacji z ich bliskimi przy użyciu technologii.
- **iFarm** [Finlandia] – firma ma na celu zmianę przeznaczenia pustych przestrzeni poprzez komercyjne rolnictwo wertykalne i oferowanie świeżych produktów mieszkańcom miast.
- **Kroger** [USA] – sieć supermarketów oferuje „recepty na żywność”, program, w ramach którego dietetycy w sklepach pomogą klientom spełnić zalecenia żywieniowe ich lekarzy.

WNIOSKI Z BADAŃ OLX PRACA, KTÓRE POJAWIAJĄ SIĘ W TEJ WIZJI:

- Odejście od silosów, które zmniejszały transfer wiedzy oraz zastępowalność stanowisk.

PRZESTRZEŃ PRACY

BIURA NA WYNAJEM

Brak warunków do pracy w domach determinuje powstawanie coraz większej liczby miejsc do pracy. Firmy udostępniają przestrzenie do pracy na terenie całego miasta, otwierają też swoje biura dla innych firm i zewnętrznych pracowników. Pojawiają się partnerstwa między firmami, hotelami czy kawiarniami, służące zwiększeniu przestrzeni do pracy grupowej i indywidualnej. Wróciły również modele coworkingu, które skupiają się na ofercie dla zespołów. Multidyscyplinarne grupy w dużej mierze decydują się na pracę w standardowym wymiarze [face to face], do którego potrzebują znacznych przestrzeni kreatywnych. Na te potrzeby odpowiadają nie tylko firmy, lecz także przestrzenie publiczne czy colivingi. Pracownicy są wysyłani na wyjazdy firmowe, gdzie poznają innych pracowników. Ludzie, którzy czują się ze sobą komfortowo, pracują wydajniej, chętniej podejmują współpracę i proszą o pomoc.

ZIELONE PRZESTRZENIE

Przestrzenie biurowe są coraz częściej zlokalizowane na wolnym powietrzu lub wypełniane roślinnością filtrującą zanieczyszczone powietrze. Pracodawcy montują na dachach ogrody z owocami i warzywami, które tworzą dodatkowo relaksującą przestrzeń. Firmy biorą odpowiedzialność za swoje działania i wcześniejsze błędy. Wiele organizacji decyduje się na swoistą rekompensatę krzywd wyrządzonych naturze i ludziom. Wspólnie z innymi firmami reorganizują przestrzeń, tworząc pasieki i łąki, sadząc ogrody.

SYGNAŁY ZMIAN:

- **Capital One Labs** – firmy finansowe w Nowym Jorku otworzyły przestrzenie do pracy, by zacieśnić kontakty z pobliską społecznością start-upową i technologiczną.
- **United Airlines x Peerspace** – partnerstwo oferuje program dla zdalnych biur w USA, by rozproszone zespoły mogły bezpiecznie się spotykać. Program Team Together oferuje firmom pakiety miesięcznie obejmujące przestrzenie do współpracy, wynajem miejsc pracy i loty.

SZANSE I MOŻLIWOŚCI DLA BIZNESU:

1. Wybieram swoje biuro

Pozwalamy pracownikom pracować w wybranej przez nich przestrzeni. Zamiast jednego biura centralnego mamy parę małych rozsypanych po mieście bądź używamy istniejących przestrzeni coworkingowych. Daje to pracownikom poczucie swobody. Zmniejsza ruch w mieście i emisję CO₂. Zmiana modeli biurowych rozładowuje korki, oszczędza czas na przejazdach i zmniejsza poranną frustrację pracowników.

2. Sprawny system podstawą elastycznej firmy

Przez pandemię większość firm była zmuszona wysłać pracowników do domu i stworzyć sprawne systemy do pracy zdalnej. Jeśli dobrze rozwiną się systemy ochronne firm, pracownicy będą mogli pracować z dowolnego miejsca, co korzystnie wpłynie na funkcjonowanie firmy.

3. Model zdalny jako work-life balance

Praca zdalna umożliwia wykonywanie obowiązków służbowych z dowolnego miejsca na świecie. Pozwala to na elastyczne planowanie życia, wyjazdów czy odpoczynku. Pracownik może lepiej zrównoważyć relacje między pracą a życiem

prywatnym. Umożliwia to również tzw. workation, czyli „pracowakacje”. Wielu młodych pracowników chce łączyć pracę z rozrywką i podróżami, przez co bardziej ceni sobie firmy dające możliwość tak elastycznej pracy. Pozwól swoim pracownikom pracować, skąd chcą – częstsze wakacje, więcej słońca i zmiana lokalizacji pozytywnie wpłyną na ich motywację i zapobiegną szybkiemu wypaleniu.

4. Budowanie świadomości ekologicznej

Firmy biorą odpowiedzialność za swoje działania. Budowanie świadomej i odpowiedzialnej marki jest wymogiem koniecznym. Otwartość i transparentność zbliżają klientów, przez co rośnie wzajemne zaufanie. Wiedząc więcej o firmie, klient chętniej korzysta z usług i poleca markę.

5. Firmy wspierają lokalne społeczności

Firmy wspierają lokalne społeczności, budując przestrzenie publiczne zachęcające do dialogu, współpracy i współtworzenia. Polepsza to renomę marki, zwiększa liczbę zwolenników i klientów firmy oraz pozytywnie nastawia obecnych i przyszłych pracowników firmy.



ANNA MACNAR

ekspertka i wizjonerka w obszarze employer branding,
CEO w HRM Institute

Praca dziś a praca za 10 lat

Mamy niepowtarzalną okazję, żeby zrewidować różnego rodzaju prace i aktualne procesy międzyludzkie. Być może skonstruujemy inaczej sposób funkcjonowania ludzi w pracy, czyli np. nie będzie miliona spotkań, na których osoby nie wiedzą, dlaczego się znalazły, ale muszą tam być, co jest typowe dla dużych organizacji. Praca powinna mieć sens, człowiek ma wiedzieć, dlaczego ją wykonuje i dlaczego wykonuje w jej ramach konkretne czynności. Ludzie rozumieją, że praca nie jest całym życiem i że można wykonywać ją w krótszym czasie. Praca, która ma sens, oznacza, po pierwsze, że powinniśmy dawać przestrzeń na zrozumienie tego, dlaczego ją robimy. Po drugie, powinniśmy mieć również przestrzeń na uczenie się. Po trzecie, musimy mieć przestrzeń na życie, na pasję, na bycie odpowiedzialnym społecznie.

Szybkość vs. jakość

Rewizja rzeczywistości, optymalizacja i uporządkowanie. Przebodźcowanie nie sprzyja racjonalnym decyzjom ani działaniu. Funkcjonujemy w rzeczywistości, w której jest za dużo informacji, za dużo bodźców, za dużo słów – to wszystko bardzo silnie na nas wpływa. Chcemy za dużo, za szybko – to tempo jest widoczne zwłaszcza w pracy, w której oczekuje się od nas szybkiego działania i natychmiastowej efektywności.

Często jest tak, że w tym tempie gubi się sens. Trzeba przenieść punkt ciężkości z szybkości na jakość, z działań operacyjnych na strategiczne, na planowanie.

Konieczność zmian w organizacjach

Działania te należy prowadzić na czterech obszarach jednocześnie. Po pierwsze, edukacja liderów i odpowiedzialność właścicieli, powinni realizować swoje deklaracje i wprowadzać je realnie w swojej firmie. Po drugie, konieczność rozumienia tego, co mówią politycy, i wywoływanie na nich nacisku, by wprowadzić zmiany systemowe. Trzecia kwestia to pracownicy, którzy wybierają miejsca pracy zgodne z ich systemem wartości i takie, które oferują więcej niż konsumpcję zysków przez właścicieli. A czwarta kwestia, jedna z najważniejszych, to klienci i ich wybory zakupowe.

Wpływ COVID-19 na firmy

COVID-19 był katalizatorem wielu zmian, m.in. w obszarze komunikacji wewnętrznej. To jest dziedzina, która kuleje w wielu organizacjach – rozmowy z liderem czy rozmowy lidera z organizacją. Trzeba dbać o dodatkową komunikację, aby pracownicy czuli się poinformowani. To jest dla ludzi ważne. Jeśli wiedzą, o co chodzi, i mają wpływ, jest szansa, że zaangażują się w firmę. Takie oczekiwania były już dawno, COVID-19 mocno je przyspieszył.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI PRACOWNIKÓW

Z nakreślonych wizji wyłania się obraz pracownika o określonych kompetencjach. Z zamkniętych, stałych grup, zespołów pracowników przeszliśmy praktycznie z dnia na dzień do elastycznych, dynamicznych grup z częstymi rotacjami [tzw. namioty]. Zespoły takie funkcjonują w zróżnicowanym środowisku, są to ludzie z różnych organizacji, z odmiennymi kompetencjami i doświadczeniem. Działanie rozpoczyna się od pierwszego dnia projektu i często ma charakter krótkoterminowy. Z tego względu umiejętności społeczne [komunikacja, transparentność i otwartość] stają się fundamentalne. Wymiana zdań odbywa się bez konfliktów interpersonalnych.

Niezwykle istotną kompetencją dobrego pracownika jest również bezpieczeństwo i higiena pracy i życia: higiena wartości, higiena treści, jakie przyswajają, higiena języka, czyli komunikacji interpersonalnej. Samoświadomość i zarządzanie higieną mają kluczowy wpływ na efektywność pracy i jakość życia, a osoby posiadające te umiejętności będą wysoce pożądanymi pracownikami.

KLUCZOWE KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI TO:

- kompetencje społeczne:
 - prowadzenie merytorycznej wymiany zdań bez konfliktów interpersonalnych,
 - komunikacja wielowątkowa, konkretna i otwarta, oparta na merytoryce, a nie na hierarchiczności czy budowaniu własnego statusu,
 - akceptowanie i otwarcie na różnorodność i odmienność,
 - akceptacja i nauka pracy w środowisku, gdzie relacje nie są tak zażyłe jak wcześniej;
- samoświadomość dotycząca bezpieczeństwa i higieny pracy, self-monitoring:
 - zarządzanie swoim czasem pracy, przetwarzanymi treściami,
 - zarządzanie bilansem energetycznym,
 - samodyscyplina, odpowiedzialność za siebie i swoją pracę;
- uczenie się i [przede wszystkim] oduczanie się, krytyczne myślenie,
- automotywacja,
- elastyczność działania, akceptacja zmiany i niepewności,
- rozwiązywanie złożonych, kompleksowych problemów,



- pozyskiwanie informacji z różnych miejsc, odpowiednia ich segregacja i nadawanie znaczenia,
- budowanie wzajemnego zaufania w zespołach, np. przez After Action Review, czyli analizę wcześniejszych działań i udoskonalanie ich, naukę na błędach.

RÓWNIEŻ Z BADAŃ OLX WYNIKA, ŻE KLUCZOWE W PRZYSZŁOŚCI BĘDĄ KOMPETENCJE MIĘKKIE, SPOŁECZNE:

- komunikatywność, relacyjność – umiejętność utrzymywania relacji pomimo pracy zdalnej,
- otwartość, elastyczność, umiejętność szybkiej adaptacji do zmian,
- inteligencja emocjonalna i empatia,
- dobra organizacja pracy, samodzielność,
- znajomość różnic kulturowych i umiejętność odnalezienia się w nich,
- odporność na stres.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI LIDERÓW

Lider przyszłości to ktoś więcej niż administrator biznesu. Nie wystarczy działać na podstawie wyuczonych schematów. Lider musi odznaczać się wysoko rozwiniętymi umiejętnościami społecznymi, przywódczymi, ale też partnerskimi, w celu zbudowania elastycznej organizacji. Pracownicy nie szukają szefa, ale przewodnika, mentora, autorytetu, bohatera, a także partnera, który będzie inspirował i motywował swoim działaniem. Reagował na ich jasno komunikowane potrzeby, a jednocześnie dawał autonomię w funkcjonowaniu. Charakterystyczną umiejętnością jest również łączenie perspektyw biznesowych, koncentrowanie się na dłuższej perspektywie czasowej, jednak przy szybkim dostarczaniu rezultatów.

KLUCZOWE KOMPETENCJE LIDERA PRZYSZŁOŚCI TO:

- kompetencje społeczne [prowadzenie merytorycznej wymiany zdań bez konfliktów interpersonalnych, prowadzenie otwartego i merytorycznego dialogu z pracownikami],
- praca w niepewności, ciągłej zmianie oraz otwartość na tę zmianę,
- słuchanie, słyszenie i odpowiadanie na potrzeby pracowników,
- utrzymywanie motywacji i rozwijanie kompetencji niezbędnych w zespole i zadaniu,
- budowania storytellingu na podstawie wartości,
- budowanie różnorodnego, a jednocześnie równego zespołu,
- budowanie wspólnoty bez fizycznego kontaktu [w środowisku online],
- inteligencja cyfrowa, inteligencja emocjonalna oraz inteligencja zdolności adaptacyjnych,
- angażowanie zespołów rozproszonych,
- budowanie [wzajemnego] zaufania,
- budowanie autonomii i samodzielności współpracowników,
- nieszablonowe myślenie i odwaga do eksperymentowania,
- łączenie długoterminowych celów i krótkoterminowych rezultatów.



WALDEMAR OLBRYK

Członek zarządu i Dyrektor Działu Mieszkaniowego
Echo Investment S.A.

Jeden z wysoko postawionych szefów Philipsa powiedział mi kiedyś: w każdej korporacji możesz znaleźć siebie, wymyślić swoją pracę, musisz tylko połączyć kropki, zaproponować to i sprzedać. Czy to standardowe podejście – nie wiem, ale myślę, że coraz częściej tak będzie, że będzie od nas zależało, jak będziemy podchodzić do naszej pracy, co będziemy mieli do zaoferowania, gdy połączymy te kropki.

Myślę, że praca stanie się pewnego rodzaju luksusem. Praca to jest swego rodzaju sens życia. Tworzenie wartości, tworzenie czegoś, co się po sobie zostawia, bez wielkich słów typu spuścizna. Praca jest też wydarzeniem społecznym. Przyszłość pracy będzie bardzo mocno nasycona wspólnotą i wszystkimi kwestiami społecznymi, otwartością, ciągłą nauką.

Konieczność zmian w organizacjach

Miękkie umiejętności mają znaczenie fundamentalne. Jak nauczyć organizacje myśleć o nich? Ta zmiana jest nieuchronna i musi zacząć się na poziomie kadr zarządzających. Według mnie to się wszystko zaczyna w boardroomie, gdzie istnieje świadomość, co jest ważne w sensie przetrwania firmy. Trzeba mieć empatię, trzeba słuchać, trzeba przeprowadzić klienta pewną ścieżką rozumowania, być bardziej cierpliwym, bo wygra ten, kto buduje społeczność z klientem, a do tego konieczna jest współpraca, słuchanie, komunikacja, storytelling.

Zmiana jest na poziomie liderów, którzy muszą zrozumieć, że świat się zmienił i sustainable business model nie może się opierać na starych zasadach. Gotowość do zmiany na poziomie boardroomu jest też bardzo często ograniczana radą nadzorczą, która nie chce eksperymentów. A w radach nadzorczych siedzą osoby, które przez ostatnie 30 lat nauczyły się pracować według starych modeli. Trzeba mieć naprawdę mocnego lidera, by w rozmowie z radą nadzorczą zaproponować jakiś eksperyment. Mówimy o umiejętności dialogu, myślenia krytycznego, kwestionowania stereotypów czy kwestionowania *status quo*. Tylko martwe ryby płyną z prądem, ale w świecie korporacyjnym płynięcie pod prąd jest strasznie trudne.

Gotowość polskich przedsiębiorstw na zmiany

Zalecałbym właśnie eksperymentowanie, to znaczy uczyć się, przyjmując i zaakceptowując porażkę jako element normalności biznesowej zarówno u siebie, jak i w swoich zespołach. Na pewno ciągła edukacja, ale szukanie właśnie na obrzeżach swojego sektora i szukanie gdzie indziej, poza nim, czyli wychodzenie poza swój sektor. Tak jak kiedyś Axel Springer pojechał do Doliny Krzemowej dowiedzieć się, jaka jest przyszłość prasy. Wrócił i okazało się, że nie ma przyszłości prasy, jest rzeczywistość cyfrowa. Musieli więc totalnie zakwestionować wszystko to, czym byli. W związku z tym ta odwaga w poszukiwaniu, a potem aplikowanie tego są bardzo ważne.

KILKANAŚCIE PORAD DLA POLSKICH MAŁYCH I DUŻYCH PRZEDSIĘBIORCÓW, KTÓRE MOGĄ STAĆ SIĘ LATARNIĄ PRZY PODEJMOWANIU DECYZJI BIZNESOWYCH:

- 1 Pogódź się z faktem, że zmiany są nieuniknione.
- 2 Integruj różne branże i dziedziny, szukając nowej wartości poza utartymi schematami.
- 3 Szukaj korzyści finansowych, bazując na działaniach rozwojowych związanych z wartościami.
- 4 Szukaj umiaru w działaniu i tempie pracy – post-covidowy okres to czas maratonów, długoterminowego działania.
- 5 Stosuj się do zasady „po pierwsze nie szkodzić”, tworząc elastyczną, autonomiczną organizację skoncentrowaną na potrzebach pracowników.
- 6 Zmień paradygmat biznesu z profit na purpose. Rozpoczynaj narrację nie od zysku, ale od roli i celu działania przedsiębiorstwa. Określając wartości firmy, odpowiedź na pytania „po co istniejemy?” oraz „co zespala organizację i zespoły, jednocześnie budując wspólnotę?”.
- 7 Jasno zdefiniuj też tzw. People Value Proposition, czyli powód, dla którego ludzie mają pracować w tej, a nie innej firmie. Biznes przyszłości musi mówić językiem wartości.
- 8 Twórz zespoły, łącząc ludzi o różnych i uzupełniających się wzajemnie kompetencjach i umiejętnościach oraz mieszając w zespole osoby z różnych generacji. Osoby 50+ mogą wprowadzić nową jakość i inny sposób myślenia do organizacji.
- 9 Buduj otwartość na zmiany – jedynie one cię czekają. Zapewnij przechodni leadership w zespołach, który angażuje i rozwija kompetencje liderские u wszystkich członków zespołu.
- 10 Buduj relacje w odpowiedzi na aktualne problemy, czyli izolację i samotność.
- 11 Zapewnij After Action Review – strukturyzowany przegląd, proces analizy tego, co się wydarzyło, dlaczego tak się stało i jak można to zrobić lepiej.
- 12 Wprowadź junior mentoring (uczenie się od młodszych) oraz rementoring.
- 13 Eksperymentuj. Zmieniaj role, by poznać inną perspektywę, zdobyć nowe umiejętności i zwiększyć uważność czy empatię. CEO w roli HR business partnera? Dlaczego nie!
- 14 Okazuj szacunek do pracowników i ich pracy – doceniony i szanowany pracownik to większe zaangażowanie i efektywność.

„FutureS of Work” jest kontynuacją tematyczną autorskiej publikacji pt. „Book of FutureS 2022-23” Zuzanny Skalskiej i Greenhat Innovation.

POZNAJ OPINIE EKSPERTEK

Na naszym serwisie www.praca.olx.pl w zakładce Analiza rynku znajdują się wypowiedzi 4 znakomitych ekspertek.

Komentarze, zrealizowane w formie wideo, dotyczą zagadnień poruszanych w raporcie.

CZY POLSKIE FIRMY SĄ OTWARTE NA ZMIANY? ANNA MACNAR ODPOWIADA

Aby zmieniać rzeczywistość i kreślić wizję przyszłości na najbliższe lata, przedsiębiorstwa muszą być otwarte na zmiany. W materiale wideo Anna Macnar przedstawia m.in. czynniki, które mogą pomóc wielu firmom w zapoczątkowaniu zmian. Ekspertka podkreśla, że od kilku lat widać coraz bardziej tendencję, że kandydaci chcą pracować dla firm, które mają też coś więcej do zaoferowania – posiadają cel i wizję.

WPŁYW PANDEMII NA PROCESY REKRUTACYJNE I PODEJŚCIE DO PRACY – ANALIZUJE MAJA GOJTOWSKA

– *Bez wątplenia pandemia ma i będzie miała wpływ na to, jak procesy rekrutacyjne będą wyglądały w przyszłości* – ocenia Maja Gojtowska. Większość pracodawców zdecydowała się realizować dotychczasowe procesy rekrutacyjne w formie online i tradycyjne spotkania prowadzić za pomocą wideokonferencji. Maja Gojtowska przekonuje jednak, że zmian jest zdecydowanie więcej i to nie tylko w zakresie rekrutacji.

WYZWANIA WYNIKAJĄCE Z PRACY ZDALNEJ – KOMENTUJE SYLWIA KRÓLIKOWSKA

– *Pracownicy rozumieją powagę pandemii i chcą udowodnić swoją efektywność, czyli potrafią się zorganizować, ustalić priorytety i pracują naprawdę efektywnie* – uważa Sylwia Królikowska. Ekspertka w materiale wideo porusza temat popularyzacji pracy zdalnej w firmach, przedstawia zmianę postrzegania pracowników w wykonywaniu obowiązków podczas pandemii, a także pracodawców w zarządzaniu firmami i komunikacji z podwładnymi.

SCENARIUSZE ROZWOJU NASZEJ RZECZYWISTOŚCI KOMENTUJE DR ALEKSANDRA PRZEGALIŃSKA

W ostatniej części raportu, opracowanej przy współpracy z FutureS Thinking Group, nakreślono alternatywne wizje przyszłości. Profesor Akademii Leona Koźmińskiego, Aleksandra Przegalińska skomentowała te scenariusze w materiale wideo. Jak stwierdza ekspertka, jest to materiał bardzo ciekawy i dający do myślenia.

The image features a light blue background with four dark teal triangles positioned at the corners, pointing towards the center. In the center of the image, the text "o|x" is displayed in a dark teal color. The letter "o" is a simple circle with a white dot in the middle. The vertical bar "|" is a solid line. The letter "x" is a bold, sans-serif character.

o|x