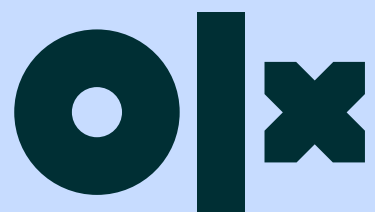


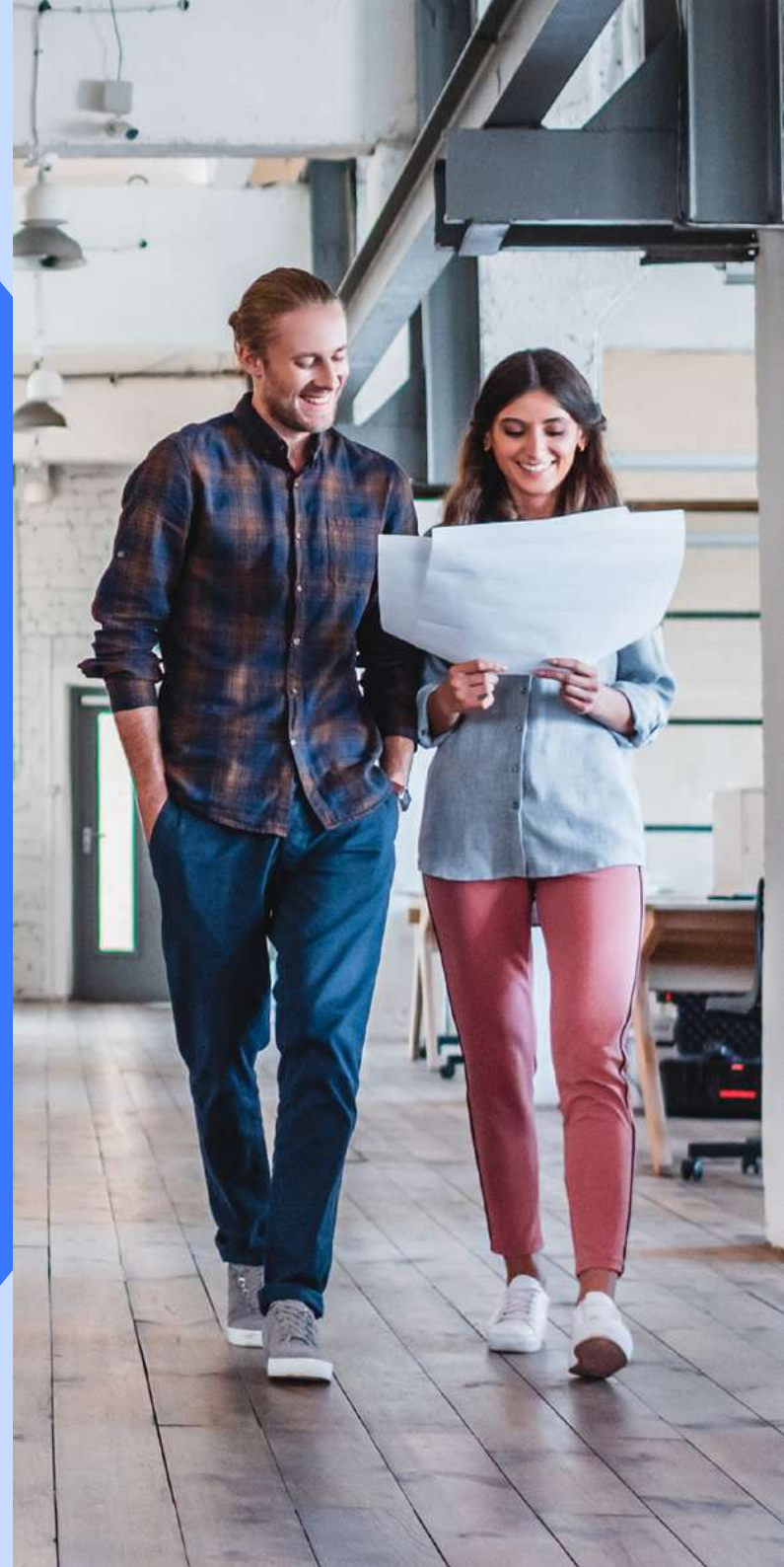


NOWE SPOJRZENIE NA RYNEK PRACY

KNOW HOW 2022

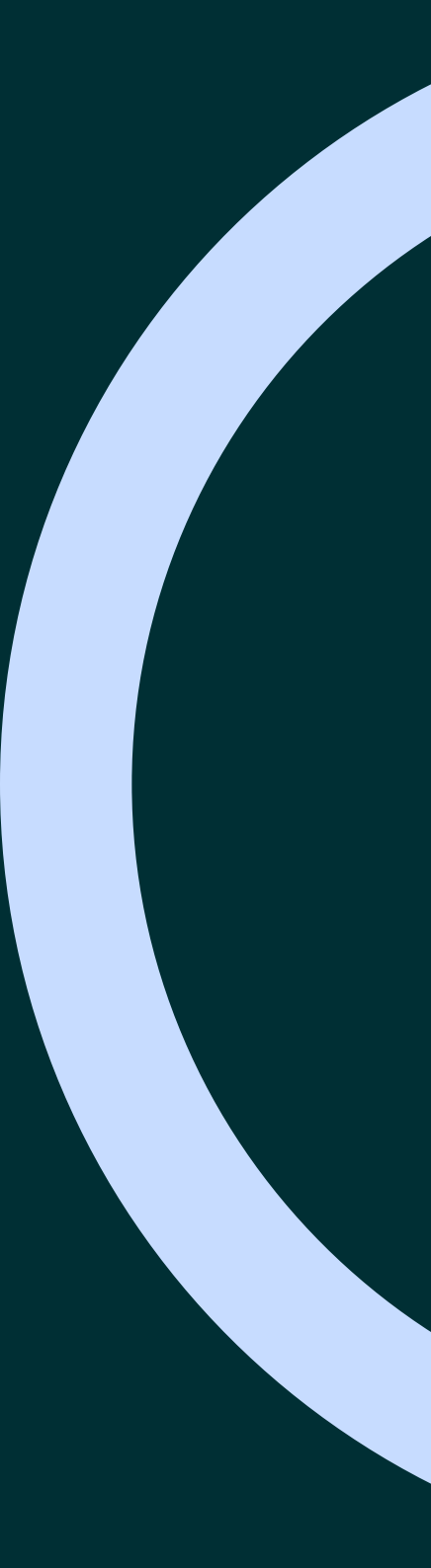


PRACA



SPIS TREŚCI

Analiza rynku pracy	5–12
Cyfrowy świat	13–22
Gig economy	23–32
Home office z perspektywy czasu	33–44
Kondycja psychiczna pracowników	45–52
Wyzwania w rekrutacji	53–64
Nowy, lepszy świat?	65–80



W ubiegłym roku zaprezentowaliśmy raport „Prognozy przyszłości – OLX Praca. Know How 2021”. Analizowaliśmy wówczas dotychczasowe trendy rynku pracy oraz opisywaliśmy wyzwania, które niespodziewanie przyniosła ze sobą pandemia. Za pomocą alternatywnych scenariuszy próbowaliśmy odpowiedzieć na pytania, w jakim kierunku będą rozwijać się polskie przedsiębiorstwa oraz co może przynieść przyszłość. Zakładaliśmy różne perspektywy rozwoju. Teraz przeszedł czas na wnioski ze zdobytych doświadczeń. W tym celu przygotowaliśmy opracowanie „OLX Praca. Know how 2022 – nowe spojrzenie na rynek pracy”. W tegorocznym raporcie weryfikujemy, które z zaistniałych tendencji pozostaną z nami na dłużej, jakie rozwiązania sprawdziły się w organizacjach, co się zmieniło przez ten czas oraz jak wygląda obecny rynek pracy.

Razem z instytutem badawczym ARC Rynek i Opinia przeprowadziliśmy badania metodą CATI, tj. wywiad telefoniczny z grupą 600 pracodawców i 15 wywiadów w grupie osób zatrudnionych na umowie B2B, oraz zrealizowaliśmy badanie metodą CAWI, tj. ankiety internetowej w grupie 1000 pracowników. W tegorocznym raporcie dzielimy się dobrymi praktykami i rozwiązaniami dotyczącymi procesów rekrutacji, zarządzania zespołem rozproszonym, analizujemy wady i zalety nowych form zatrudnienia i organizacji pracy, takich jak praca w trybie home office, gig economy czy wykorzystania nowych technologii. Przytaczamy case studies, dzielimy się zdobytą wiedzą i doświadczeniem. Mamy nadzieję, że nasz raport pomoże polskim firmom wykorzystać optymalne rozwiązania i pozwoli na nowo spojrzeć na możliwości rynku pracy.

Serdecznie zapraszamy do lektury.

Zespół OLX

ANALIZA RYNKU PRACY

Początek pandemii przyniósł chwilową zapaść na rynku pracy. Dało się zauważyć zarówno mniejszą liczbę dodawanych ogłoszeń, jak i spadek responsywności kandydatów. Po trudnym dla wielu branż okresie wiosennym przyszedł czas wakacyjny i rozluźnienie obowiązujących obostrzeń, a co za tym idzie – ożywienie rynku pracy. Niestety wraz z rozwijającą się drugą falą epidemii zmniejszyło się zapotrzebowanie na nowych pracowników. W okresie od marca do maja 2021 r. nastąpiła trzecia fala pandemii i doszło do kolejnego zwiększenia liczby zachorowań.

I

II

III

IV

V

VI

VII

o|x

AKTYWNOŚĆ PRACODAWCÓW

Trzecia fala pandemii ponownie wymusiła na niektórych branżach ograniczenie działalności, jednak biorąc pod uwagę aktywność pracodawców, można powiedzieć, że rynek pracy dostosował się do nowej rzeczywistości i stał się bardziej odporny na pandemiczne wyzwania. Serwis OLX przebadał aktywność pracodawców oraz kandydatów w ciągu ostatniego roku. Dzięki analizom w ujęciu miesięcznym oraz rocznym mógł porównywać



dane i obserwować zachodzące zmiany. Okazało się, że w 2021 r. – pomimo trwającej pandemii – pracodawcy byli bardziej otwarci na nowe procesy rekrutacyjne niż 12 miesięcy wcześniej. Ostrożność z początku pandemii została zastąpiona racjonalną strategią kadrową. Od marca do maja 2021 r. serwis OLX odnotował większą liczbę pracodawców, którzy dodali przynajmniej jedno ogłoszenie o pracę. Jest to aż o 57% więcej niż w porównywalnym okresie ubiegłego roku. Najwięcej pracodawców publikowało w takich branżach, jak:

Kategoria	Porównanie 2021 r. z 2020 r.
Gastronomia	118%
Mechanik, blacharz	90%
Transport, spedycja	82%
Sprzedaż, obsługa klienta, call center	81%
Prace magazynowe	72%
Administracja biurowa	62%
Finanse, księgowość	61%
Produkcja	60%
Budowa, remonty	52%
Kasjer, pracownik sklepu	45%

W okresie od marca do maja 2021 r. zdecydowanie zwiększyła się liczba pracodawców publikujących ogłoszenia o pracę w sektorach, które zarówno na początku pandemii, jak i w trakcie trzeciej fali najbardziej ucierpiały, a więc w gastronomii [118%], w hotelarstwie [112%] oraz branży HR [189%]. Taka tendencja mogła być podyktowana kilkoma czynnikami. Z jednej strony pracodawcy musieli ponownie stawić czoło obostrzeniom, z drugiej jednak rozwijał się program szczepień, który dawał nadzieję na szybki powrót do normalnych warunków pracy. Łagodzenie pandemicznych restrykcji, nadchodzący okres wakacji, a także związane z tym rosnące zapotrzebowanie na pracowników tymczasowych zapewne przyczyniły się do intensywnych poszukiwań ze strony pracodawców.

Z kolei jesień tego roku to zdecydowanie spokojniejszy okres i znacznie większa aktywność pracodawców. W stosunku do września ubiegłego roku w serwisie OLX więcej firm opublikowało przynajmniej jedno ogłoszenie o pracę. Dotyczy to przede wszystkim zatrudnienia w HR (wzrost o 67%), rolnictwie i ogrodnictwie (wzrost o 66%), sprzedaży i obsłudze klienta (wzrost o 63%) oraz hotelarstwie (wzrost o 59%).

WZROST LICZBY OGŁOSZEŃ

Biorąc pod uwagę całościową liczbę publikowanych ogłoszeń, 2021 r. z pewnością przyniósł korzystne zmiany. Na portalu OLX opublikowano aż o 78% więcej ofert pracy niż w okresie marzec–maj ubiegłego roku. To niezwykle duży skok, który pokazuje, że pomimo trudności pracodawcy aktywnie poszukiwali pracowników. Najwięcej ogłoszeń pojawiło się w takich branżach, jak transport i spedycja, produkcja, budowa i remonty, gastronomia, sprzedaż, obsługa klienta oraz call center.

Z kolei zdecydowanie największy wzrost liczby ofert w porównaniu z wiosną 2020 r. pojawił się w takich branżach, jak: HR [246%], hotelarstwo [196%], gastronomia [192%], na stanowiska hostess [151%] oraz w edukacji [137%]. Tak duża różnica w stosunku do ubiegłego roku może wynikać z faktu, że na początku pandemii to właśnie te branże zostały najbardziej dotknięte restrykcjami. Niepewność przyszłości przyczyniła się wówczas do zachowywania powściągliwości w otwieraniu nowych procesów rekrutacyjnych.

Podobna sytuacja miała miejsce jesienią 2020 r. Pomimo większej liczby ofert w branżach budowlanej i produkcyjnej oraz na stanowiska przedstawiciela handlowego wśród pracodawców widoczna była ostrożność w podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu nowych procesów rekrutacyjnych. Porównując jednak wrzesień 2021 r. z równoległym okresem w 2020 r., raczej nie można już mówić o zachowawczości firm pod względem decyzji kadrowych. Znacząco, bo aż o 114% w porównaniu z rokiem ubiegłym, zwiększyła się liczba ofert dotyczących zatrudnienia w działach HR. Również w branży HoReCa pojawiło się więcej ogłoszeń o pracę – o 74% więcej w hotelarstwie i 59% w gastronomii.

POSTAWY KANDYDATÓW

Zachowania kandydatów, podobnie jak pracodawców, zmieniały się wraz z kolejnymi etapami rozwoju pandemii. Na początku cechowała je ostrożność. Kandydaci raczej sceptycznie podchodzili do podejmowania decyzji o zmianie pracy. Osoby, które straciły zatrudnienie jeszcze na początku pandemii, często decydowały się jednak na aplikowanie na stanowiska niekoniecznie związane z ich branżą. Kandydaci byli bardziej otwarci na reskilling. Ubiegłoroczne badania przeprowadzone przez OLX pokazały,

Oferty z możliwością pracy zdalnej

Kategoria	Porównanie 2021 r. z 2020 r.
Marketing, PR, media	152%
IT, telekomunikacja	142%
Finanse, księgowość	133%
Administracja biurowa	86%
Sprzedaż, obsługa klienta, call center	84%

bezpiecznym wyborem, który pozwalał na zachowanie ciągłości pracy. Od marca do maja 2021 r. pojawiło się o 22% więcej ogłoszeń zapewniających możliwość pracy w formie niestacjonarnej. To pokazuje, że trend pracy zdalnej znalazł swoich entuzjastów i dołączył do kanonu nowych form pracy. Nie każda branża mogła sobie jednak pozwolić na taką modyfikację organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Praca zdalna to zdecydowanie domena branż związanych z marketingiem, PR i mediami, telefoniczną obsługą klienta, księgowością oraz IT.

ZDALNA REKRUTACJA

Większą otwartość na zdalną formę komunikacji można było również dostrzec w sposobie prowadzenia procesów rekrutacyjnych. W ubiegłym roku wyniki badania przeprowadzonego przez OLX pokazywały względny sceptycyzm pracodawców w stosunku do rekrutacji zdalnej. W 2020 r. – pomimo pandemii – nadal najbardziej

Oferty z rekrutacją zdalną

Kategoria	Porównanie 2021 r. z 2020 r.
Finanse, księgowość	160%
Transport, spedycja	147%
Sprzedaż, obsługa klienta, call center	144%
Marketing, PR, media	123%
Produkcja	59%

preferowanymi rozwiązaniami były bezpośrednio spotkanie lub forma hybrydowa. Na całkowitą rekrutację zdalną zdecydowało się zaledwie 7% pracodawców.

W 2021 r. aż o 56% więcej firm niż w poprzednim roku opublikowało ogłoszenia z informacją, że proces rekrutacji odbywa się w sposób zdalny. Na taką formę decydowały się nie tylko branże z obszaru marketingu, księgowości czy finansów, lecz także produkcji, transportu i spedycji.

Wzrost liczby rekrutacji zdalnych może dowodzić istnienia kilku tendencji. Z jednej strony przedsiębiorstwa mogły dostrzec w takiej formie bezpieczny sposób pozyskiwania pracowników, bez narażania kandydatów na ryzyko zakażenia. Z drugiej strony firmy mogły otworzyć się na rekrutację zdalną ze względu na jej efektywność oraz optymalizację kosztów procesu. Przekonanie się przedsiębiorstw do pracy zdalnej mogło również przyczynić się do większej otwartości na rekrutację w formie

niestacjonarnej. A brak przywiązania do konkretnej lokalizacji wpływa na zdecydowanie większą dostępność kandydatów.

PREFEROWANY RODZAJ ZATRUDNIENIA

Pandemia z pewnością pozwoliła na większą elastyczność w kwestii sposobu pracy i prowadzenia procesów rekrutacji. Badanie z 2020 r. pokazało jednak, że przyczyniła się ona również do zwiększenia oczekiwań ze strony kandydatów dotyczących konieczności zapewnienia stabilności zatrudnienia i bezpieczeństwa pracy przez pracodawców. Analizując oferty pracy zamieszczone w serwisie OLX, można wnioskować, że organizacje dostrzegały potrzeby kandydatów i starały się na nie odpowiadać. W okresie marzec–maj 2020 r. 63% ofert zawierało propozycję zatrudnienia na podstawie umowy o pracę; w 2021 r. było ich już 68%. Tendencja wzrostowa pokazuje, że umowa o pracę była i nadal pozostaje najczęściej oferowaną formą pracy. Najwięcej ogłoszeń, w których proponowano tę formę zatrudnienia, dotyczyło stanowisk: mechanik, blacharz i lakiernik [90%] oraz branż: logistyka i zakupy [90%], produkcja [90%], transport i spedycja [79%], finanse i księgowość [78%]. Samozatrudnienie stanowiło zaledwie 3% w 2020 r. i 2% w 2021 r.

WYMIAR CZASU PRACY

Pomimo rozwoju pandemii i niepewnej sytuacji w wielu branżach preferowanym i najpopularniejszym wymiarem czasu pracy pozostawał pełen etat. Nawet na początku pandemii, czyli w okresie od marca do maja 2020 r., aż 81% ogłoszeń zawierało ofertę pracy w pełnym wymiarze. W 2021 r. było to już 84%. Niezmiennie pełny wymiar

czasu pracy pojawiał się w ofertach skierowanych do kandydatów z takich branż, jak: produkcja, logistyka i zakupy, budowa i remonty, czy też na stanowiska mechanika, blacharza oraz lakiernika. Ogłoszenia o pracę z możliwością zatrudnienia w niepełnym wymiarze wynosiły zaledwie 7% zarówno w 2020 r., jak i 2021 r. Częstotliwości oferowania umowy o pracę oraz pełnego wymiaru czasu pracy pokazują, że elastyczne modele zatrudnienia nie są jeszcze dominantą polskiego rynku pracy i nadal przeważają na nim tradycyjne formy.

OFERTY PRACY DLA STUDENTÓW

Wybuch pandemii wpłynął negatywnie na liczbę ofert skierowanych do studentów. Rok 2021 przyniósł ożywienie na rynku pracy i liczba ofert przeznaczonych dla młodych, uczących się osób w okresie od marca do maja wzrosła aż o 108%. Ogłoszenia dotyczyły przede wszystkim zatrudnienia w gastronomii [18% ofert], na stanowisku kasjera [12%], w administracji biurowej [11%], w działach sprzedaży, obsługi klienta i call center [10%].

SYTUACJA KADRY KIEROWNICZEJ

Wybuch pandemii i konieczność dostosowania przedsiębiorstw do nowych warunków przyczyniły się również do rewidowania struktur w organizacjach. Ubiegłoroczne badanie OLX pokazało, że w części przypadków firmy zrezygnowały z nadmiernie hierarchicznych struktur, nacechowanych przerostem zatrudnienia na poziomie kierowniczym. Tendencja do spłaszczania struktur miała prowadzić do zmniejszania się popytu na pracę menedżerską. Czy przypuszczenia okazały się słuszne? Liczba ogłoszeń opublikowanych dla kadry kierowniczej od marca



do maja w 2021 r. w porównaniu z analogicznym okresem w 2020 r. wzrosła o 21%. Pomimo wzrostu całkowita liczba ofert pracy przeznaczonych dla kadry kierowniczej stanowiła jedynie 3% w 2020 r. i 2% w 2021 r. Najwięcej ofert skierowanych do kadry kierowniczej publikowanych było w branżach związanych z budową i remontami, sprzedażą i obsługą klienta oraz produkcją.



Rynek pracy z pewnością nie zwolnił tempa, a raczej przystosował się do nowych warunków. Większa liczba ogłoszeń z możliwością home office i prowadzenie procesów w formie zdalnej wyraźnie pokazują, że przedsiębiorstwa potrafiły zaadaptować się do wymagań oraz otworzyć na nowe formy pracy. Dominująca liczba ofert z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę, a także duża liczba ogłoszeń z pracą w wymiarze pełnoetatowym sugerują, że stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo pozostały niezwykle ważnymi czynnikami dla kandydatów. Z kolei duże zapotrzebowanie na pracowników, podobnie jak konkurencyjność ofert w branżach produkcyjnej, budowlanej i transportowej wskazują na ogromne wyzwania kadrowe, z którymi muszą mierzyć się te sektory.

Na rynku widać też zmiany w liczbie propozycji kierowanych do osób na stanowiskach kierowniczych. Z analizy danych z lat 2020 i 2021 wyłania się raczej pozytywny obraz polskiego rynku pracy. Pandemia niewątpliwie przyniosła zmiany w sferze sposobu organizacji pracy, procesów rekrutacji czy zapotrzebowania na poszczególne stanowiska, ale pomimo mało optymistycznych początkowych prognoz nie doprowadziła do załamania rynku pracy, a jedynie do jego transformacji.

CYFROWY ŚWIAT

Pojawienie się pandemii unaocznilo i wzmocnilo potrzebe reorganizacji sposobu funkcjonowania wielu przedsiebiorstw. Dynamika zmian oraz odpowiedzialnosc za bezpieczenstwo i zdrowie pracownikow motywowaly organizacje do korzystania z nowych mozliwosci i sposobow organizacji pracy. Firmy otworzyly sie na prace w formie niestacjonarnej – jezeli nie calkowicie, to w trybie hybrydowym. Z kolei wdrozenie nowego systemu pracy wymagalo od przedsiebiorstw adaptacji nie tylko na poziomie mentalnym, lecz takze narzedziowym i technicznym. Rok 2021 pokazuje, ze pandemia – choc nie spowodowala rewolucji – zdecydowanie przyspieszyla ewolucje wybranych obszarow, a takze zmienila perspektywe pracownikow i pracodawcow dotyczaca rzeczywistosci i przyszlosci rynku pracy.

II

III

IV

V

VI

VII

o|x

NOWE WYZWANIA

W wyniku pandemii prawie połowa firm musiała podjąć działania skierowane na zmiany w zarządzaniu. Częściej przed taką koniecznością stawały największe przedsiębiorstwa, zatrudniające 250 osób lub więcej, oraz firmy z obszaru administracji publicznej. Działania te polegały przede wszystkim na wprowadzaniu pracy zdalnej, tworzeniu procedur dotyczących nowego systemu organizacji pracy, jak system zmianowy czy hybrydowy, ograniczenie liczby osób w biurze, oraz zapewnieniu lepszej komunikacji między pracownikami.

Czy w Państwa firmie podejmowano działania, które były skierowane na zmiany w zarządzaniu firmą i ludźmi, zmiany organizacji pracy?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



46%
firm podejmowało działania
nakierowane na zmianę
organizacji pracy

Nagłe przejście na tryb pracy niestacjonarnej postawiło przed pracodawcami wyzwania związane nie tylko z zapewnieniem pracownikom możliwości pracy, lecz także z koniecznością wypracowania licznych rozwiązań z obszaru zarządzania, rozwoju oraz integracji.



CYFRYZACJA OBSZARÓW

Przejście na pracę w trybie home office wymagało przede wszystkim wykorzystania narzędzi i aplikacji ułatwiających komunikację. W sferze zarządzania pracodawcy zachęcali swoje zespoły do korzystania z programów online ułatwiających m.in. zarządzanie projektami i monitorowanie stopnia wykonywalności poszczególnych etapów. Firmy, chcąc poszerzać wiedzę na temat nowego środowiska pracy i związanych z nim wyzwań, organizowały szkolenia z komunikacji online i zarządzania zespołem. Praca zdalna przyczyniła się również do wzmocnienia znaczenia procesu onboardingu. Przedsiębiorstwa musiały w sposób zdalny wprowadzać nowego pracownika do organizacji. W celu usprawnienia tego procesu i zwiększenia jego efektywności pracodawcy odbywali spotkania online, podczas których prowadzono rozmowy podsumowujące pierwszy miesiąc pracy oraz zbierano feedback dotyczący procesu wdrożenia. W ramach obszaru integracji pracodawcy rozwijali także intranet, w którym tworzone bazy pracowników wraz ze zdjęciami. Takie rozwiązanie pozwalało zwłaszcza nowym osobom na lepsze poznanie struktur organizacji. Oprócz tego firmy korzystały z gier online oraz spotkań przy kamerkach, które sprzyjały budowaniu i zacieśnianiu relacji w zespole. W przedsiębiorstwach korzystających z systemu hybrydowego wdrożono aplikacje umożliwiające rezerwację biurek na dany dzień. Dzięki temu unikano chaosu i dużej grupy osób

w miejscu pracy, co miało szczególne znaczenie z perspektywy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w trakcie pandemii.

NOWE NARZĘDZIA DLA PRACOWNIKÓW

Okazuje się, że działania pracodawców mające umożliwić organizacjom funkcjonowanie w warunkach zdalnych wiązały się ze sporą zmianą. W ocenie badanych pracowników wiele z wdrażanych rozwiązań było dla nich nowością w stosunku do dotychczas stosowanych. Dla 54% pracowników praca w trybie zdalnym bądź hybrydowym wymagała zastosowania nowych narzędzi, do których należały: komunikatory internetowe, jak: Skype, Zoom, Microsoft Teams, ale również poczta e-mail, skaner czy rozwiązania chmurowe.

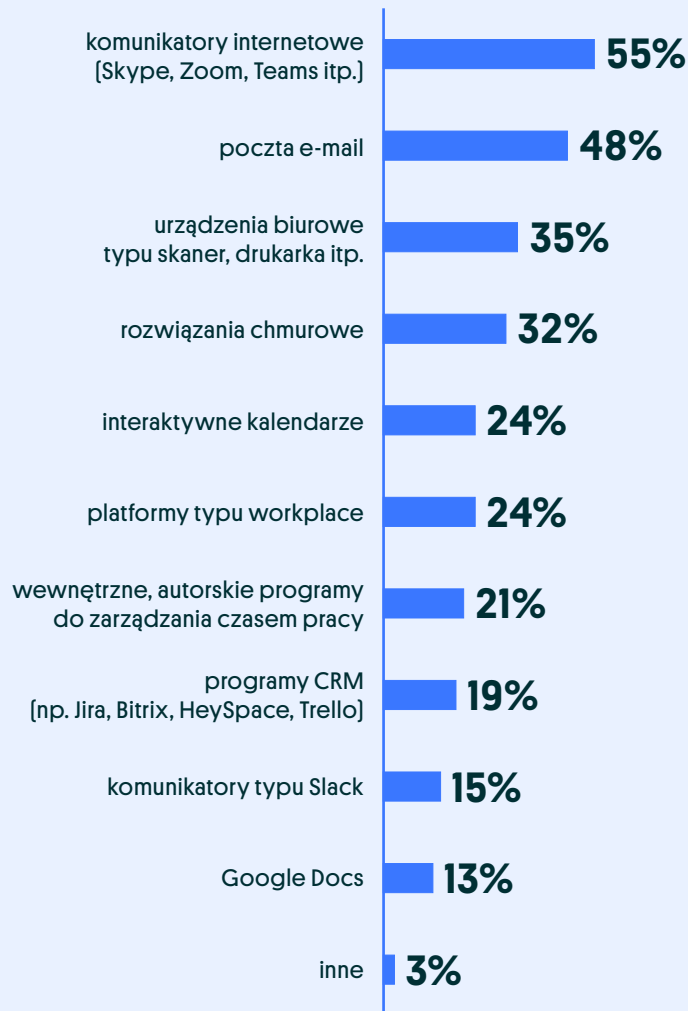
Czy praca w trybie zdalnym, hybrydowym wymaga używania narzędzi, których dotychczas Państwo nie używali?

Podstawa procentowania: respondenci, którzy przeszli na tryb pracy zdalny lub hybrydowy, $n = 292$



54% tak,
praca w trybie zdalnym,
hybrydowym wymaga
używania nowych narzędzi

Jakie to narzędzia?



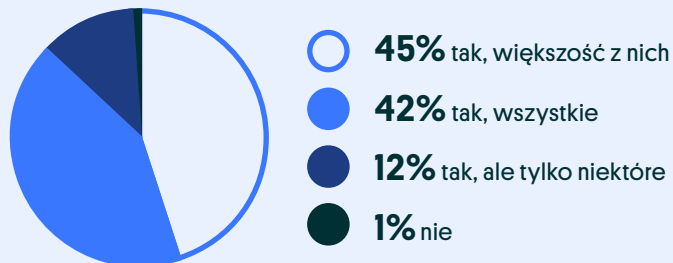
To pokazuje, że wdrożenie pracy zdalnej nie było łatwym zadaniem i wymagało przystosowania oraz oswojenia pracowników z nowymi technologiami. Pracodawcy zdecydowanie mieli świadomość trudności wynikających z przejścia ze środowiska stacjonarnego na formę online. Prawie 3/4 pracodawców pomogło swoim pracownikom w organizacji pracy zdalnej, gdy pojawiła się taka

konieczność. Najczęściej pomoc ta polegała na zapewnieniu dostępu do narzędzi (sprzętów czy programów), które pozwalają na pracę zdalną bądź hybrydową [62% badanych wskazało tę odpowiedź], zakupie dodatkowego sprzętu w postaci monitorów, laptopów, drukarek, myszek itp. [44%], szkoleniach w zakresie pracy zdalnej [40%], zapewnieniu dostępu do internetu w postaci karty SIM, routera [34%], pomocy w organizacji miejsca pracy, np. zakupu krzesła czy biurka [28%].

Otwartość pracodawców i pracowników na nowe warunki pracy z pewnością przyczyniła się do zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw i pozytywnych rezultatów wprowadzonych zmian. Okazuje się, że mimo pracy zdalnej 87% przebadanych firm zadeklarowało, że wszystkie lub prawie wszystkie procesy działały poprawnie. Najwięcej trudności miały firmy z sektora administracji publicznej. Wśród problematycznych obszarów najczęściej wymieniano komunikację [38% badanych firm] oraz obsługę klienta [19%].

Czy uważa Pan/Pani, że w czasie pracy zdalnej najważniejsze procesy w firmie działały poprawnie?

Podstawa procentowania: respondenci z firm pracujących zdalnie, $n = 415$

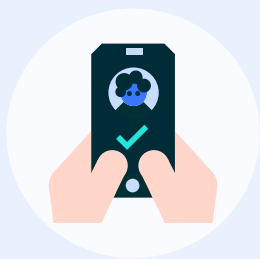


NARZĘDZIA W REKRUTACJI ONLINE

Wymuszając na wielu organizacjach wdrożenie rozwiązań online, pandemia nie tylko przyczyniła się do zmian w obszarze integracji, komunikacji czy wykorzystywanych narzędzi, lecz także otworzyła pracodawców na możliwość pozyskiwania nowych pracowników w sposób zdalny. Część firm wdrożyła na stałe to rozwiązanie, dostrzegając jego liczne korzyści, takie jak szerszy zasięg rekrutacji, łatwość w umawianiu spotkań czy oszczędność czasu. Korzystanie z narzędzi online pozwoliło również na rekrutowanie pracowników i zatrudnianie ich w innych lokalizacjach. Według pracodawców możliwość rekrutacji zdalnej sprzyjała większej optymalizacji procesu i jego automatyzacji.

Baza agregująca aplikacje i umożliwiająca dostęp do nich, zarządzanie kalendarzem spotkań, automatyczne wysyłki e-maili oraz nawiązywanie połączeń – w ocenie pracodawców wszystko to pozytywnie wpływało na efektywność procesu. Pomimo dostrzegania korzyści płynących z wykorzystania narzędzi wspierających procesy rekrutacyjne niewielu pracodawców realnie korzysta jednak z intuicyjnych systemów ATS. Najczęściej wybierają oni witryny umożliwiające dodawanie ogłoszeń o pracę [56%] bądź firmowe strony i zakładki „Kariera”.

W ocenie pracodawców narzędzia do rekrutacji zdalnej nie stanowią większego problemu i nie utrudniają procesu selekcji kandydatów. Brak odpowiedniego zaplecza technicznego w firmie wskazało zaledwie 4% badanych. W opinii pracodawców główne wyzwanie związane z rekrutacją w 2021 r. stanowił brak odpowiednich kompetencji i doświadczenia na dane stanowisko.



Za pomocą jakich narzędzi, programów prowadzą Państwo rekrutacje online?

Podstawa procentowania: badani z firm, które stosują rekrutację online, $n = 153$



Dlaczego jest Pan niezadowolony / Pani niezadowolona? Jakie były wyzwania, trudności związane z rekrutacją i selekcją?

Podstawa procentowania: osoby niezadowolone z rekrutacji online, $n = 116$



UMIEJĘTNOŚCI PRZYSZŁOŚCI

Czy w takim razie pandemia i większe wykorzystanie narzędzi cyfrowych przyczyniły się do zmiany oczekiwań pracodawców względem kompetencji pracowniczych? Pracodawcy podkreślają, że najważniejszą rolę odgrywają i będą odgrywać doświadczenie i kwalifikacje. Wydaje się, że pandemia jeszcze bardziej umocniła znaczenie tych czynników – zwłaszcza w firmach przechodzących na pracę zdalną. W ocenie pracodawców ma to szczególne znaczenie, gdyż przeszkolenie i wdrożenie niedoświadczonego pracownika w warunkach online jest utrudnione. Oprócz tego zdaniem pracodawców na znaczeniu zyskują kompetencje miękkie, co jest związane ze wzmożoną potrzebą budowania relacji i samodzielności osób zatrudnionych. A jak kwestię kompetencji i umiejętności postrzegają pracownicy?

KOMPETENCJE CYFROWE OCZAMI PRACOWNIKÓW

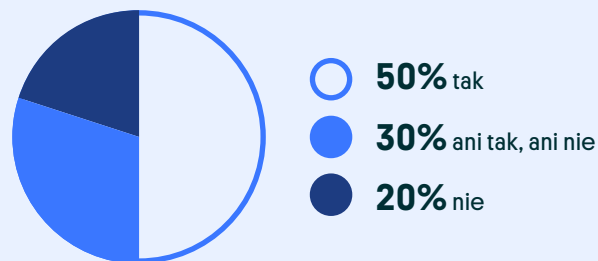
Zdaniem pracowników pandemia i zastosowanie nowych rozwiązań związanych z organizacją pracy i wykorzystaniem narzędzi online przyczyniły się do powstania nowych oczekiwań ze strony pracodawców. Ponad 1/4 pracowników, którzy pracowali bądź nadal pracują w trybie zdalnym lub hybrydowym, zadeklarowała, że oczekiwania pracodawców wobec nich zmieniły się przy przejściu z trybu stacjonarnego na online. Największa zmiana według 46% respondentów dotyczyła dyspozycyjności. Według badanej grupy pracowników pracodawcy oczekiwali większej dostępności po godzinach pracy.

Z kolei 41% osób zaobserwowało zwiększenie liczby obowiązków. Blisko 36% zadeklarowało, że wzrosło oczekiwanie dotyczące korzystania na potrzeby pracy z prywatnego sprzętu, tj. komputera, telefonu itp. Natomiast 35% badanych uważało, że nastąpiła zmiana oczekiwań pod względem poziomu umiejętności obsługi programów i urządzeń. Zdaniem pracowników najbardziej na znaczeniu zyskały jednak umiejętności związane z zarządzaniem czasem i pracą z nowymi technologiami.

Przez pracowników to właśnie kompetencje cyfrowe są postrzegane jako umiejętności przyszłości i zasługują na największą uwagę. Osoby pracujące zdalnie lub hybrydowo najczęściej chciałyby poszerzać wiedzę z obszaru IT [23% wskazań], umiejętności zarządzania czasem [20%] oraz pracy z nowymi technologiami [18%]. Jednocześnie według pracowników, którzy chcieliby rozwijać swoje kompetencje, tylko co drugi pracodawca stwarza taką możliwość.

Czy pracodawca stwarza pracownikom możliwości nabywania lub poszerzania umiejętności?

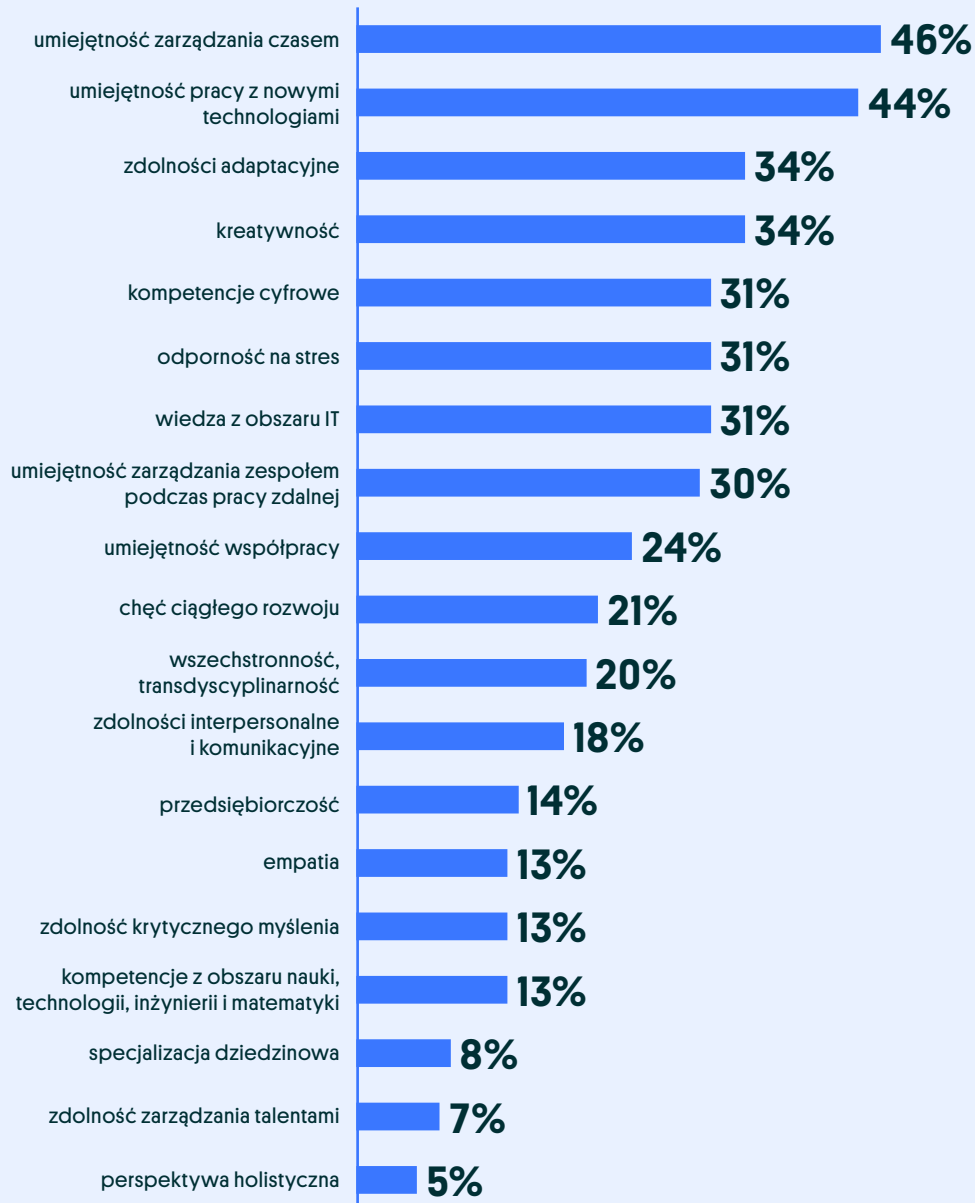
Podstawa procentowania: respondenci, którzy deklarują chęć rozwoju, $n = 211$



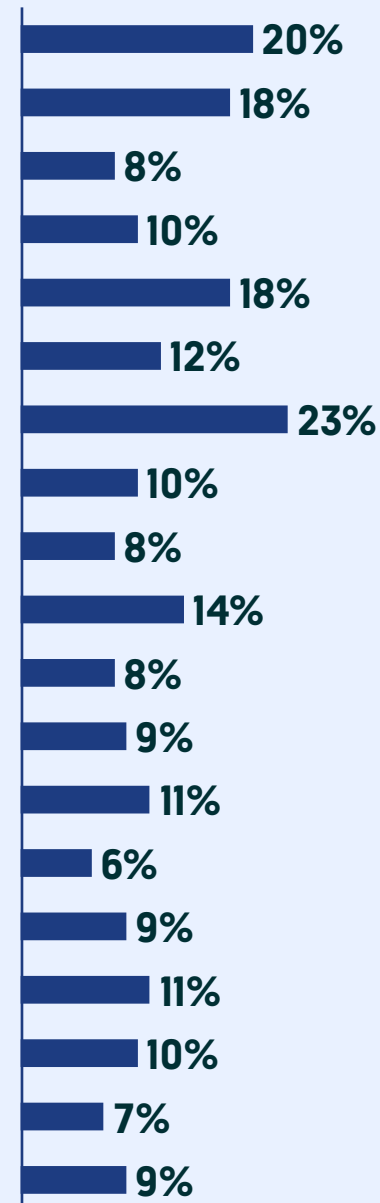
Umiejętności, które w dobie pandemii:

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, n = 1020

zyskują na znaczeniu:



wzbudzają chęć rozwoju:



OTWARTOŚĆ NA RESKILLING

Chęć rozwoju pracowników w kierunkach IT wynika z przeświadczenia o dominacji tej dziedziny i wysokim zapotrzebowaniu na specjalistów z tego obszaru w przyszłości. W oczach pracowników jest to kierunek, który zdominuje rynek. Praca w charakterze programisty lub pracownika branży IT jest najczęściej postrzegana jako tzw. zawód przyszłości. Na drugim miejscu wskazywano grafika komputerowego, a na trzecim lekarza lub pracownika medycznego. Takie postrzeżenie potrzeb przyszłego rynku pracy wpływa również na większą elastyczność w kwestii podejścia pracowników do ewentualnego przekwalifikowywania się.

Pandemia pokazała, jak ważne są elastyczność i adaptacyjność. Niewątpliwie wartości tych umiejętności doceniamy zresztą sami pracownicy.

**Aż 3 na 4 pracowników
jest gotowych
przekwalifikować się
lub przebranżowić,
aby otrzymać pracę.**

Otwartość na reskilling nie przekłada się jednak na otwartość wobec bardziej elastycznych form zatrudnienia. Nadal zdecydowanie preferowanym rodzajem umowy jest umowa o pracę, którą wskazało 89% respondentów. Co 5. osoba brałaby pod uwagę samozatrudnienie.



Cyfrowy świat stał się dużo bliższy organizacjom i pracownikom, niż był kiedyś. Wykorzystywanie nowych narzędzi pozwoliło firmom przetrwać trudny okres, ale też dostrzec nowe możliwości. Z perspektywy umiejętności i kompetencji nowe technologie odślniły z kolei inny niż wcześniej katalog potrzeb i oczekiwań zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników. Pandemia odcisnęła na organizacjach trwałe, cyfrowe ślady.



Wpływ technologii na pracę i komunikację



Kaja Prystupa-Rządca

Ekspertka ds. zarządzania w wirtualnym środowisku w Akademii Leona Koźmińskiego

Przejsie na pracę zdalną wywołało duże ożywienie na rynku nowoczesnych technologii komunikacji. Firmy na szeroką skalę zaczęły inwestować w rozwiązania technologiczne przeznaczone m.in. do spotkań hybrydowych, w tym wysokiej jakości kamery, nagłośnienie czy też specjalne interaktywne ekrany, oraz wspierające pracę zdalną, np. platformy oparte na tablicach kanban. W efekcie wpłynęło to na zmianę charakteru współpracy biznesowej, a także sposób pracy na co dzień.

Po pierwsze, wprowadzenie spotkań online okazało się bardzo korzystne z perspektywy oszczędności czasu związanego z dojazdem, co było w szczególności istotne w kontekście podróży biznesowych. Ponadto taka forma spotkań sprzyja zachowaniu ich zwięzłości. Wcześniej kontakt bezpośredni był uznawany za bardziej wartościową formę współpracy. Obecnie ten stereotyp został obalony – mimo że spotkania bezpośrednie stają się możliwe, to nadal wiele osób preferuje szybki kontakt online.

Po drugie, nowoczesne technologie wprowadziły znaczne przyspieszenie w obszarze komunikacji na linii menedżer – pracownik, skracając dystans w hierarchii. Wiele spraw dotychczas załatwianych bezpośrednio zostało przeniesionych na formę kontaktu e-mailową bądź konwersacje na platformach kanbanowych przy poszczególnych projektach. Nadmiar

wiadomości na skrzynkach pocztowych menedżerów to spore wyzwanie, dlatego wdrożenie rozwiązań typu kanban zyskuje coraz więcej zwolenników, ponieważ pozwala na zachowanie większej czytelności komunikatów w strukturze projektowej.

Po trzecie, nowoczesne technologie sprawiły, że pracownicy mogą wykonywać swoją pracę niemal wszędzie i zawsze. Tak duże uelastyczenie pracy daje wiele możliwości zarówno pracownikom, którzy mogą realizować zadania, uwzględniając swoje preferencje, jak i pracodawcom, którzy mogą rekrutować pracowników bez względu na ich lokalizację. Oczywiście istnieje ryzyko związane z zatarciem granicy między życiem prywatnym a pracą. Dlatego coraz więcej firm świadomych ryzyka związanego z przepracowaniem wprowadza praktyki zabezpieczające pracowników przed poczuciem konieczności ciągłej dostępności.

Po czwarte, zmiany na rynku pracy wywołane nowymi technologiami zmieniły pakiet benefitów pracowniczych. Słodkie czwartki, okazjonalna praca z domu czy też rest room ustąpiły miejsca możliwościom związanym z *workation*, opcjom wyposażenia domowego biura czy kuponom na lunch w dostawie.

Wprowadzone narzędzia IT przyczyniły się do istotnych zmian kulturowych w firmach, przekształcając sposób współpracy i rozliczania pracy. Część firm nadal zmaga się z wyzwaniami, jakie wywołało pojawienie się nowych technologii, lecz są to kwestie, które wymagają wprowadzenia odpowiednich procesów i procedur w obszarze komunikacji i raportowania. Umiejętność wdrożenia nowego systemu pracy opartego na technologiach IT stała się istotnym wyróżnikiem na rynku pracy. Poszukiwani są pracodawcy, którzy nie tylko umożliwiają hybrydowy sposób pracy, lecz także dbają o wykorzystanie nowoczesnych technologii w sposób korzystny dla dobrostanu pracownika.

GIG ECONOMY

Dynamiczna cyfryzacja przedsiębiorstw pozwoliła na bardziej elastyczne formy zatrudnienia. Możliwość pracy w środowisku online ułatwiła z kolei korzystanie z usług specjalistów nie tylko z Polski, lecz także całego świata, a ten coraz bardziej otwiera się na giggersów. Czy Polska jest gotowa na taką transformację i czy pojęcie gig economy jest trendem, który ma szansę się rozwinąć?

III

IV

V

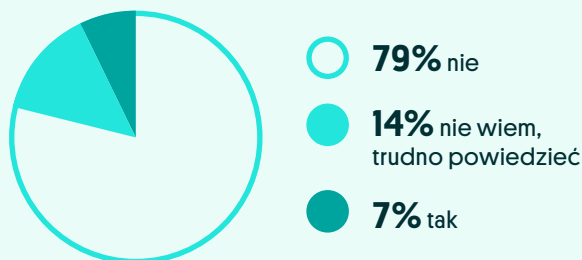
VI

VII

o|x

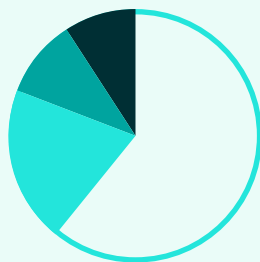
Czy spotkali się Państwo z pojęciem gig economy?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$



Czy spotkali się Państwo z taką formą zatrudnienia? [pytanie zadawane po przedstawieniu definicji gig economy]

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$



- 61% nie, nie spotkałem(-am) się
- 20% tak, czytałem(-am) o tym
- 10% tak, znam osoby, które tak pracują
- 9% tak, słyszałem(-am) o tym od znajomych, rodziny

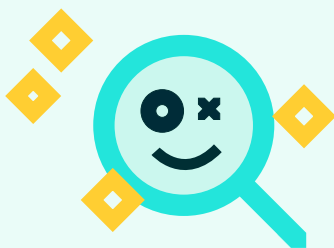
Według ekspertów gig economy to nie moda, ale realny trend, który może przyczynić się do diametralnej zmiany warunków pracy. Na świecie zjawisko już od jakiegoś czasu zyskuje popularność, czego najlepszym przykładem są Stany Zjednoczone.

W 2019 r. 35% pracującej populacji stanowili giggersi i szacuje się, że do 2027 r. ten współczynnik może wzrosnąć aż do 50%.

Ogólnie uważa się, że giggersi stanowią kilka procent pracowników w krajach rozwiniętych i ok. 10% w krajach rozwijających się. Taka proporcja wynika przede wszystkim z większych trudności w znalezieniu pracy. W takiej sytuacji część pracowników decyduje się na gig work i współpracuje z organizacjami z innych krajów.

GIG ECONOMY W POLSCE

Wśród pracowników panuje przekonanie, że taka forma zatrudnienia nie jest jeszcze zbyt popularna w Polsce. Taką opinię wyraża aż 73% badanych. Zupełnie inaczej postrzegana jest jednak popularność gig economy w innych krajach. Trzech na czterech badanych uważa, że to często spotykany sposób pracy za granicą. Pomimo stosunkowo niskiej rozpoznawalności i popularności tego zjawiska na gruncie lokalnym według 70% badanych Polska będzie się otwierać na ten zagraniczny trend. Ich zdaniem gig economy ma szansę stać się bardziej popularną formą zatrudnienia. Możliwość stosowania tego rozwiązania budzi jednak różne emocje zarówno wśród pracowników, jak i pracodawców. Obie grupy dostrzegają wady i zalety takiej formy zatrudnienia.



PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW

Przez pracodawców taki format współpracy jest odbierany jako interesujący i ich zdaniem może stanowić wartość dla organizacji, ale tylko w pewnych obszarach. Zdecydowanie na korzyść tego rozwiązania przemawiają w ich ocenie:

- redukcja kosztów:
 - × brak kosztów rekrutacji, zatrudnienia, wyposażenia stanowiska pracy
 - × możliwość przeniesienia wykonania zadania do lokalizacji z niższymi kosztami pracy
 - × brak konieczności zatrudniania na etat pracownika potrzebnego w krótkim okresie
- wysoka efektywność pracy zleceniobiorcy – koncentracja na jednym projekcie czy zadaniu
- możliwość pozyskania zleceniobiorcy w innych lokalizacjach – zgodnie z bieżącymi potrzebami
- wymiana wiedzy, nowe spojrzenia i podejście
- dostęp do szerokiej bazy wykonawców – wybór i różnorodność
- możliwość wypełnienia luki wynikającej z rotacji pracowników.

Jednocześnie firmy mogą nie być gotowe na wdrożenie takiej formy współpracy. W ich odczuciu niekorzystne mogą okazać się takie aspekty, jak:

- brak możliwości utrzymania wartościowych ludzi, brak wyłączości
- ryzyko zmniejszonego zaangażowania, poczucia odpowiedzialności i wspólnego celu, a także brak pewności efektywnej współpracy z pracownikami firmy
- oddelegowywanie zadań niesprawdzonej osobie – ryzyko niskiej jakości pracy
- brak gwarancji uczciwości i rzetelności – obawy przed kradzieżą [kierowcy przewożący wartościowe ładunki, towar magazynowy]
- realizacja zadań przez pracownika bez pogłębionego poznania organizacji, rozumienia jej filozofii i kultury
- brak odpowiedniego przeszkolenia i wdrożenia – zwłaszcza z zakresu specyfiki firmy – tam, gdzie kompetencje i umiejętności zawodowe nie są wystarczające [przykładem jest obsługa klienta – firmy mają swoje określone standardy]
- konieczność poświęcenia energii na wprowadzenie i kontrolowanie takich osób.

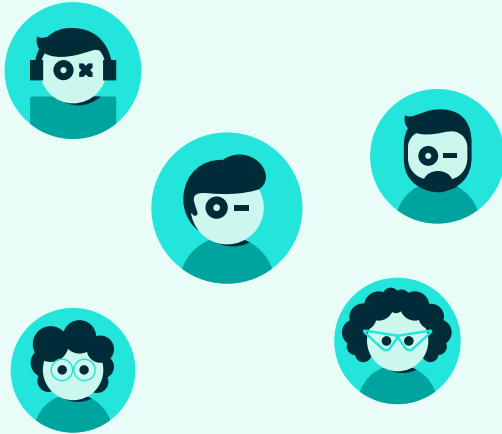
Dodatkowe wątpliwości, takie jak **kwestia poufności, ochrony danych i ich udostępniania** [bariera w kontekście wybranych obszarów – w tym HR], wynikają ze specyfiki stanowisk. Ograniczeniem są również **imienne uprawnienia przydzielane konkretnym pracownikom**.

Biorąc pod uwagę wady i zalety tego rozwiązania, pracodawcy są zgodni, że taki sposób współpracy nie jest dla wszystkich. Ich zdaniem może być on odpowiedni



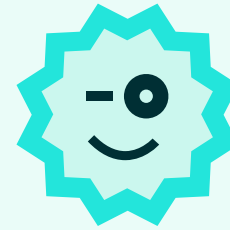
tylko dla wybranej grupy osób, o specyficznych potrzebach i umiejętnościach. Zdecydowanie w modelu pracy gig economy sprawdzą się osoby, które:

- są zdyscyplinowane i samodzielne
- potrzebują niezależności i wolności – praca bez szefa jako atut
- są energiczne, lubią dynamikę
- potrzebują wyzwań
- potrzebują elastycznego czasu pracy
- są studentami – praca dorywcza czy sezonowa
- dobrze radzą sobie z warunkami zmienności i niepewności.



PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

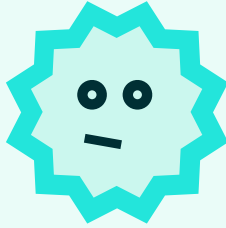
Pracownicy, podobnie jak pracodawcy, nie podchodzą bezkrytycznie do nowego modelu współpracy. Za główne korzyści gig economy uważają **elastyczność pracy**,



Jakie dostrzegają Państwo plusy takiej formy zatrudnienia?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$





A jakie widzą Państwo minusy takiej formy zatrudnienia?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$



swobodę w organizacji czasu, możliwość pracy zdalnej, niezależność oraz brak przywiązania do konkretnego pracodawcy. Dostrzegane zalety pokrywają się z cechami, jakie w opinii pracodawców powinni posiadać giggersi.

Oprócz zalet pracownicy dostrzegają również wady tego rozwiązania. Najczęściej wskazywane to: **brak stałego zatrudnienia, brak gwarancji płynności finansowej oraz świadczeń przewidzianych dla innych form zatrudnienia.**

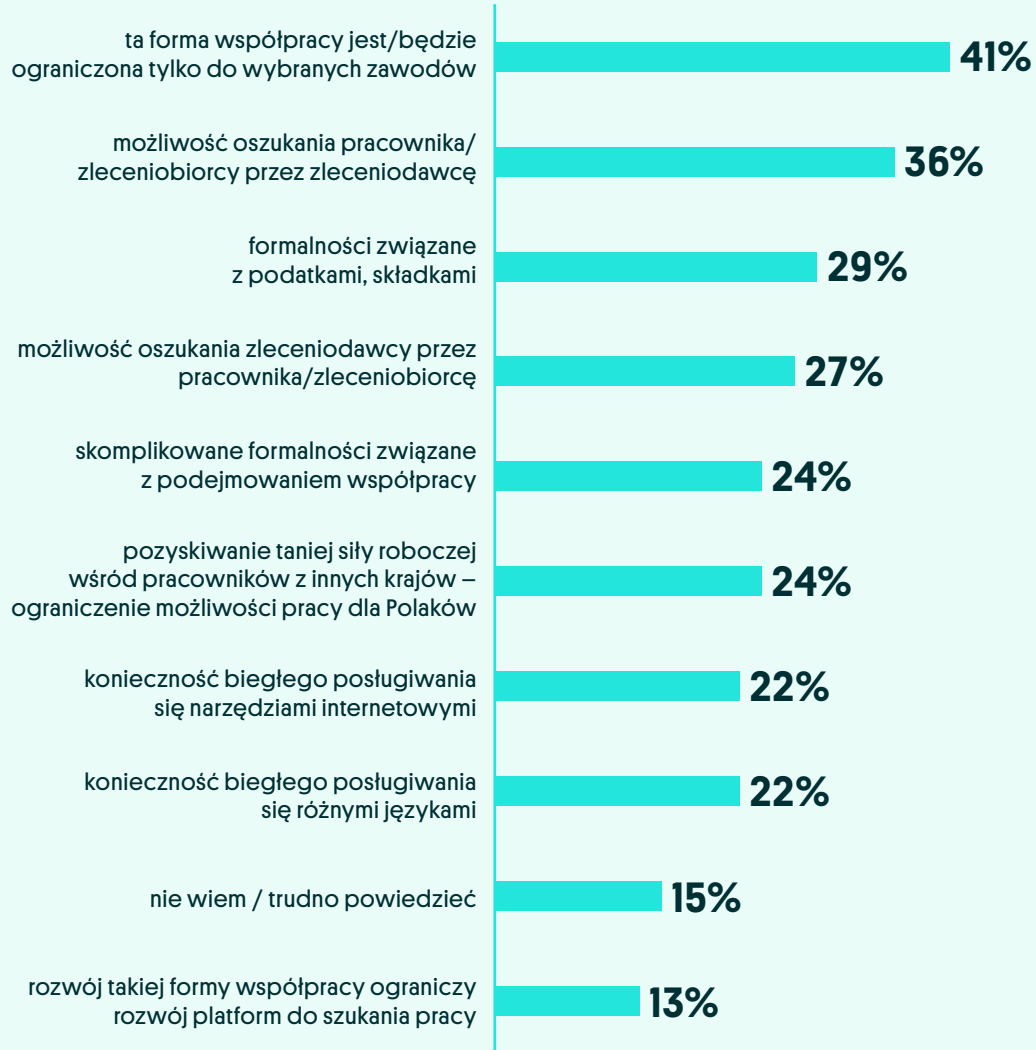
W percepcji pracowników taki model współpracy świetnie sprawdziłby się w przypadku wybranych grup zawodowych. Z jednej strony pracownicy wskazują, że gig economy to dobre rozwiązanie dla osób młodych [34% badanych], które dopiero zaczynają karierę, z drugiej natomiast widzą potencjał tego rozwiązania dla specjalistów z dużym doświadczeniem [34%]. Taki model współpracy uważają za dobre rozwiązanie m.in. dla osób przebywających na urloпах rodzicielskim lub wychowawczym [33%].

Pomimo licznych zalet gig economy budzi w pracownikach różnego rodzaju obawy. Pojawia się zaniepokojenie, że taka forma współpracy może być przeznaczona i ograniczona tylko do wybranych zawodów [41%], że zleceniobiorca może stać się ofiarą oszustwa [36%]. Obawy budzą również formalności i problemy w obszarze rozliczeń podatkowych i składkowych [29%].

Obawy pracowników i przemyślenia pracodawców prowadzą do konkluzji, że gig economy to model współpracy, który sprawdzi się tylko w wybranych grupach zawodowych i na określonych stanowiskach.

Jakie elementy stanowią największe zagrożenia czy ograniczenia tej formy współpracy między zleceniobiorcą a firmą?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$



ZAWODY DLA GIG ECONOMY

Według pracodawców jest to model współpracy, który mógłby być przeznaczony przede wszystkim dla pracowników z grup *blue-* i *grey-collar* i dotyczyć takich branż, jak:

- **utrzymanie czystości**
- **wprowadzanie danych**
- **transport** – kierowcy, zwłaszcza w sytuacjach awaryjnych – atutem może być dostępność w różnych lokalizacjach
- **gastronomia** – praca sezonowa.

Gig economy może sprawdzić się również na stanowiskach wyższego szczebla i specjalistycznych w takich obszarach, jak:

- **IT**
- **tłumaczenia**
- **korepetycje**
- **project management**
- **wdrażanie procedur**
- **marketing – projekty marketingowe**
- **reklama, copywriting**
- **grafika komputerowa**
- **dziennikarstwo**
- **szkolenia.**

Z kolei pracownicy uważają, że gig economy to świetne rozwiązanie przede wszystkim dla programistów. W następnej kolejności mogą to być dziedziny związane z marketingiem, PR, mediami, działalnością finansową, ubezpieczeniową, sprzedażą i obsługą klienta.



Gig economy to zdecydowanie świeże spojrzenie na tradycyjne formy współpracy. Z jednej strony trend ten wywołuje entuzjazm ze względu na swoją elastyczność, różnorodność czy niższe koszty. Z drugiej jednak strony w Polsce silnymi barierami dla spopularyzowania tego zjawiska są zarówno przywiązanie pracowników do umów o pracę, wspierane zresztą rozwiązaniami legislacyjnymi, jak i podejście pracodawców, dla których ważną jest możliwość nawiązania stałej współpracy oraz budowanie relacji z pracownikiem bądź zleceniobiorcą. Obie te tendencje mogą utrudniać i spowalniać rozwój takiego modelu współpracy, gdyż gig economy to przede wszystkim: **elastyczność, różnorodność i niezależność.**



Nowy ład na rynku pracy?



Tomasz Miłosz

Ekspert gig economy,
Founder & CEO GIGLIKE

Jesteśmy świadkami niespotykanej rewolucji w sposobach wykonywania pracy. Pandemia znacząco przyspieszyła najważniejsze megatrendy wpływające na transformację rynku pracy, m.in. technologię, dzięki której coraz szerzej wykorzystywane są platformy biznesowe oparte na modelach subskrypcyjnych. Nie bez znaczenia jest również sytuacja demograficzna, która sprawia, że już w 2030 r. generacje Y i Z będą stanowić 75% wszystkich pracujących, co wymusi na firmach inne podejście do realizacji zadań.

W niedalekiej przyszłości firmy i rynek pracy będą coraz bardziej zorientowane na projektowy styl pracy. Według danych OECD samozatrudnienie w Polsce wynosi już ponad 20%, mimo że prawie 80% respondentów nie spotkało się z pojęciem gig economy. Jednak aż 70% badanych twierdzi, że Polska będzie się otwierać na to zjawisko. Jak każda nowa koncepcja gig economy wymaga dopracowania szczegółów – sklasyfikowania, kim są giggersi, i stworzenia dla nich reguł, zabezpieczenia i opieki socjalno-zdrowotnej, niezależnie od statusu pracownika.

Zmiany na rynku pracy już teraz następują – giggersi to nie tylko pracownicy *blue-* i *grey-collar*, którzy kojarzą się z pracą w gastronomii czy transporcie. Giggersi coraz częściej są kojarzeni jako współpracownicy

white-collar, czyli niezależni konsultanci i doradcy w takich obszarach, jak IT, project management, media i reklama, ale także w sprzedaży, finansach i ubezpieczeniach. Jest to odpowiedź na potrzeby firm, które dzięki giggersom mają możliwość szybkiego uzupełniania luki kompetencyjnej na konkurencyjnym rynku pracy, a współpraca z osobami spoza organizacji stwarza okazję do wymiany wiedzy i praktyk ponad organizacyjnymi silosami oraz generuje oszczędności.

Postępujący wzrost popularności zjawiska to również odpowiedź na potrzeby giggersów, czyli potrzebę niezależności, rozwoju zawodowego i zdobywania różnicowanych doświadczeń, różnorodności oraz satysfakcjonujących dochodów. Coraz więcej osób pracujących w ten sposób widzi jednak wyzwania związane z prowadzeniem własnej firmy, takie jak formalności, rozliczenia podatkowe i brak dostępu do benefitów porównywalnych z pracowniczymi.

Czy gig ekonomia zastąpi w przyszłości tradycyjną formę współpracy w postaci dobrze znanej umowy o pracę? Niekoniecznie, choć to najszybciej rozwijająca się dziś forma współpracy i jestem przekonany, że trend wzrostowy zostanie zachowany. Zmiany podatkowe wynikające z prawdopodobnego wprowadzenia w 2022 r. nowych przepisów spowodują, że elastyczne formy współpracy mogą stać się dominujące w tych grupach zawodowych, dla których przewidziano rozwiązania podatkowe oparte na ryczałcie.

Nie oznacza to, że umowy o pracę znikną. Będą istniały równoległe do elastycznych form współpracy, ale to wzrost znaczenia gig economy będzie bardziej zauważalny, szczególnie w wybranych grupach zawodowych oraz branżach. Zmiany te będą wymagać nowych rozwiązań, również technologicznych, wspierających te elastyczne formy, które ułatwiają efektywną współpracę firmom i giggersom. Zatem... gig on!

HOME OFFICE Z PERSPEKTYWY CZASU

Wprowadzenie przez przedsiębiorstwa pracy niestacjonarnej wpłynęło na wzrost znaczenia takich elementów, jak wzajemne zaufanie oraz samodzielność pracowników. Dostępność home office stała się dla kandydatów ważnym wskaźnikiem mówiącym wiele o partnerstwie, elastyczności, otwartości i nowoczesności przyszłego pracodawcy. Izolacja oraz utrudnione budowanie relacji społecznych obnażyły jednak wyzwania pracy zdalnej, przed którymi stanęli zarówno pracodawcy, jak i pracownicy.

IV

V

VI

VII

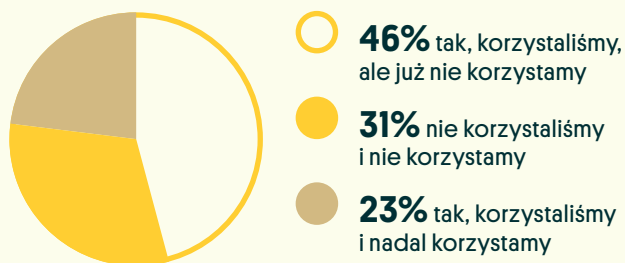
o|x

PRACA ZDALNA W PANDEMII

Ostatnie dwa lata pokazują, że otwarcie się przedsiębiorstw na możliwość pracy zdalnej jest jedną z większych transformacji, jakie nastąpiły w tym okresie. Rok 2021 przyniósł większą stabilizację, więc wiele firm korzystających z home office powróciło już do biur. Możliwość przetestowania nowego systemu pracy skłoniła jednak część pracodawców do większej elastyczności i zmian w tym zakresie. Okazuje się, że w czasie pandemii aż 69% firm korzystało z pracy zdalnej. Obecnie ten sposób pracy jest wykorzystywany w co 4. przedsiębiorstwie.

Czy korzystali Państwo lub nadal korzystają z pracy zdalnej pracowników?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



Przeniesienie działalności organizacji z formy stacjonarnej na zdalną nie obyło się bez problemów. Trudności zgłosiła co 5. firma biorąca udział w badaniu. Głównie dotyczyły one braku sprzętu, internetu i problemów technicznych. Na drugim miejscu pracodawcy wskazywali trudności w obszarze komunikacji pomiędzy pracownikami oraz na linii pracownik – przełożony.

Jakie problemy związane z pracą zdalną pojawiły się w Państwa firmie?

Podstawa procentowania: respondenci z firm, które miały problem z pracą zdalną, $n = 78$

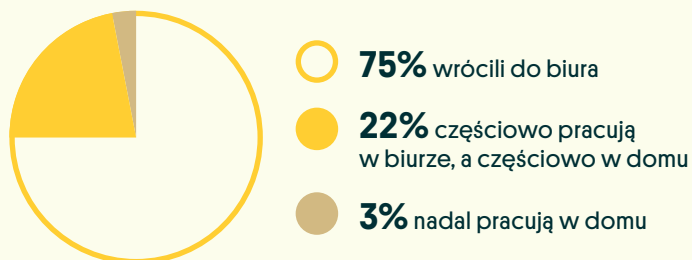


POWRÓT 75% FIRM DO BIUR

Według pracodawców praca zdalna nie wpłynęła negatywnie na prowadzenie procesów w firmie. W zdecydowanej większości przypadków wszystkie lub prawie wszystkie procesy działały poprawnie [87%]. Pomimo niezabrania negatywnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa czy wystąpienia stosunkowo niewielkiej liczby trudności aż 75% przedsiębiorstw, które korzystały z pracy zdalnej, powróciło już do biur.

Czy większość pracowników nadal pracuje zdalnie?

Podstawa procentowania: respondenci z firm pracujących zdalnie, $n = 415$



Zarządzający firmami niechętnie widzieliby wprowadzenie pracy zdalnej w perspektywie długoterminowej bądź jako stałego rozwiązania. Ponad połowa uważa, że jest to trudne ze względu na specyfikę działalności firmy, a co 5. nie rozważa takiej możliwości, mimo że potencjalnie byłoby to możliwe. Najbardziej otwarte na pracę zdalną są firmy z sektora usług IT, marketingu, PR, finansów i ubezpieczeń [58% dopuszcza pracę zdalną po pandemii].

PROBLEM LEGISLACYJNY

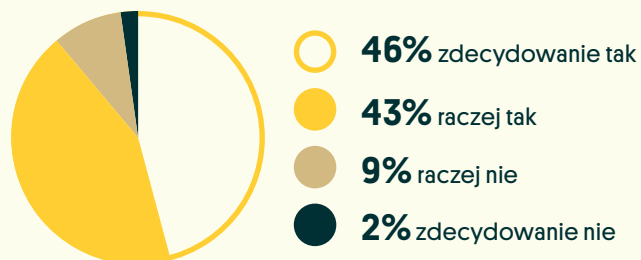
Argumentami, które mogą przyczynić się do zachowywania raczej ostrożnego podejścia do pracy zdalnej, mogą być kwestie legislacyjne. Ten tryb pracy nie jest uregulowany w Kodeksie pracy, a to może rodzić problemy.

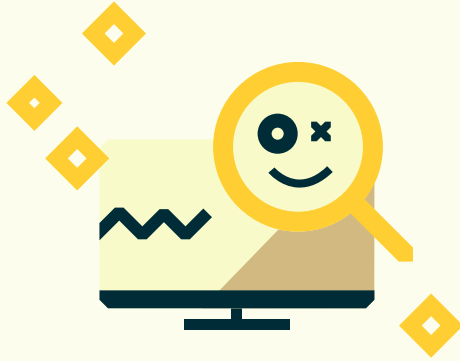
Aż 9 na 10 badanych pracodawców uważa, że kwestie pracy niestacjonarnej powinny zostać uregulowane przepisami prawa.

Jako najważniejsze elementy wymagające unormowania wskazano czas pracy [38%] oraz kwestie wynagrodzeń [32%]. Oprócz tego za istotne uznano formę zatrudnienia i wynikające z niej świadczenia pracodawcy [18%], obowiązki pracodawcy wobec osób pracujących zdalnie, a więc wsparcie techniczne, pomoc medyczna, ubezpieczenie [17%], kwestie BHP [10%].

Czy kwestia pracy zdalnej powinna być uregulowana w polskim prawodawstwie?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



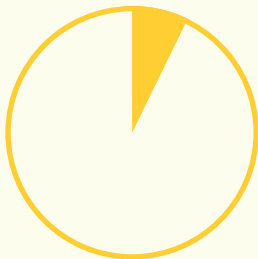


KONTRAKT HOME OFFICE

Problemy z pracą w trybie zdalnym mogą stanowić także treść umowy i zapisy dotyczące pracy z domu. Co 5. respondent słyszał o tego typu ustaleniach, ale tylko w mniej niż 10% firm stosuje się kontrakty dotyczące pracy zdalnej. Zdecydowanie większą wiedzę na ten temat mają pracownicy największych firm [29%], przedstawiciele firmy sektora usług IT, marketingu, PR, finansów i ubezpieczeń [35%].

Czy Pana/Pani firma stosuje umowy lub kontrakty dotyczące pracy zdalnej?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



7%
firm stosuje kontrakty
dotyczące pracy zdalnej

PRACA ZDALNA – DLACZEGO WARTO?

Trudności dostrzegane przez pracodawców mogą wpływać na ich zachowawczość w stosunku do pracy zdalnej, ale nie wszyscy przejawiają taką tendencję. Są przedsiębiorstwa, które decydują się na pozostanie w modelu pracy zdalnej lub hybrydowej. Na ich decyzję wpływa kilka czynników:

- zaobserwowana efektywność pracy skutkująca większym zaufaniem do pracowników
- oczekiwania kandydatów i pracowników, ich zadowolenie z możliwości pracy z domu [elastyczny czas, brak dojazdów i związanych z nimi kosztów, komfort pracy] – według badania przeprowadzonego na grupie reprezentatywnej dla pracodawców z całego świata 77% pracowników chciałoby pracować hybrydowo [PwC, 2021]
- inwestycje w sprzęt i rozwiązania IT na początku pandemii
- korzyść w postaci możliwości zatrudniania osób z innych miast
- możliwość redukcji powierzchni biurowych i zmiany biura – mniejsze, ale w wyższym standardzie
- korzyści finansowe – zmniejszenie kosztów stałych.

Wymienione aspekty, w szczególności poniesione koszty transformacji w trakcie pandemii, jak również większa dostępność do kandydatów i odpowiadanie na ich potrzeby pokazują, że korzystanie z pracy zdalnej w perspektywie długoterminowej może wnieść dodatkową wartość do organizacji i podnieść jej atrakcyjność na rynku pracy.

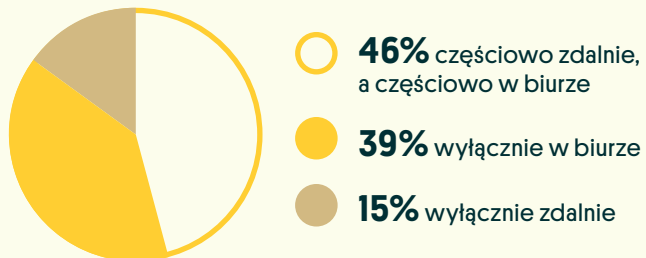


PODEJŚCIE PRACOWNIKÓW

Praca zdalna to temat, który wzbudza emocje nie tylko wśród pracodawców, lecz także wśród pracowników. W ich opinii jest to rozwiązanie, które zasługuje na uwagę. Niemal połowa polskich pracowników chciałaby pracować w trybie hybrydowym, 15% wyłącznie zdalnie, natomiast 4 na 10 – w trybie stacjonarnym. To wyraźnie pokazuje, że pracownicy są zdecydowanie bardziej otwarci na możliwość pracy zdalnej niż pracodawcy. Otwartość pracowników niekoniecznie jednak przekłada się na rzeczywiste warunki pracy. Okazuje się bowiem, że największa część Polaków, tj. ok. 70%, pracuje w trybie stacjonarnym. Zdalnie swoje obowiązki wykonuje 2 na 10 badanych, hybrydowo natomiast co 10. i chociaż większość pracowników jest zadowolona z pracy w obecnym trybie, to relatywnie najwięcej zadowolonych jest wśród osób pracujących zdalnie.

Czy w przyszłości wolałby Pan / wolałaby Pani pracować zdalnie czy w biurze?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$



WYZWANIA W TRAKCIE PANDEMII

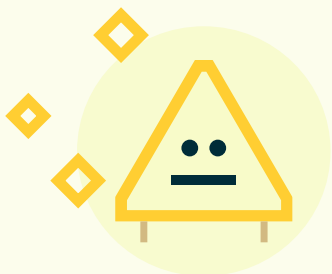
Mimo że część osób pracujących zdalnie lub hybrydowo powróciła już do pracy w trybie stacjonarnym, możliwość skorzystania z home office w trakcie pandemii pozwoliła pracownikom zebrać różnego rodzaju doświadczenia.

Okazuje się, że przejście z tradycyjnej formy pracy na zdalną lub hybrydową nie stanowiło większej trudności dla 1/3 badanych.

Podobny odsetek deklaruje, że trudności sprawiała im konieczność zorganizowania stanowiska pracy w domu. Z kolei ok. 1/5 badanych pracujących zdalnie lub hybrydowo za największą uciążliwość takiego trybu pracy uznała problemy psychologiczne wynikające z izolacji społecznej oraz konieczność samodzielnego radzenia sobie z różnymi sytuacjami bez wsparcia innych działów.



Większość pracowników przyznaje, że przy przechodzeniu na nowy system pracy mogła liczyć na wsparcie swoich pracodawców. Przede wszystkim organizowany był sprzęt niezbędny do wykonywania pracy, prowadzono również szkolenia z zakresu pracy zdalnej.



Co było dla Pana/Pani najtrudniejsze przy przejściu na tryb pracy zdalnej/hybrydowej?

Podstawa procentowania: respondenci, którzy przeszli na tryb pracy zdalny lub hybrydowy, $n = 292$



W jaki sposób pracodawca pomógł pracownikom w organizacji pracy zdalnej?

Podstawa procentowania: respondenci, którym pracodawca pomógł w organizacji pracy zdalnej, $n = 225$

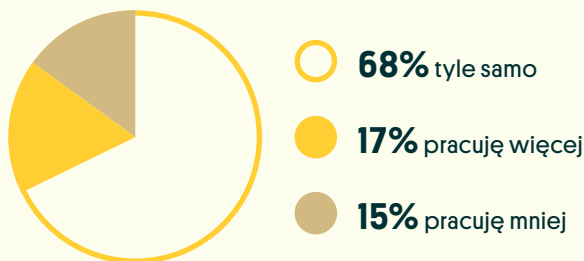


EFEKTYWNOŚĆ PRACY

Prawie co 6. respondent zadeklarował, że jego czas pracy wzrósł na home office i pracował więcej niż w biurze, a 68% osób nie zauważyło zmian w tym obszarze. Tym samym na pytanie: *Jak Pan[i] ocenia swoją efektywność podczas zdalnej pracy?* 59% respondentów odpowiedziało, że jest tak samo efektywna, 25% osób – że bardziej, a 16% – że mniej.

Jak ocenia Pan/Pani ilość czasu poświęcanego na pracę, gdy pracuje Pan/Pani zdalnie, w porównaniu z pracą w biurze?

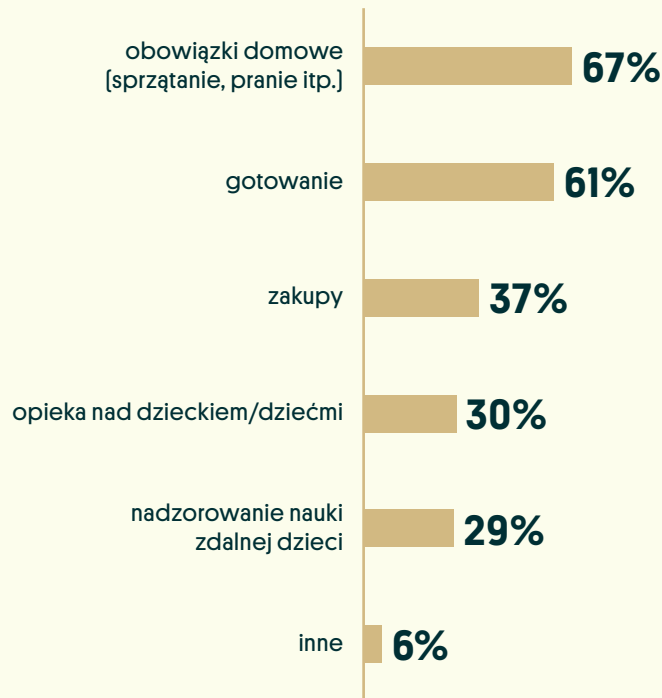
Podstawa procentowania: respondenci, którzy przeszli na tryb pracy zdalny lub hybrydowy, $n = 292$



Biorąc pod uwagę pozytywną ocenę efektywności, wydaje się, że pracownicy nie mają problemu z łączeniem pracy zdalnej z obowiązkami domowymi, mimo że aż 73% badanych przyznało, że w godzinach pracy wykonywało czynności niekoniecznie związane z zawodowymi. Były to przede wszystkim obowiązki domowe, takie jak sprzątanie, pranie czy gotowanie.

Jakie czynności zdarza/zdarzyło się Panu/Pani wykonywać podczas pracy zdalnej?

Podstawa procentowania: respondenci, którzy przeszli na tryb pracy zdalny lub hybrydowy, $n = 292$



Przenikanie się sfery prywatnej z zawodową to nieodłączny aspekt pracy w trybie home office, który może wpływać na stan emocjonalny pracownika. Wszystko wskazuje jednak na to, że praca z domu nie miała negatywnego oddziaływania na nastrój osób zatrudnionych. Aż 48% badanych zadeklarowało, że praca zdalna zazwyczaj pozytywnie wpływała na ich samopoczucie, 37% nie odnotowało żadnego wpływu na swój stan emocjonalny, a tylko 14% uważało, że taki system pracy negatywnie oddziaływał na ich samopoczucie. Najczęściej wskazywanymi negatywnymi odczuciami były większe zmęczenie, przygnębienie oraz poczucie wypalenia zawodowego.

ZALETY PRACY ZDALNEJ

Dobre samopoczucie i nastawienie do home office składają się na pozytywną ocenę pracy w trybie zdalnym. Co 10. badany uważa nawet, że nie ma ona żadnych wad.

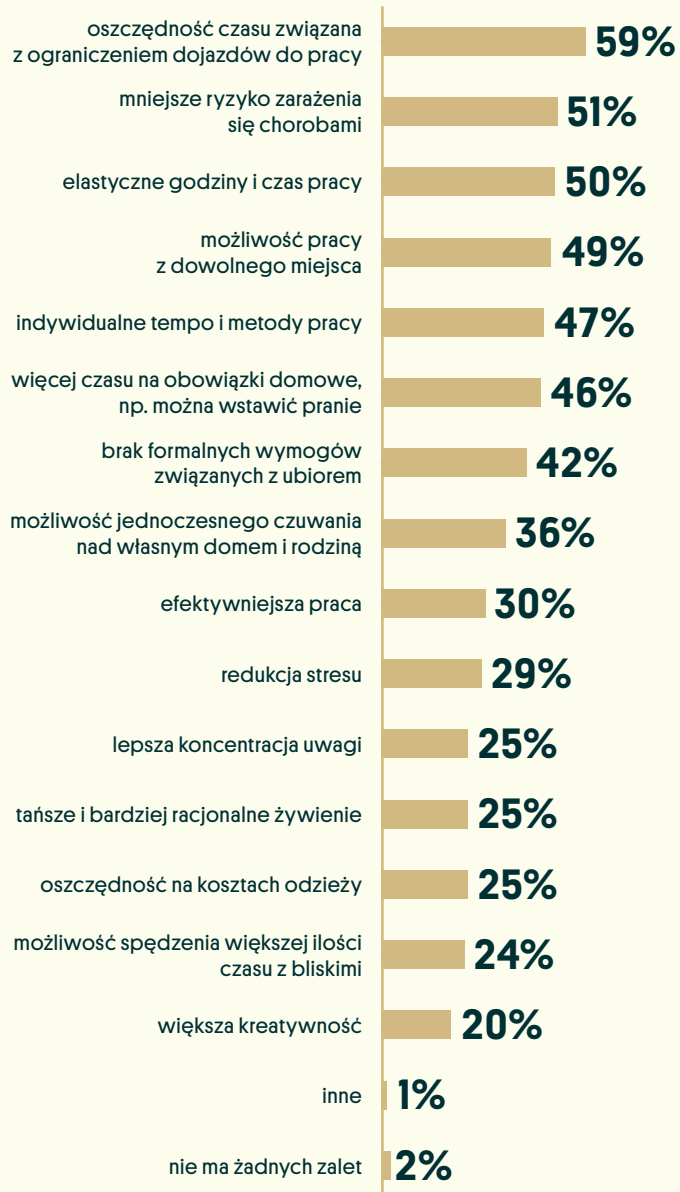
Za największe korzyści pracy zdalnej/hybrydowej uznawane są: **oszczędność czasu, mniejsze ryzyko zarażenia się COVID-19, większa elastyczność pracy – jeśli chodzi o miejsce, godziny i tempo jej wykonywania.**

Oprócz zalet pracy zdalnej pracownicy dostrzegają również jej drugą stronę. Do wad zaliczane są przede wszystkim: **konieczność samodyscypliny, zacieranie granic między życiem rodzinnym a zawodowym oraz brak kontaktu z ludźmi.**



Jakie są zalety pracy zdalnej/hybrydowej?

Podstawa procentowania: respondenci, którzy przeszli na tryb pracy zdalny lub hybrydowy, $n = 292$



Jakie są wady pracy zdalnej/hybrydowej?

Podstawa procentowania: respondenci, którzy przeszli na tryb pracy zdalny lub hybrydowy, $n = 292$



OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW

Pracownicy, podobnie jak pracodawcy, widzą konieczność pojawienia się regulacji prawnych dotyczących home office. Takiego zdania jest 75% pracowników. Najważniejsze aspekty, które powinny zostać ich zdaniem uregulowane, to sposoby finansowania kosztów pracy zdalnej oraz obowiązki pracodawcy względem pracownika. Oprócz tego 1/3 pracowników przyjmuje stanowisko, że zmiana trybu pracy ze stacjonarnego na zdalny lub hybrydowy powinna pociągnąć za sobą konkretne działania.

CO JEST PANA/PANI ZDANIEM NIE FAIR?

„Brak zwrotu kosztów pracy w domu”.

„Nadgorliwe kontrolowanie logowań pracowników, każdy z nas wie, jakie ma obowiązki, nie powinien liczyć się czas pracy, a jej efekt”.

„Oczekiwanie pracy po godzinach za darmo i na własnym sprzęcie”.

JAKICH NOWYCH WYMAGAŃ PRACODAWCY PAN/PANI NIE AKCEPTUJE?

„Całodobowa dyspozycyjność”.

„Częsta dostępność pracownika, otrzymywanie maili od pracodawcy w godzinach wieczornych”.

„Dyspozycyjność o każdej porze”.

„Praca za darmo po godzinach, użytkowanie własnego sprzętu”.

Praca zdalna z perspektywy prawniczk



Katarzyna Siemienkiewicz

Prawniczka, ekspertka ds. prawa pracy

W aktualnym porządku prawnym art. 3 ustawy covidowej stanowi podstawę zlecenia pracownikom wykonywania pracy w formie zdalnej. Jednak przepis ten nie ma charakteru kompleksowego, gdyż nie określa wielu zagadnień związanych ze stosowaniem pracy w tej formie. Proces legislacyjny mający na celu wprowadzenie pracy zdalnej do Kodeksu pracy cały czas trwa i nie wiemy, kiedy się zakończy. Dlatego najlepsze rozwiązanie stanowi przyjęcie w firmach regulaminu pracy zdalnej, który unormuje takie kwestie, jak ekwiwalent za koszty pracy zdalnej czy procedura ustalania i zmiany miejsca wykonywania tej pracy.

Świadczenie pracy w formie zdalnej nie zwalnia stron ze stosowania przepisów Kodeksu pracy i ustaw pokrewnych. **Jeżeli chodzi o kwestię bezpieczeństwa w pracy zdalnej, to nadal odpowiada za nie pracodawca.** Jeżeli dojdzie więc do wypadku przy pracy, pracodawca jest obowiązany do wszczęcia i przeprowadzenia procedury, tj. powołania zespołu powypadkowego oraz zbadania przyczyn zdarzenia. Tutaj jednak pojawia się problem z realizacją tego obowiązku, gdyż z uwagi na prywatność pracownika [przede wszystkim gdy świadczy on pracę ze swojego miejsca zamieszkania] przeprowadzenie oględzin może być niemożliwe. Dopiero ingerencja ustawodawcy w ten zakres pozwoli na stworzenie

odpowiedniej procedury powypadkowej, dostosowanej do tej formy pracy. Również inne aspekty BHP powinny uwzględniać tę specyfikę, jak chociażby stworzenie uniwersalnej oceny ryzyka zawodowego czy przeprowadzanie szkoleń wstępnych i okresowych w formule online.

Budzącym duże emocje zagadnieniem jest również kwestia rozliczeń kosztów generowanych przez home office. To zagadnienie pracodawca powinien uwzględnić w akcie wewnątrzzakładowym w porozumieniu z pracownikami. **Ważne jest, aby regulamin przewidywał chociaż podstawową rekompensatę za koszty niezbędne, czyli bezpośrednio związane z wykonywaniem pracy zdalnej, głównie energię elektryczną i łącze internetowe.** Pozbawienie pracowników kompensaty za wykorzystanie własnych materiałów może rodzić nieporozumienia i konflikty. Z kolei gdy ustawodawca zdecyduje się na uregulowanie kwestii ekwiwalentu w Kodeksie pracy, powinien to zrobić w elastyczny sposób. Optymalnym rozwiązaniem będzie określenie katalogu kosztów do zwrotu, który powinien mieć charakter zamknięty.

W takim wypadku nic nie będzie stało na przeszkodzie, aby pracodawca z własnej woli rozszerzył katalog świadczeń, np. o koszty eksploatacji biurka pracownika czy partycypacji w czynszu za mieszkanie, a pracownik będzie miał kodeksowo zapewniony minimalny zakres zwrotu. Praktycznym rozwiązaniem może być również ustanowienie ekwiwalentu w formie ryczałtu.

Istotnym zagadnieniem jest także określenie sposobu ustalania miejsca świadczenia pracy zdalnej. **Najważniejsze jest, aby pracodawca każdorazowo wiedział, z jakiego miejsca pracownik wykonuje pracę.** Ma to duże znaczenie nie tylko ze względu na przepisy BHP, ale też regulacje podatkowe czy ubezpieczeń społecznych, w szczególności gdy pracownik przebywa za granicą.

KONDYCJA PSYCHICZNA PRACOWNIKÓW

W sytuacji zagrożenia zdrowia i życia funkcja pracodawcy zdecydowanie uległa transformacji. Firma stała się współodpowiedzialna za bezpieczeństwo nie tylko swoich pracowników, lecz także ich rodzin. Rok 2021 z jednej strony był postrzegany jako powrót do normalności, z drugiej zaś przyniósł trzecią falę pandemii, która była trudnym momentem dla wielu branż i organizacji. Duża liczba zachorowań, zamknięcie szkół i przejście uczniów w tryb nauki online przyczyniły się do wzrostu znaczenia takich elementów w organizacjach, jak dbałość o zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, wyrozumiałość, otwartość, wzajemny szacunek oraz zaufanie.

V

VI

VII

A large orange circle is centered on the page, containing a white circle. The text 'o|x' is centered within the white circle.

o|x

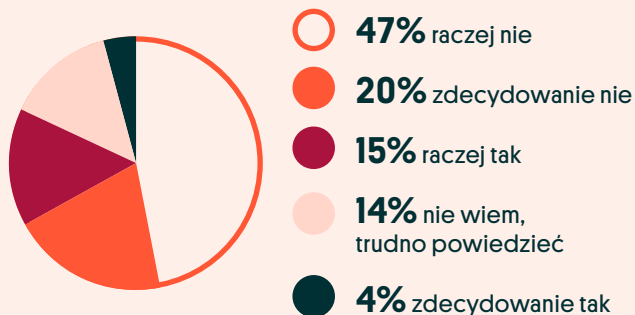
WPŁYW PANDEMII NA PRACOWNIKÓW

W sytuacji tak nietypowej, jak wybuch pandemii, pracownicy zmagali się z różnymi nastrojami. Niepewność związana z rozwojem sytuacji pandemicznej, pojawienie się ewentualnych obostrzeń i wynikających z tego konsekwencji wywoływały ogromny niepokój. Obawiano się zamknięcia działalności wielu branż, a w rezultacie utraty pracy. Obawy pracowników związane były również z koniecznością łączenia pracy zdalnej z nauką online dzieci, izolacją wynikającą z konieczności pracy w trybie home office czy lękiem o zdrowie swoje i bliskich.

Tak duże nagromadzenie czynników stresogennych mogło wpłynąć na stan emocjonalny pracowników. Jak tę kwestię postrzegają pracodawcy?

Czy pandemia wpłynęła negatywnie na zdrowie psychiczne pracowników?

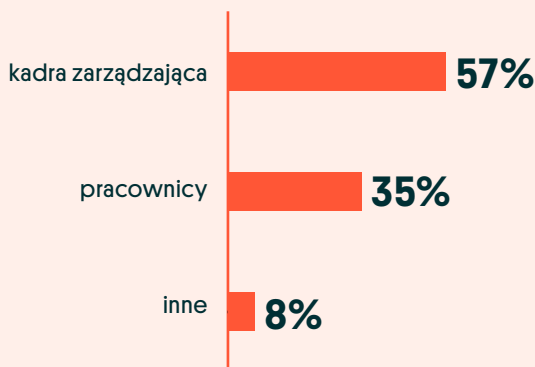
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



Zdaniem co 5. respondenta pandemia negatywnie wpłynęła na równowagę psychiczną pracowników. Częściej takiego zdania byli przedstawiciele największych firm zatrudniających powyżej 250 pracowników.

Czy pracownicy sami sygnalizują taki problem, czy inni go zaobserwowali?

Podstawa procentowania: respondenci, którzy uważają, że pandemia negatywnie wpłynęła na zdrowie psychiczne pracowników, $n = 117$



Samopoczucie pracowników, ich kondycja psychiczna oraz zdrowie stały się istotnymi kwestiami. Pracodawcy próbowali wesprzeć pracowników na różne sposoby i na wielu poziomach. Część tych działań była doraźna i miała ścisły związek z lockdownem, natomiast niektóre przedsięwzięcia, takie jak warsztaty well-being czy relaksacyjne, weszły do kanonu nowych benefitów pracowniczych.



Bezpieczeństwo

Pomoc pracodawców obejmowała także obszar bezpieczeństwa i higieny pracy. W firmach wprowadzono reżim sanitarny, ale organizowano też działania wspierające szerzenie wiedzy o zagrożeniach w czasie pandemii. W tym celu organizowano m.in. webinaria o COVID-19. Z kolei osoby chore mogły liczyć na opiekę medyczną oraz wsparcie w postaci zakupu sprzętu medycznego, takiego jak pulsoksymetry i koncentratory tlenowe.



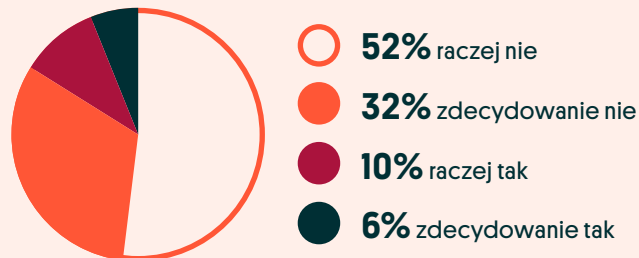
Wsparcie psychologiczne

Pomimo wprowadzania różnych form pomocy i dostrzegania potrzeb pracowników pracodawcy raczej w niewielkim stopniu koncentrowali swoją uwagę na oferowaniu wsparcia psychologicznego pracownikom. Wydaje się też, że nie planują zmian w tym zakresie. Tylko 16% firm przewiduje wdrożenie wsparcia psychologicznego czy terapeutycznego dla pracowników. Częściej taką pomoc deklarują:

- przedstawiciele firm z branży edukacyjnej – **35%**
- przedstawiciele firm z sektora administracja publiczna – **30%**
- przedstawiciele firm zatrudniających od 250 osób – **23%**

Czy przewidują Państwo pomoc psychologiczną, wsparcie terapeutyczne dla pracowników?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



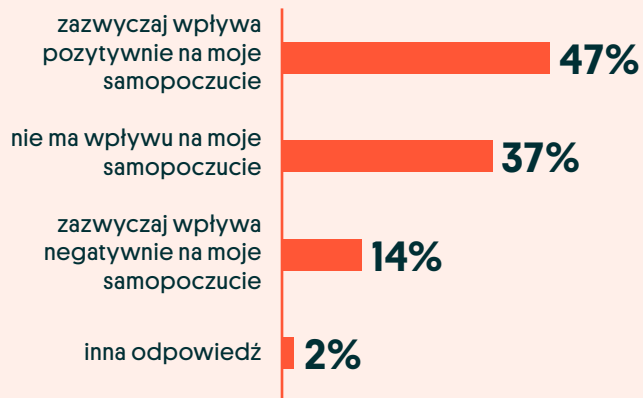
BENEFITY I PŁACE

Oprócz trudności i wyzwań na poziomie emocjonalnym pandemia przyniosła również wyzwania na rynku pracy. Próbą dla organizacji stał się nie tylko wzrost wynagrodzeń, lecz także konieczność dostosowania oferty benefitowej do oczekiwań potencjalnych kandydatów. Pandemia zdecydowanie wzmocniła znaczenie stabilności, bezpieczeństwa, a także well-beingu. W ramach dostosowywania oferty pracodawcy najczęściej proponują:

- opiekę medyczną dla rodzin
- benefity związane z well-beingiem (warsztaty, szkolenia, usługi)
- dopłaty do urlopów (niezależnie od długości urlopu)
- finansowanie szkoleń
- podnoszenie wynagrodzeń
- premie w postaci dzielenia się z pracownikami wypracowanym zyskiem
- premie-niespodzianki.

W jakim zakresie praca zdalna ma wpływ na Pana/Pani samopoczucie?

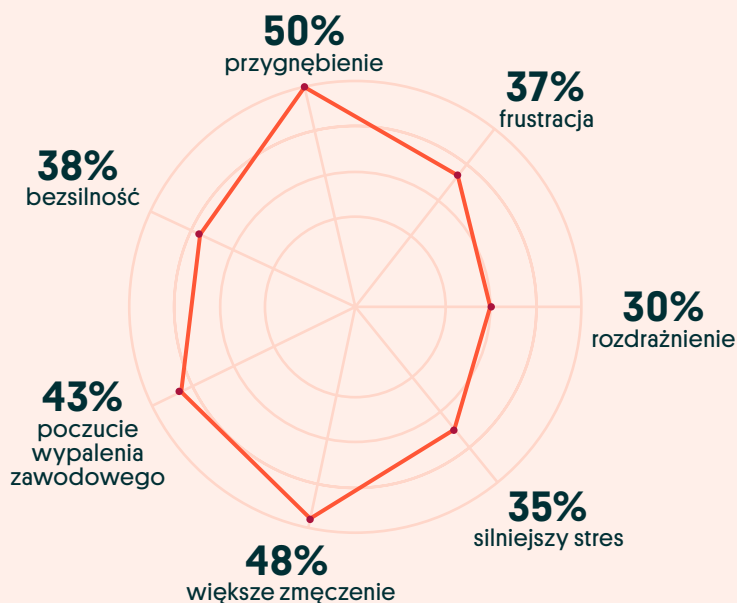
Podstawa procentowania: respondenci, którzy przeszli na tryb pracy zdalnej lub hybrydowy, n = 292



Jakie są to emocje?

Proszę zaznaczyć te, które najbardziej pasują.

Podstawa procentowania: respondenci, na których praca zdalna wpływa negatywnie, n = 40



WPŁYW HOME OFFICE NA NASTRÓJ

Analizując stan psychiczny pracowników, nie można pominąć wpływu pracy zdalnej na ich stan emocjonalny. Łączenie obowiązków domowych z zawodowymi oraz pracy z opieką nad dziećmi w trakcie nauki online mogło w różny sposób oddziaływać na stan psychiczny. W ocenie pracowników praca zdalna nie miała jednak negatywnego wpływu na ich stan emocjonalny. Tylko niewielka grupa osób jest zdania, że taki system pracy negatywnie odbił się na ich stanie psychicznym.



Pandemia w oczywisty sposób miała wpływ na pojawiające się u pracowników uczucie niepokoju i trudności na różnych poziomach. Lęk o zdrowie swoje i bliskich wiązał się z napięciem związanym z koniecznością łączenia pracy zdalnej z nauką online dzieci, izolacją i strachem przed utratą zatrudnienia i dochodów. Obecnie sytuacja pandemiczna jest spokojniejsza niż w 2020 r. i niektóre obawy naturalnie ustępują, jednak troszczenie się o kondycję psychiczną pracowników nadal pozostanie istotne.



Jak poprawić jakość pracy w pandemii?

Wskazówki ekspertek



Malwina Puchalska-Kamińska

Badaczka zaangażowania i poczucia sensu, współpracuje z Uniwersytetem SWPS, współzałożycielka Job Crafting Polska



Agnieszka Ładka-Barańska

Badaczka pozytywnych zachowań organizacyjnych, współpracuje z Uniwersytetem Gdańskim, współzałożycielka Job Crafting Polska

W dobie pracy pandemicznej pracownicy zmagają się z chaosem organizacyjnym i trudnością z określeniem tego, co jest ważne w pracy. Do tego dochodzi wszechobecne przebodźcowanie – zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym mierzymy się z nadmiarem informacji, z których trudno wyselekcjonować to, co jest istotne. Wszystko to sprawia, że koncentracja i skupienie się na najważniejszych aspektach pracy są coraz większym wyzwaniem.

1. Wprowadź pracę głęboką

Praca głęboka [ang. *deep work*] przynosi dużą wartość, bo jedynie w skupieniu jesteśmy w stanie korzystać w pełni ze swojego intelektu i tworzyć rzeczy nowe i wartościowe. W odróżnieniu od pracy głębokiej praca płytka jest łatwa, bo powtarzalna i często wykonywana automatycznie.

Jak wprowadzić pracę głęboką?

- Przedstaw zasady pracy głębokiej zespołowi – czym jest i jakie korzyści przynosi.
- Wpisz w kalendarz czas na pracę głęboką – może to być określony dzień tygodnia lub np. godzina każdego dnia.
- Poproś, by pracownik zaplanował, co konkretnie zrobi w tym czasie – niech będzie to motywujące zadanie, np. wykonam prezentację, napiszę 20 stron tekstu.
- Zwróć uwagę pracowników na ograniczenie rozpraszaczy, np. częste sprawdzanie poczty czy mediów społecznościowych. Niech czas pracy głębokiej będzie czasem skupienia na jednym zadaniu – trudnym, ale możliwym do wykonania w zaplanowanym czasie.

2. Ustal priorytety

Priorytety to najważniejsze zadania, ich liczba powinna być ograniczona. Jak zadbać o priorytety? Zastosuj technikę **trzech najważniejszych rzeczy**. Na początku dnia lub tygodnia pracy ustal z pracownikami, na czym powinni się skupić. Zadaj sobie i zespołowi pytania:

- **Jakie trzy rzeczy muszą się wydarzyć, aby dzień/tydzień pracy mojego zespołu/pracownika był efektywny?**
- **Jakie trzy zadania będą dla zespołu/pracownika najważniejsze?**

Zanotuj trzy najważniejsze rzeczy i regularnie obserwuj, czy możliwa jest ich realizacja. Jeżeli okaże się, że pracownicy nie wykonują tych najważniejszych zadań w określonym czasie, ustal, dlaczego tak się dzieje. Powody mogą być różne, np. nierealne oczekiwania wobec pracowników, niedoszacowanie czynników spowalniających pracę czy luki kompetencyjne u pracowników.

Cztery fundamenty dobrych relacji: szacunek, pomoc, zaufanie i zabawa.

W czasie pandemii wielu pracowników było zmęczonych nadmierną kontrolą i brakiem zaufania ze strony przełożonych oraz tęskniło za spontanicznością i lekkością w kontaktach ze współpracownikami.

3. Buduj zaufanie

Przede wszystkim ogranicz kontrolę – częste dzwonienie do kogoś, by sprawdzić, czy pracuje, nie tylko psuje relacje, lecz także wywołuje stres. Jeżeli masz wątpliwości dotyczące efektywności czyjejś pracy – porozmawiaj z nim wprost. Informacja zwrotna to o wiele lepsze rozwiązanie niż częste sprawdzanie pracownika.

Do monitorowania efektywności pracy może służyć tablica kanbanowa z listą zadań do wykonania [ang. *to do*], aktualnie realizowanymi zadaniami [ang. *in progress*] i tymi zakończonymi [ang. *done*].

4. Wprowadzaj zabawę

Celebruj święta typowe i nietypowe – umów się z zespołem na wspólne świętowanie nie tylko poważnych uroczystości, lecz także tych mniej istotnych, np. Dzień Absurdu [20.11]. W ten dzień możesz zorganizować wideokonferencję, na której pracownicy opowiedzą o największym absurdzie, z jakim się spotkali w swojej pracy.

Dbaj o czas na small talk – zacznij cotygodniowe spotkanie od rozmowy na temat niezwiązany z pracą. Trwa to tylko 7 minut, ale daje pracownikom przekonanie, że łączy ich coś więcej niż tylko zadania do zrealizowania.

5. Zachęć pracowników do samodzielnego przeanalizowania swojej efektywności w pracy

W tym celu możesz skorzystać z techniki Stop/Start/Continue, która może być stosowana zarówno zespołowo, jak i w pracy indywidualnej. Zaproś zespół do stworzenia trzech kolumn:

- **Continue:** co chcemy kontynuować [co już mamy i co działa?, co korzystnie wpływa na naszą efektywność?]
- **Start:** co chcemy zastopować? [jakie praktyki, zachowania chcemy wyeliminować, żeby pracować efektywniej?]
- **Stop:** z czym chcemy wystartować [jakie praktyki, zachowania chcemy wprowadzić, aby pracować efektywniej?].

6. Stosuj motywujące i proste raporty

Wprowadź raporty 5–15, zainicjowane przez Yvona Chouinarda, założyciela marki Patagonia. Pracownicy na koniec każdego tygodnia niech poświęcą 15 minut na przedstawienie tego, czego dokonali przez ostatni tydzień, odpowiadając na kilka prostych pytań, np.:

- **Co było dla ciebie największym wyzwaniem?**
- **Z czego jesteś najbardziej dumny[-a]?**
- **Które ze swoich mocnych stron zastosowałeś[-aś] w pracy?**

Z kolei menedżer niech poświęci 5 minut na przeczytanie raportu. Efekty metody są zaskakująco pozytywne.

Powyższe wskazówki możemy stosować nie tylko w czasie pandemii. Coraz więcej badań pokazuje, że dobrostan pracowników przekłada się wprost proporcjonalnie na zyski firm. Dla pracowników zawsze istotne będą jasność celów i relacji oraz możliwość dopasowywania pracy do swoich preferencji. Im szybciej pracodawcy zadbają o kluczowe potrzeby pracowników, tym większa szansa, że przyciągną i zatrzymają u siebie ludzi w pełni zaangażowanych w swoją pracę.

WYZWANIA W REKRUTACJI

Pandemia, która przyczyniła się do transformacji pracy wielu przedsiębiorstw, swoim wpływem objęła również proces rekrutacji. Dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo zarówno kandydatów, jak i osób rekrutujących spowodowało większe otwarcie się na rekrutację prowadzoną w sposób zdalny. Dla wielu była to nowość, która zyskała uznanie i na stałe wpisała się w kanon dobrych praktyk.



o|x

Przedsiębiorstwa, które skorzystały z rekrutacji zdalnej, dostrzegły korzyści płynące z tego rozwiązania. Wśród zalet najczęściej wymieniany był brak przywiązania do konkretnej lokalizacji pozwalający na dostęp do większej liczby kandydatów zarówno z Polski, jak i spoza granic kraju. Dodatkowo rozwiązanie to ułatwiło zarządzanie procesem i uprościło jego logistykę. Jedną z zauważonych wad było niższe zaangażowanie kandydatów. W okresie pandemii pewne trudności sprawiała również dobra ocena kwalifikacji kandydata, szczególnie dla przedstawicieli największych przedsiębiorstw z sektora usług: IT, marketingu, PR-u, finansów.

KTO REKRUTOWAŁ W PANDEMII?

Na początku pandemii rynek pracy nieco zwolnił, ale później firmy dążyły do normalizacji. Tym samym ponad połowa z nich poszukiwała pracowników. Potrzeby kadrowe w większym stopniu wykazywały duże przedsiębiorstwa, które zatrudniały powyżej 250 pracowników.

Czy podczas pandemii szukali Państwo nowych pracowników?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



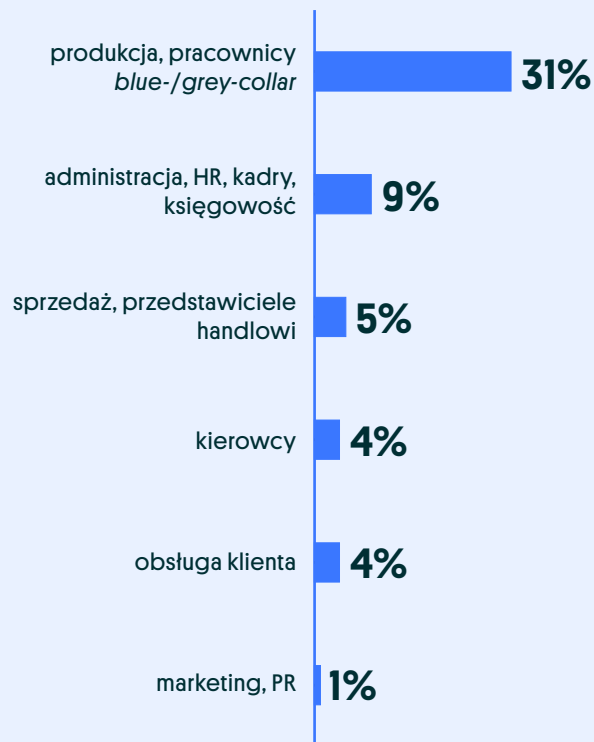
57%
firm rekrutowało nowych pracowników podczas pandemii

Największe zapotrzebowanie dotyczyło pracowników na stanowiska *blue-* i *grey-collar*. Okazuje się, że ok. 1/3 firm szukała i nadal poszukuje osób z wymienionych grup zawodowych. Szczególnie duże zapotrzebowanie na tych pracowników występuje w przemyśle i w produkcji.



Do jakich działów, na jakie stanowiska najtrudniej było zrekrutować pracowników?

Podstawa procentowania: małe, średnie, duże firmy, $n = 335$

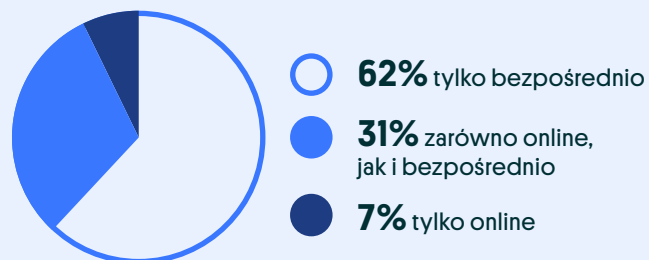


odbywał się całkowicie zdalnie. Około 62% organizacji prowadziło go w formie bezpośredniej. Z kolei w przypadku 31% firm proces ten przebiegał zarówno w formie online, jak i bezpośredniej i tylko 7% przedsiębiorstw zdecydowało się na całkowite przeniesienie procesu wdrożenia pracownika do trybu online. Doświadczenia Grupy OLX pokazują jednak, że onboarding zdalny to proces, który przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi może być sprawnie i efektywnie przeprowadzony nawet z udziałem większej grupy osób.



W jaki sposób przebiegał onboarding?

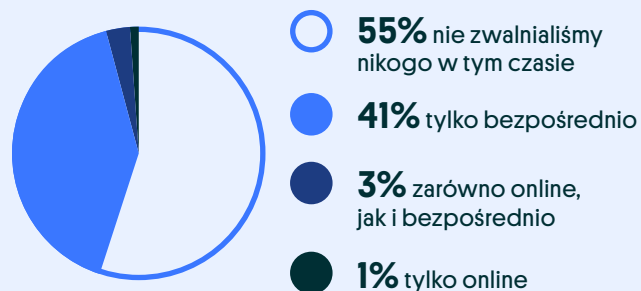
Podstawa procentowania: respondenci z firm, które w pandemii prowadziły rekrutację, $n = 335$



Podobnie jak w przypadku onboardingu proces zwalniania pracowników na ogół odbywał się w formie bezpośredniej. Zdalny offboarding częściej wykorzystywany był w firmach z sektorów IT, marketingu i PR oraz finansów.

W jaki sposób przebiegał offboarding?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



Skuteczny onboarding w formie zdalnej

Onboarding obok rekrutacji to jeden z ważniejszych procesów HR-owych w firmie. Od jego przebiegu zależy, jak i kiedy nowo zatrudniona osoba będzie gotowa do realizacji swoich zadań. Swoim doświadczeniem na temat zdalnego onboardingu dzieli się Joanna Rutkowska, New Employee Experience Specialist w OLX.

W trybie pracy zdalnej jest to szczególnie ważne, aby odpowiednio zaplanować proces i stworzyć takie warunki, aby pracownik – pomimo dzielącej odległości – czuł się integralną częścią zespołu. W Grupie OLX podczas onboardingu przekazujemy nie tylko niezbędne informacje do wykonywania pracy, ale też staramy się oddać pozytywną atmosferę i kulturę organizacyjną, jaka u nas panuje. W tym celu proces wdrażania nowego pracownika dzielimy na dwa etapy: preboarding i onboarding.

Preboarding

Pierwszy etap rozpoczyna się zaraz po akceptacji oferty przez kandydata i trwa do pierwszego dnia pracy nowo zatrudnionej osoby. Ten etap to tak naprawdę logistyka tego przedsięwzięcia i można wyodrębnić w nim kilka kroków.

Krok 1: e-mail z gratulacjami

W ramach pierwszego kroku osoba odpowiedzialna za onboarding wysyła do kandydata e-mail, w którym gratuluje pozytywnego przejścia procesu oraz informuje o podstawowych formalnościach związanych z formą zatrudnienia.



Protip

Pierwsza wiadomość wysyłana do nowo zatrudnionej osoby nadaje ton całej komunikacji. Wszystkie kolejne wiadomości powinny być utrzymane w takim samym tonie. W ten sposób wysyłamy jasny przekaz dotyczący preferowanej formy komunikacji.

Krok 2: przygotowanie formalności i sprzętu

Rekruter lub osoba odpowiedzialna za onboarding kompletuje niezbędne informacje dotyczące nowego pracownika, by móc je przekazać wszystkim osobom zaangażowanym w proces.

Krok 3: planowanie harmonogramu

Na tym etapie działamy wielotorowo i rozpoczynamy komunikację ze wszystkimi interesariuszami procesu, a więc: prelegentami, menedżerami i nowymi pracownikami. Harmonogram onboardingu i zaproszenia do sesji szkoleniowych wysyłamy za pomocą Google Calendar. W zaproszeniu załączamy link do wydarzenia na Zoomie, za pośrednictwem którego odbywają się szkolenia.

Krok 4: *welcome packs*

W ramach preboardingu przygotowujemy również powitalne paczki dla nowych pracowników. W ten sposób pokazujemy, że Grupa OLX cieszy się z obecności nowej osoby w organizacji.



Protip

Produkty do paczek powitalnych powinny być czymś przydatnym, jak notatnik, plecak, smycz, długopisy, ołówki, kubki. Upominki powinny też atrakcyjnie wyglądać, by pracownicy chętnie z nich korzystali.

Krok 5: przypomnienie o onboardingu

Ostatni krok preboardingu traktujemy jako formę przypomnienia o wszystkich ustaleniach, przekazujemy też linki oraz hasła, wysyłamy agendę onboardingu w formie pliku PDF. Menedżerom i prelegentom dodatkowo udostępniamy listę uczestników.

Onboarding

Etap preboardingu kończy się wraz z nastaniem pierwszego dnia pracy. Od tego momentu przez trzy kolejne dni spotykamy się w formie zdalnej z nowymi pracownikami i wdramy ich w struktury organizacji.

Dzień 1: *work preparation*

Pierwszego dnia odbywają się szkolenia obowiązkowe, np. szkolenie z BHP. Jest to też czas, w którym opisujemy, jak będą wyglądać kolejne dni, czego można się spodziewać. Dzień ten ma również charakter powitalny, a więc każda osoba opowiada kilka słów o sobie.



Protip

Warto zrobić wirtualną wycieczkę po biurze, aby pokazać, jak wygląda wnętrze i układ pomieszczeń. Daje to lepsze wyobrażenie o warunkach pracy, a także oddaje klimat firmy. W ten sposób nowy pracownik może łatwiej zidentyfikować się z nową organizacją.

Dzień 2: *back office*

Drugiego dnia zapoznajemy nowych pracowników ze strukturą organizacji i specyfiką poszczególnych działów. Po sesjach szkoleniowych wysyłamy pracownikom dostęp do prezentacji, aby mieli pomocniczy materiał, do którego w razie wątpliwości zawsze będą mogli wrócić.



Protip

Każda sesja onboardingowa powinna uwzględniać chwilę na zadawanie pytań. Oprócz tego warto podzielić się firmowymi anegdotami, ciekawymi historiami, tak aby dać nowym pracownikom poczucie, że są już integralną częścią zespołu.

Dzień 3: *services*

Ostatni dzień onboardingu to czas, w którym przedstawiamy ofertę biznesową Grupy OLX. Prezentacje są prowadzone przez osoby zajmujące się marketingiem oraz PR. Wówczas dzielimy się osiągnięciami różnych

działów. Na zakończenie onboardingu robimy krótki quiz ze znajomości firmy, aby w przyjemny i trochę rozrywkowy sposób powtórzyć zdobyte informacje.

Wraz z zakończeniem ostatniej sesji wysyłamy uczestnikom podziękowanie i udostępniamy ankietę z prośbą o opinię na temat procesu onboardingu. Przypominamy również o przesłaniu krótkiej informacji na swój temat, aby móc nowych pracowników zaprezentować pozostałym członkom organizacji. Na początku czwartego miesiąca pracy zapraszamy wszystkie nowo zatrudnione osoby na wirtualną kawę. Spotkanie ma charakter integracyjny i nie jest obowiązkowe. Wówczas zbieramy też feedback na temat całego procesu.

Grupa OLX w Polsce w ostatnich miesiącach bardzo intensywnie się rozrasta – zatrudniamy miesięcznie ok. 40 nowych pracowników, czasami nawet 60. Mając na uwadze nasze zapotrzebowanie, a także ciągły rozwój naszych struktur w pozostałych krajach, jesteśmy w trakcie prac nad ustandaryzowaniem i automatyzacją procesów onboardingowych we wszystkich naszych lokalizacjach. Polska będzie krajem inaugurującym wdrożenie nowego systemu, który – dzięki wielu przydatnym funkcjom – pozwoli nam powitać na pokładzie większą liczbę osób, w jeszcze szybszym i efektywniejszym stylu.



Joanna Rutkowska

New Employee Experience Specialist w OLX

POZIOM ZADOWOLENIA Z PROCESU

W perspektywie pracodawców rekrutacja w formie zdalnej oceniana jest raczej w sposób neutralny, a zatem nie znajduje ona ani większej grupy entuzjastów, ani swoich przeciwników.

W jakim stopniu są Państwo zadowoleni z efektów rekrutacji online?

Podstawa procentowania: firmy, które prowadziły rekrutacje online, $n = 214$



Co zatem wpływa na ocenę pracodawców, którzy nie są zadowoleni z takiej formy procesu? Okazuje się, że ich negatywna ocena w niewielkim stopniu związana jest z trudnościami w komunikacji, niezajomością systemów online przez kandydatów czy brakiem odpowiednich narzędzi w firmie. Oś problemów skoncentrowana jest raczej na braku kandydatów o odpowiednich

kompetencjach lub braku doświadczenia w zakresie określonego stanowiska. Minusami wymienianymi przez pracodawców są również niższe zaangażowanie kandydatów i mniejsze poczucie odpowiedzialności. Ich zdaniem dystans w rekrutacji zdalnej ułatwia wycofanie się ze spotkania bez uprzedzenia.



KLUCZOWE KOMPETENCJE

Pracodawcy mają obecnie nowe oczekiwania wobec kandydatów i pracowników. Okazuje się, że specjalizacja i zaangażowanie to kompetencje, które stały się zdecydowanie kluczowe i są pożądane przez potencjalnych pracodawców.

Mimo że zaangażowanie nie do końca można kwalifikować jako kompetencję sensu stricto, to najwyraźniej taka postawa pracownika stała się niezwykle istotna w oczach pracodawców, ważniejsza nawet niż np. zarządzanie czasem czy nawet wiedza z obszaru IT. Zmiana oczekiwań pracodawców i trudności w znalezieniu kandydatów o odpowiedniej specjalizacji mogą przekładać się na zjawiska na rynku pracy. Jakie rekrutacyjne wyzwania są obecnie najczęściej przywoływane?

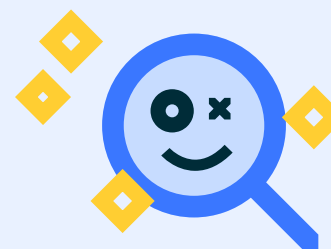
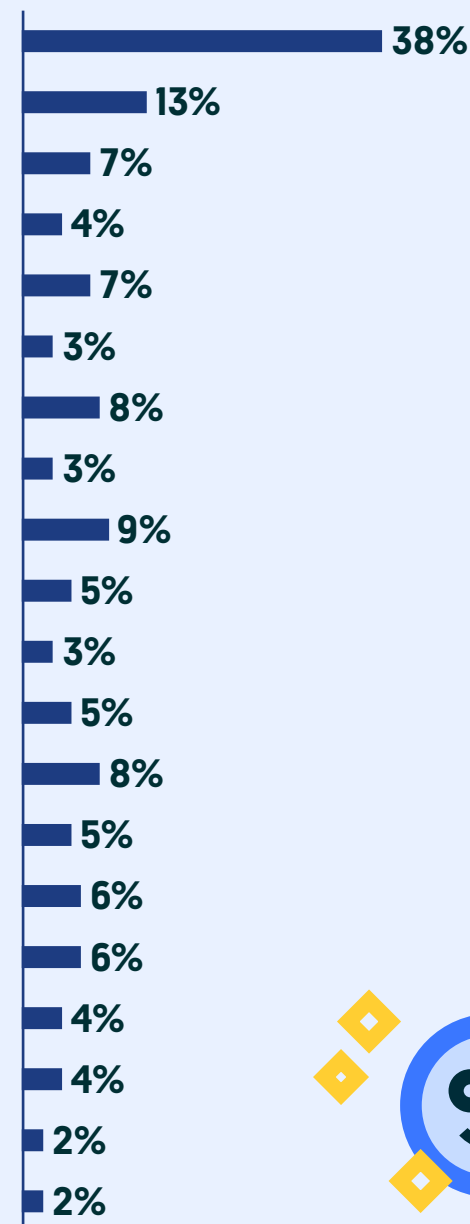
Jakie kompetencje pracowników były dla Państwa firmy szczególnie przydatne w najtrudniejszym okresie pandemii?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, n = 584



Jakie kompetencje pracowników są obecnie cennie w Państwa firmie?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, n = 584



WYZWANIA REKRUTACYJNE

W opinii części rekruterów, pomimo faktu, że sytuacja wiosną 2021 r. zaczęła wracać do stanu sprzed pandemii, nadal występują trudności w znalezieniu doświadczonych pracowników na stanowiska specjalistyczne, menedżerskie i fachowe. Ta tendencja może być wynikiem kilku zjawisk na rynku, które występowały zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie.

1 Duże zapotrzebowanie

Jeszcze przed pandemią firmy zmagaly się z dużym zapotrzebowaniem na pracowników. Nastąpił wówczas wzrost płacy minimalnej, a wraz z nim podniesienie kosztów pracy. Pandemia, która przyniosła niepewną sytuację na rynku pracy oraz obostrzenia, przyczyniła się natomiast do odpływu części pracowników z Ukrainy, którzy stanowili istotne wsparcie przy brakach kadrowych wielu przedsiębiorstw. Problem zapotrzebowania na pracowników był i nadal pozostaje.

2 Przemiany cywilizacyjne

Problem stanowiły również zaniedbania w obszarze edukacji zawodowej oraz emigracja zarobkowa. Wyzwaniem zarówno wtedy, jak i teraz było i jest starzenie się społeczeństwa. Przed pandemią poprawie uległa sytuacja bytowa, ale w konsekwencji pracownicy przejawiali większą skłonność do rezygnowania z zatrudnienia. Firmy zmagaly się więc z fluktuacjami w poziomie zatrudnienia. Z kolei postawa młodych osób, które dopiero wchodziły na rynek pracy, odznaczała się wysokimi wymaganiami – niekiedy nieadekwatnymi do doświadczenia.

3 Odpływ doświadczonych specjalistów

W trakcie pandemii tendencja do podejmowania decyzji o zmianie pracy raczej ustalała, ale trudna sytuacja wybranych branż spowodowała inne zjawisko. Pracownicy sektorów szczególnie dotkniętych konsekwencjami pandemii podejmowali decyzje o przekwalifikowaniu się, co w rezultacie spowodowało odpływ doświadczonych specjalistów do innych obszarów.

”

„Pokłosiem pandemii jest duże rozwarstwienie finansowe. Masa ludzi straciła pracę i musiała się przebranżowić, a do zostawionych miejsc nie przyszły nowe osoby. Dlatego teraz jest gigantyczny problem w usługach – po prostu nie ma ludzi do pracy”.

4 Konkurencja zagranicznych firm

Możliwość pracy i rekrutacji zdalnej przyczyniła się z kolei do większej aktywności zagranicznych firm, które zaczęły pozyskiwać pracowników z Polski i stanowić poważną konkurencję dla polskich przedsiębiorstw.

5 Konflikt wymagań i oczekiwań

Na trudności w pozyskaniu doświadczonych pracowników i otrzymywanie niedopasowanych do stanowiska aplikacji wpływa jeszcze jedno zjawisko. Chodzi o sytuację i działania osób, które straciły pracę i za wszelką cenę próbują znaleźć nową. Nie zważają one na kryteria rekrutacyjne i wysyłają wiele aplikacji niezależnie od tego, czy odpowiadają poszukiwanemu profilowi czy nie. Inny problem to kwestia wymagań. Doświadczeni i wykwalifikowani specjaliści często mają zbyt wysokie oczekiwania względem potencjalnego stanowiska.

KTO OBECNIE REKRUTUJE?

Mimo różnych wyzwań, które pojawiają się na rynku pracy, blisko połowa firm poszukuje obecnie pracowników. W większym stopniu zapotrzebowanie kadrowe zgłaszają największe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 250 pracowników.

Czy obecnie szukają Państwo nowych pracowników?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$

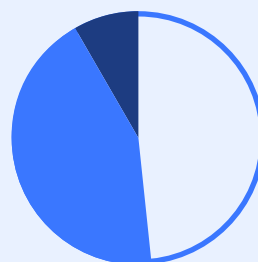


45%
firm obecnie jest
w procesie rekrutacji

Podobnie jak przed rokiem blisko połowa firm prowadzi rekrutację zarówno w formie online, jak i bezpośrednio.

W jaki sposób obecnie jest prowadzona rekrutacja?

Podstawa procentowania: respondenci z firm, które prowadzą rekrutację, $n = 272$



Doświadczenia przedsiębiorstw pokazują, że chociaż rekrutacja zdalna nie zrewolucjonizowała rynku, to raczej na stałe wpisze się do zestawu narzędzi wykorzystywanych przez rekruterów. Postępujący proces cyfryzacji, pojawianie się nowych technologii, a także otwarcie się na pracę zdalną i możliwość pozyskiwania kandydatów z innych lokalizacji mogą sprzyjać jej dalszemu rozwojowi.

Konieczność szukania efektywnych rozwiązań

Wybuch pandemii i konieczność dostosowania się do nowej rzeczywistości wymusiły na firmach zmiany w organizacji pracy. Wiele procesów musiało więc ulec zmianie, w tym sposób rekrutacji pracowników. A wraz z upowszechnieniem się nowych digitalowych trendów pojawiły się także nowe potrzeby. O Panelu Pracodawcy, funkcjonalności stworzonej dla osób prowadzących procesy rekrutacyjne, opowiada Adam Marona, szef działu sprzedaży w OLX.

Jak pokazują nasze ubiegłoroczne badania, najpopularniejszym sposobem poszukiwania ofert pracy przez kandydatów są portale internetowe z ogłoszeniami o pracę. Aż 3/4 poszukujących pracy właśnie tam stara się znaleźć odpowiednią ofertę i aż połowa badanych, którzy zmienili pracę, uważa, że jest to najefektywniejszy sposób na dotarcie do wybranych pracodawców. To pokazuje, że serwisy ogłoszeniowe są nadal ważnym narzędziem rekrutacyjnym, a korzystanie z nich może znacznie przyspieszyć proces rekrutacji.

Panel Pracodawcy	Wrzesień 2021
Osoby odpowiadające na oferty pracy	1 151 021
Użytkownicy korzystający z Panelu Pracodawcy	24 877
Liczba ogłoszeń zarządzanych w Panelu Pracodawcy	48 879

Wiedząc, jak ważne jest efektywne zarządzanie procesami rekrutacyjnymi, stworzyliśmy Panel Pracodawcy. Narzędzie przede wszystkim pozwala zachować przejrzystość w rekrutacjach oraz znacznie ułatwia selekcję kandydatów. W zarządzaniu aplikacjami pomagają również informacje

o liczbie kandydatów oraz lista nowych i nieprzeczytanych zgłoszeń. Dodatkowo narzędzie pozwala na dodawanie notatek do poszczególnych aplikacji, które są widoczne tylko dla osoby odpowiedzialnej za rekrutację. Dzięki tej funkcji rekruter może przygotować pytania na rozmowę kwalifikacyjną oraz uwagi, które chciałby przekazać w formie feedbacku.

Ważne jest dbanie o komunikację i budowanie relacji z aplikującymi już przy pierwszym kontakcie, wpływa to pozytywnie na wizerunek pracodawcy i zmniejsza dystans na linii kandydat – pracodawca, przez co zwiększa prawdopodobieństwo szybszego zatrudnienia nowego pracownika. Chat w Panelu Pracodawcy umożliwia sprawną komunikację z kandydatami, bieżące informowanie o kolejnych etapach procesu, o progresie i wynikach rekrutacji.

Panel Pracodawcy w serwisie OLX jest idealnym rozwiązaniem nie tylko dla działów HR rekrutujących centralnie, ale przede wszystkim dla wszystkich rekruterów, którzy szukają pracowników w ramach mniejszych jednostek, jak punkty gastronomiczne, sklepy, magazyny, a także dla firm, które mają rozproszone struktury. Jest to rozwiązanie, które pozwala na sprawniejszą obsługę kandydatów, a czas reakcji w obecnej sytuacji na rynku pracy jest niezwykle istotny.

Poszukiwanie nowych pracowników jest z reguły zadaniem czasochłonnym, ale można je usprawnić, sięgając po intuicyjne i łatwe rozwiązania. Panel Pracodawcy to odpowiedź na wyzwania i potrzeby współczesnych standardów rekrutacji i oczekiwań kandydatów.



Adam Marona

Sales Team Manager w OLX

NOWY, LEPSZY ŚWIAT?

Rok 2020 był czasem niepewności, strachu i zmian. Pojawienie się niespodziewanego zagrożenia oraz konsekwencji z tym związanych zachwiało poczuciem stabilności zarówno pracowników, jak i pracodawców. Trudno było przewidzieć i określić kierunek zmian, które pojawią się na rynku pracy. Jakie transformacje przyniosła pandemia i jakie płyną z nich wnioski na przyszłość?



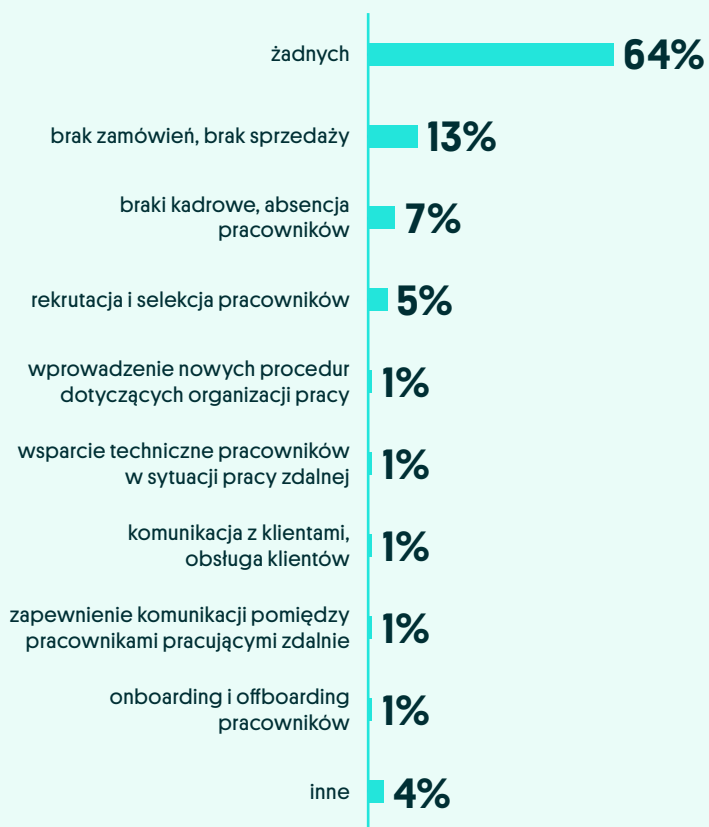
o|x

POZIOM ZATRUDNIENIA

Wybuch pandemii i wdrożenie różnego rodzaju obostrzeń spowodowały, że prawie połowa firm musiała podjąć działania nakierowane na zmiany w organizacji pracy. Optymizm budzi fakt, że pomimo takiego zawirowania i konieczności szybkiego dostosowania się do nowej rzeczywistości 2/3 firm twierdzi, że poradziła sobie w czasie pandemii i nie miała żadnych problemów.

Jakie problemy miała firma w czasie pandemii?

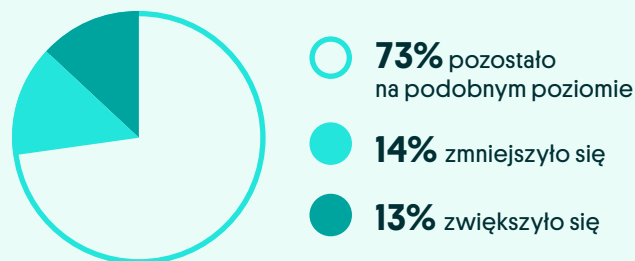
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, n = 584



Branże zmagaly się z różnymi trudnościami. W takich sektorach, jak: IT, PR, marketing czy finanse, zaobserwowane problemy to przede wszystkim braki kadrowe i duże zapotrzebowanie na specjalistów we wskazanych obszarach. Jest to zrozumiałe ze względu na szybki wzrost znaczenia cyfryzacji oraz digital marketingu. Patrząc na stan zatrudnienia w firmach w czasie trwania pandemii, widać, że większość przedsiębiorstw dążyła do jego utrzymania.

Od rozpoczęcia pandemii w marcu 2020 r. zatrudnienie w Państwa firmie...?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, n = 584



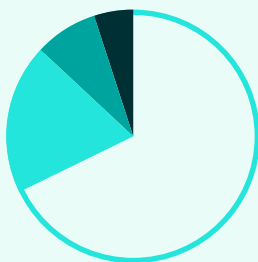
Opisując rynek pracy w pandemii, nie można zapomnieć o branżach, które zdecydowanie bardziej ucierpiały i odczuły jej skutki. W tych sektorach utrzymanie poziomu zatrudnienia sprzed pandemii było trudne. Z pewnością branża HoReCa należała do tych, które mocno odczuły wpływ pandemii. Wielu pracowników ze względu na przedłużający się lockdown musiało odejść z branży i się przekwalifikować. Z kolei kiedy sytuacja nieco się uspokoiła, pojawił się problem z dostępnością doświadczonych osób, gdyż te niekoniecznie decydowały się na powrót do swojej branży. HoReCa to jednak nie jedyny sektor, który zmagal się z trudnościami kadrowymi. Branże, które również zwalniały w okresie pandemii, to: handel i naprawy [25% firm redukowało zatrudnienie] oraz usługi budowlane i remontowe [22% zmniejszyło zatrudnienie].

PLANY FIRM DOTYCZĄCE ZATRUDNIENIA

W najbliższych 6 miesiącach 2/3 przedsiębiorstw przewiduje zatrudnienie na niezmiennym poziomie. Z kolei co 5. firma planuje nabór nowych pracowników. Najczęściej wzrost zatrudnienia przewidują przedstawiciele firm oferujących usługi IT, doradcze (marketing, PR), finansowe i ubezpieczeniowe. Czy planowane zmiany w poziomie zatrudnienia pokrywają się z przewidywaniami pracowników? Jak według nich wygląda obecny rynek pracy?

Jak Pan/Pani przewiduje, czy w ciągu najbliższych 6 miesięcy zatrudnienie w Pana/Pani firmie...?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



68% pozostanie na podobnym poziomie

19% zwiększy się

8% trudno powiedzieć

5% zmniejszy się

RYNEK PRACY OCZAMI PRACOWNIKÓW

Zdania na temat obecnej sytuacji są podzielone. Według 38% respondentów obecnie jest bardzo dużo ofert pracy. Jednocześnie zbliżony procent osób uważa, że jest ich niewiele. Tylko 2 na 10 pracowników twierdzi, że liczba ogłoszeń w branżach, w których pracują, jest większa niż przed pandemią. Zdecydowana większość jest zdania, że liczba ofert pracy nie zmieniła się lub nawet zmalała.

Według pracowników branże, w jakich obecnie pojawia się najwięcej ogłoszeń, to **budownictwo, transport oraz informatyka.**

Z kolei na pytanie o branże, w których pracownicy najchętniej poszukiwaliby pracy, w odpowiedziach pojawiają się sektory związane ze sprzedażą i obsługą klienta, IT, transportem oraz produkcją.

Pracownicy podkreślają również, że na ich decyzję o przystąpieniu do procesu rekrutacyjnego często ma wpływ treść ogłoszenia o pracę i jasno określone warunki. Ważną rolę odgrywa również informacja o wysokości oferowanego wynagrodzenia.

Zawarcie widełek zdecydowanie wpływa na atrakcyjność oferty, szczególnie w branżach, w których zapotrzebowanie na specjalistów rośnie szybciej niż podaż, np. w IT czy w sektorach, w których poszukiwani

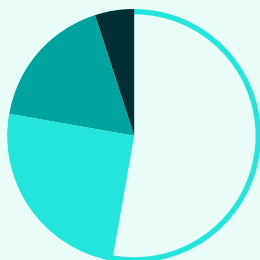
są wykwalifikowani pracownicy fizyczni. Dane OLX potwierdzają, że ogłoszenia z określonym poziomem wynagrodzenia zyskują nawet do 50% więcej odpowiedzi.

Zdaniem pracowników dominujące wśród zawodów przyszłości będą profesje z obszaru IT. W ich opinii zapotrzebowanie na specjalistów IT będzie rosło i będą to zawody coraz lepiej płatne.

Zachodzące zmiany na rynku pracy prowadzą kandydatów do otwartości na reskilling. Aż 3 na 4 pracowników jest gotowych przekwalifikować się lub przebranżwić, aby otrzymać pracę.

W obliczu zmiany pracy czy byłby Pan skłonny / byłaby Pani skłonna dokonać przekwalifikowania?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$



78%
dokonałoby
przebranżwienia,
aby otrzymać pracę

- 53% raczej tak
- 25% zdecydowanie tak
- 17% raczej nie
- 5% zdecydowanie nie

Niemniej zarówno pracodawcy, jak i pracownicy nie widzą obecnie ryzyka zapaści rynku, a pandemię postrzegają w kategoriach tymczasowego kryzysu, który wpływa na zmianę niektórych zjawisk i tendencji.

”

„Pandemia była chwilowym zawirowaniem, które odcisnęło bardzo duże piętno na tym, co mamy tu i teraz”.



RYNEK PRACY OBECNIE Z PERSPEKTYWY PRACODAWCÓW



HOME OFFICE I ZMIANA PERCEPCJI

Zdecydowanie do największych transformacji, do jakich doszło, można zaliczyć większą otwartość pracodawców na pracę zdalną. Możliwość pracy z domu zmieniła tradycyjne podejście do pracy i udowodniła, że biuro nie jest niezbędne dla organizacji. Pokazała, że dzięki narzędziom cyfrowym firma może prowadzić swoją działalność w sposób zdalny. Praca niestacjonarna wpłynęła również na zmianę postrzegania relacji na linii pracownik i pracodawca. Wzmocnieniu uległo znaczenie wzajemnego zaufania i samodzielności pracowniczej. Praca zdalna, nawet jeśli w ocenie wybranych pracodawców nie jest rozwiązaniem, na które mogą sobie pozwolić w długoterminowej perspektywie, zdecydowanie wpłynęła na sposób postrzegania pracy zarówno przez pracowników, jak i kandydatów.

Obecnie liczy się przede wszystkim możliwość wyboru. Niemal połowa polskich pracowników chciałaby pracować w trybie hybrydowym. Osoby, które wolą pracować z domu, uważają, że takie rozwiązanie daje im oszczędność czasu, którego nie muszą poświęcać na dojazd, oraz większy spokój podczas wykonywania zadań. Dla części kandydatów możliwość pracy zdalnej jest jednym z głównych kryteriów wyboru pracodawcy. Oczywiście nie jest tak, że pracownicy nie dostrzegają wad tego rozwiązania, ale to, co jest dla nich najważniejsze, to przede wszystkim elastyczność ze strony pracodawców. Z możliwością wyboru wiąże się także nowe zjawisko wkraczające na polski rynek pracy. Gig economy – choć nie jest jeszcze popularnym rozwiązaniem – zdaniem pracowników będzie stopniowo przybierać na sile.

PRZEWAGA PRACY STACJONARNEJ

Dla jednych praca zdalna okazała się świetnym rozwiązaniem, ale u innych wzmocniła przekonanie o przewadze pracy stacjonarnej. Pandemia wyłoniła poniekąd dwa opozycyjne zjawiska. Co według pracodawców decyduje o powrocie do tradycyjnej formy pracy? Są to m.in. takie czynniki, jak:

- **sprawniejsza komunikacja**
- **bieżąca kontrola**
- **brak rozproszenia odpowiedzialności**
- **większa efektywność**
- **większa i sprawniejsza wymiana wiedzy w organizacji**
- **kultura organizacyjna i zarządzanie na podstawie delegowania czynności, a nie celów** [potrzeba większej kontroli bieżącej]
- **zarząd preferujący tradycyjne rozwiązania** [„w biurze pracownik jest bardziej w pracy”]
- **spotkania, wymiana wiedzy** – sprawne uczenie się w czasie pracy
- **stanowiska wymagające pracy stacjonarnej** [np. w branży produkcyjnej] – dążenie do utrzymania jednolitego modelu pracy w całej firmie.

Pojawienie się pracy zdalnej niekoniecznie wszystkim odpowiada. Pracodawcy stanęli przed wyzwaniem pogodzenia potrzeb obu grup. Powrót do biur okazał się dla części pracowników trudny.



Co więcej, nawet wśród osób, które preferują pracę stacjonarną, zdarzały się problemy w powrocie do codziennej, biurowej rutyny. W takiej sytuacji część pracodawców podjęła kroki mające na celu ułatwienie pracownikom powrotu. Na poziomie organizacyjnym pracodawcy wprowadzali przejściowy model hybrydowy. Z kolei na poziomie benefitów zachęcali pracowników do powrotu poprzez wprowadzanie dni z cateringiem (np. śniadanie dla wszystkich obecnych w biurze) czy z masażem.

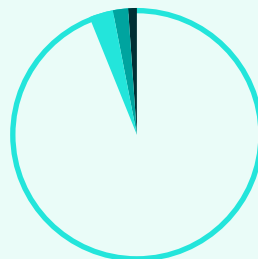
ZMIANA ROLI BIURA

Pojawienie się pracy zdalnej wpłynęło na jeszcze jeden aspekt zatrudnienia. Zarówno dla zwolenników home office czy pracy hybrydowej, jak i jej przeciwników zmianie uległo postrzeganie znaczenia biura. W trakcie pandemii większość firm zachowała ostrożność w podejmowaniu decyzji dotyczącej zmniejszania lub zwiększania powierzchni biurowej i utrzymała posiadany stan. W najbliższym czasie pracodawcy raczej nie rozważają zmian w tej kwestii. Zwiększyć powierzchnię biurową częściej chcą przedstawiciele branży przemysłowej i produkcyjnej. Z kolei zmniejszenie powierzchni planowane jest raczej przez firmy z branż IT, usług doradczych, finansowych oraz ubezpieczeniowych.

Wydaje się, że ostrożność w podejmowaniu decyzji dotyczących wielkości biura była i jest słuszną, gdyż pojawienie się pracy zdalnej nie wyeliminowało potrzeby posiadania przestrzeni do pracy, a jedynie zmieniło jej postrzeganie. Przed pandemią atrakcyjne i dobrze zlokalizowane biuro było uważane za atut pracodawcy. Wprowadzenie hybrydowego modelu pracy w naturalny sposób zmodyfikowało rolę przestrzeni biurowej.

Czy w czasie pandemii powierzchnia biurowa w firmie...?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



- 94% nie zmieniła się
- 3% została powiększona
- 2% w ogóle zrezygnowaliśmy z powierzchni biurowej w firmie, praca biurowa była realizowana zdalnie
- 1% została pomniejszona





Obecnie biuro to:

- **wytchnienie:** w czasie lockdownu i nauki online biura stały się formą oderwania psychicznego, miejscem spokoju oraz obszarem cichej pracy
- **socjalizacja:** biuro jest miejscem spotkań, nadrabiania towarzyskich zaległości, przez to praca w biurze staje się nieco mniej efektywna, ale z perspektywy części pracodawców jest to dobra cena za utrzymanie integracji pracowników i dobrych relacji w zespole
- **przestrzeń reprezentacyjna:** zmniejszenie obłożenia daje większą wolną przestrzeń będącą atrakcyjnym miejscem spotkań z kontrahentami – spokój, możliwość nowej aranżacji, wydzielenia miejsc spotkań.



„Pandemia pokazała, że można się zmieniać i warto to robić. Jeszcze bardziej otworzyliśmy się na rekrutowanie online, bo takie są oczekiwania kandydatów”.

Zmiana roli pracy, przestrzeni biurowej czy relacji społecznych to nie wszystko, co przyniosła pandemia. Wynikową tych zjawisk jest również otwarcie się na możliwość rekrutowania pracowników w sposób zdalny. Z jednej strony taka forma stała się odpowiedzią na bieżące potrzeby i konieczność zapewnienia bezpieczeństwa, z drugiej umożliwiła dostęp do kandydatów z innych lokalizacji. Rekrutacja zdalna i home office stały się też ułatwieniem i rozwiązaniem problemu uzupełniania braków kadrowych. Oprócz zalet rekrutacja online stwarza także wyzwania, np. kwestie podatkowe, które ograniczają gotowość do zatrudniania osób pracujących za granicą.

Podnoszony jest ponadto temat regionalizacji stawek wynagrodzenia i konieczności dostosowania ich zarówno do stanowiska, jak i do lokalizacji, w której mieszka i pracuje dany pracownik. Innym aspektem związanym z możliwością rekrutacji i pracy zdalnej jest wzrost aktywności zagranicznych firm, które poszukują i zatrudniają polskich pracowników. Rodzimi pracodawcy sygnalizują, że zjawisko to utrudnia im skuteczne konkutowanie o pracowników. Trudno jest im przebić zagraniczne stawki.

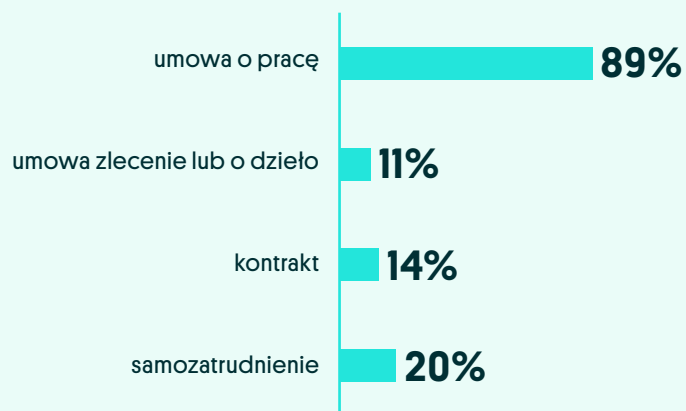
OSTROŻNOŚĆ I POTRZEBA STABILIZACJI

Pandemia wpłynęła również na postawy i oczekiwania zarówno pracowników, jak i kandydatów. Mimo że 2021 r. wydaje się bardziej łaskawy pod względem rozwoju sytuacji pandemicznej, to widmo czwartej fali i niepewność jutra wciąż przyczyniają się do zwiększonej zachowawczości pracowników. Zdecydowanie spadła ich gotowość do podejmowania ryzyka zmiany pracy, natomiast wzrosło oczekiwanie stałego zatrudnienia

na podstawie umowy o pracę. Aż 89% respondentów wskazuje na taką formę kontraktu. Co 5. osoba brałaby pod uwagę samozatrudnienie.

Przy zmianie pracy jakie formy zatrudnienia odpowiadałyby Panu/Pani?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 1020$



W opinii części rekruterów sytuacja na rynku pracy już wiosną 2021 r. zaczęła wracać do stanu sprzed pandemii, jednak nadal trudno znaleźć doświadczonych pracowników. Problem stanowią również wysokie oczekiwania finansowe. Konflikt na poziomie wymagań i oczekiwań może wynikać ze zmiany podejścia ze strony pracodawców względem pracowników i odwrotnie.

Pracownicy oczekują elastyczności, wsparcia ze strony pracodawców w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych, pracy z nowymi technologiami, przejrzystych zasad pracy na home office oraz zarządzania opartego na zaufaniu.

Pracodawcy z kolei od idealnego kandydata oczekują specjalizacji w danej dziedzinie i wysokiego poziomu zaangażowania. Zarządzający firmami niechętnie widzą wprowadzenie pracy zdalnej na dłuższy czas. Ponad połowa uważa, że jest to niemożliwe ze względu na specyfikę działalności firmy, a co 5. nie rozważa takiej możliwości, mimo że nie ma ku temu wyraźnych przeciwwskazań. Ta dysproporcja pokazuje, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy muszą przeanalizować swoje oczekiwania i znaleźć pewien kompromis.

WORK-LIFE BALANCE I DOBROSTAN PSYCHICZNY

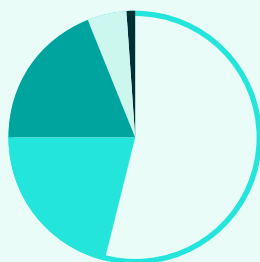
Innym elementem, który stał się istotny w wyniku pandemii, jest obszar związany ze zdrowiem i dobrostanem psychicznym. Rola pracodawcy uległa transformacji. Stał się on odpowiedzialny za bezpieczeństwo i zdrowie swoich pracowników, nie tylko fizyczne, lecz także mentalne. Na znaczeniu zdecydowanie zyskał well-being. Pracodawcy starają się więc odpowiadać na potrzeby rynku pracy nie tylko poprzez wzrost wynagrodzeń, ale właśnie poprzez zmiany w warunkach pracy, dostosowanie oferty benefitowej czy intensyfikację działań mających na celu zapewnienie dobrego samopoczucia pracownikom. Nadal w arsenale wykorzystywanych środków rzadkością jest oferowanie przez firmy wsparcia psychologicznego. Tylko 16% firm deklaruje chęć wprowadzenia takiej pomocy dla swoich pracowników.

NASTROJE I OBawy PRACODAWCÓW

Obecne wydaje się, że wśród przedstawicieli biznesu panuje raczej dobry nastrój. Trzech na czterech badanych dobrze ocenia sytuację firmy. Opinię tę podzielają reprezentanci większości branż. Jedynie przedstawiciele branż transportowej, spedycyjnej i magazynowej są bardziej powściągliwi w swoich ocenach. W tej grupie bardzo dobrze lub raczej dobrze sytuację firmy ocenia 64% respondentów.

Jak ogólnie ocenia Pan/Pani sytuację firmy?

Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, $n = 584$



75%
pozytywnie ocenia
obecną sytuację
swojej firmy

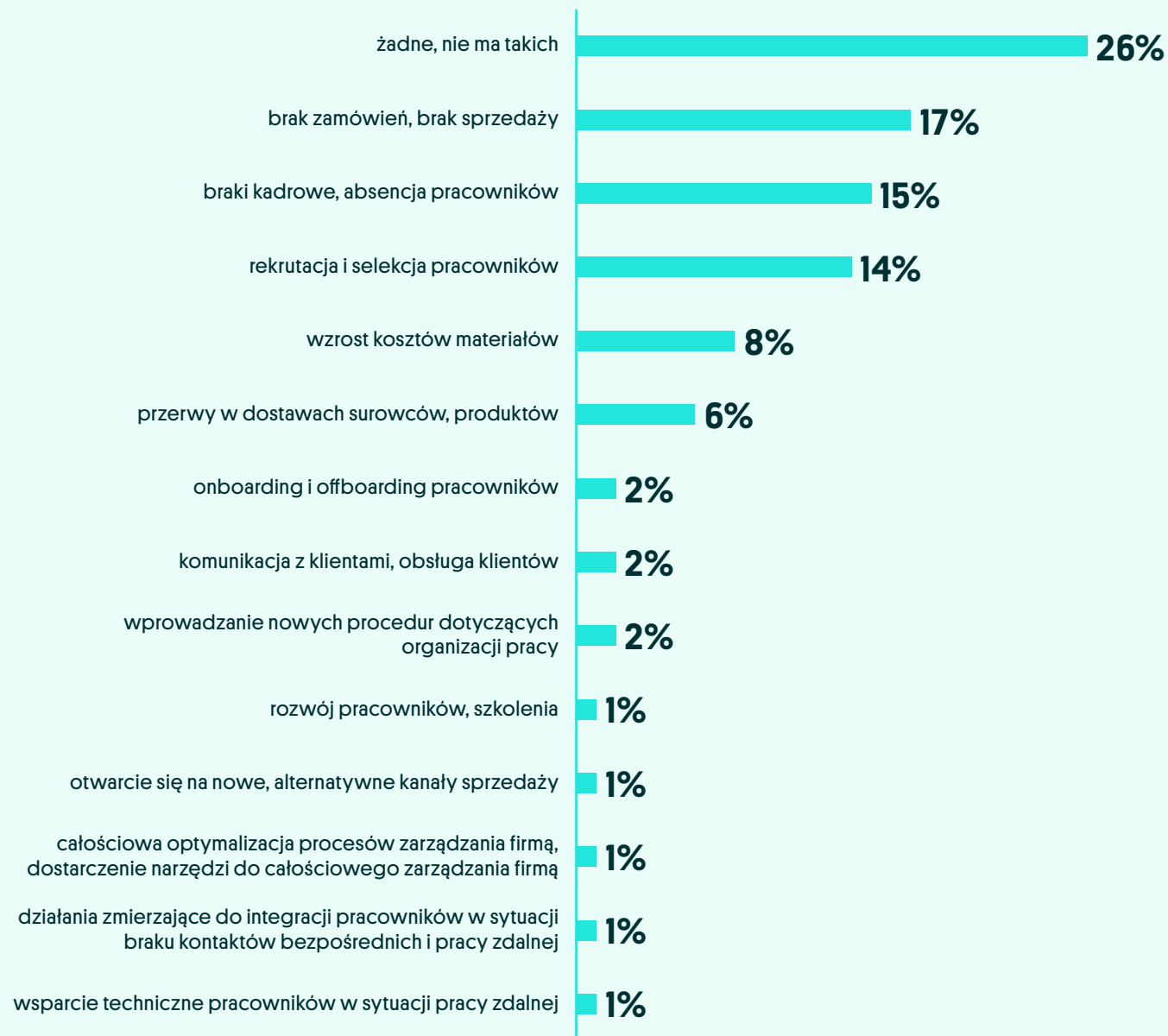
- 54% raczej dobrze
- 21% bardzo dobrze
- 19% ani dobrze, ani źle
- 5% raczej źle
- 1% bardzo źle

Pozytywna ocena nie oznacza, że przedstawiciele firm są pozbawieni jakichkolwiek obaw. W sytuacji przedłużającego się stanu pandemii badanym trudno jednoznacznie określić, jakie zjawiska przybiorą na sile w najbliższej przyszłości. Najczęściej wskazywano na ryzyko powiększenia się luki na rynku pracy. Oprócz tego w perspektywie najbliższych 6 miesięcy firmy obawiają się również braku zamówień i sprzedaży, problemów kadrowych oraz absencji pracowników. Potencjalne braki kadrowe oraz trudności z rekrutacją szczególnie niepokoją przedstawicieli największych firm zatrudniających od 250 pracowników.



W jakich obszarach widzą Państwo największe zagrożenia, wyzwania dla firmy w ciągu najbliższych 6 miesięcy?

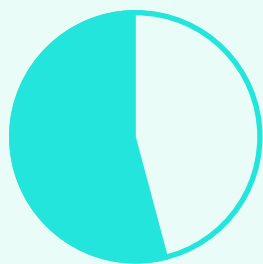
Podstawa procentowania: wszyscy respondenci, n = 584



Dynamika zmian w pandemii i niepewność jutra są przyczynami, dla których ponad 40% firm boi się kolejnego lockdownu. Pracodawcy, wyciągając wnioski z wcześniejszych zdarzeń, nie zamierzają czekać i planują wprowadzenie działań prewencyjnych. Wśród tych firm, które obawiają się lockdownu, 46% zamierza podjąć działania zabezpieczające. Na czym będą polegać?

Czy w związku z obawami o kolejny lockdown zamierzają Państwo wprowadzić działania zabezpieczające?

Podstawa procentowania: respondenci, którzy obawiają się kolejnego lockdownu, $n = 252$



46%
firm planuje wprowadzić działania zabezpieczające na wypadek kolejnego lockdownu

Firmy, które myślą o zabezpieczeniu się na wypadek kolejnego lockdownu, najczęściej zamierzają zgromadzić środki ochrony, a więc maseczki, płyny do dezynfekcji, oraz wprowadzić system pracy zdalnej. Jednocześnie połowa firm prowadzi kampanie zachęcające pracowników do szczepienia przeciwko COVID-19. Częściej działania zachęcające do szczepień prowadzą firmy z:

- sektora administracji publicznej – **71%**
- branży edukacyjnej – **70%**
- branż: transport, spedycja, magazynowanie – **58%**.

Aktywność przedsiębiorstw w zakresie działań prewencyjnych, w tym zaangażowanie w promocję szczepień, dowodzi, jak ważną rolę odgrywają dzisiaj organizacje w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia.

NOWY, LEPSZY ŚWIAT?



„Wszystko jest teraz tak nieprzewidywalne, że trudno cokolwiek przewidzieć. Trzeba stawiać na otwartość i nie można zaślaniać się tym, że kiedyś było inaczej. Wszystko zmienia się dynamicznie i trzeba nauczyć się z tym żyć”.

Nie da się ukryć, że pandemia stała się katalizatorem zmian i odsłoniła przed organizacjami nowy wymiar pracy, relacji społecznych, technologii. Czy świat obecnie stał się lepszy? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, ale zdecydowanie jest inny. Dzisiejszą rzeczywistość charakteryzują zmiana, adaptacyjność i elastyczność. To od naszej postawy zależy, jak się odnajdziemy w tak dynamicznym środowisku. Z pewnością otwartość na zachodzące transformacje oraz sięganie po nowe rozwiązania mogą stanowić przepis na zwycięstwo w walce o przewagę konkurencyjną i najlepszych na rynku specjalistów.

Zarządzanie zespołem rozproszonym – jak zadbać o ludzi i zrealizować cele biznesowe

Piątek, 13 marca 2020 r. – dzień testowy dla całej firmy. Wszyscy pozostają w domach i pracują zdalnie. Jednak home office zostaje przedłużony najpierw o kolejne tygodnie, potem miesiące, a planowana data powrotu do biur ulega przesunięciu. Od ponad półtora roku zespół Obsługi Klienta OLX pracuje w trybie home office i wcale nie jest pewien, czy 31 marca 2022 r. jest finalną datą powrotu do biur. Jak sprawnie zarządzać zespołem liczącym 130 osób, w którym wszyscy pracują zdalnie? Wskazówek udziela Anna Olichwier, szefowa obszaru Customer Service w OLX.

Wyzwania wynikające z pracy zdalnej

Wyzwanie 1: komunikacja – bycie na bieżąco i przepływ informacji

Przed pandemią mogliśmy coś ustalić na szybkim spotkaniu, przegadać temat i załatwić sprawę praktycznie od ręki. Dziś szukamy terminu w kalendarzu – trzeba się umawiać i pisać, nawet jeśli temat wydaje się prosty i mógłby być załatwiony przy kawie.

Działanie:

Ludzie chcą i potrzebują wiedzieć, za co odpowiadają, dlaczego są podejmowane konkretne decyzje. Z kolei każdy lider musi wiedzieć, na jakim etapie jest projekt prowadzony przez jego zespół, kto potrzebuje wsparcia, a kto tego wsparcia może udzielić. Mamy taką tradycję w naszym dziale, że ważne decyzje podejmujemy wspólnie podczas spotkań, żeby każdy mógł wyrazić swoje zdanie lub opinię oraz czuć zaangażowanie w dany projekt. Pozwala to na zminimalizowanie liczby ryzyk oraz dostrzeżenie zagrożeń. Podczas pandemii udaje nam się utrzymać taki sposób działania, jednak wymaga to wielu spotkań na zoomach. Zależy nam też na utrzymaniu dobrych relacji w naszych zespołach, dlatego na sztywno planujemy w kalendarzach czas na rozmowę lidera z jego

zespołem, a menedżera z jego liderami. Rozmawiamy o realizacji zadań, odpowiedzialnościach, wyzwaniach, ale też o tym, jak się czujemy i jak sobie radzimy w aktualnej sytuacji. Staram się podkreślać, jak ważne jest zadbanie o swoją równowagę i kondycję psychiczną, bo tylko wtedy jesteśmy w stanie wesprzeć innych. Niezwykle ważny jest również odpowiedni przepływ informacji. Daje on pracownikom poczucie stabilności i bezpieczeństwa.

Wyzwanie 2: utrzymanie uważności

„Byłem na spotkaniu, ale mi to umknęło” – często pojawiająca się odpowiedź na brak informacji w sprawie, która była omawiana podczas spotkania.

Działanie:

Podczas spotkań online warto zwracać uwagę, czy wszyscy rzeczywiście biorą w nim udział. Przy włączonej kamerze widoczne jest, gdy ktoś pisze na klawiaturze albo wykonuje inne czynności. Jeżeli przeszkadza to w utrzymaniu skupienia lub negatywnie wpływa na przebieg spotkania, osoba prowadząca powinna poprosić o zakończenie tej czynności. Warto umówić się na początku spotkania, że wszyscy uczestnicy wyłączają wszelkie rozpraszacze. Zachowanie uważności podczas spotkań ma ogromny wpływ na całą komunikację.

Wyzwanie 3: zadbanie o kondycję psychiczną pracowników

Przeciążenie, stres związany z sytuacją pandemiczną, a do tego ograniczony bezpośredni kontakt z innymi osobami – to wszystko może być bardzo przytłaczające i osłabiać odporność fizyczną i psychiczną.

Działanie:

Bardzo szybko przez firmę została zorganizowana pomoc psychologiczna działająca na zasadzie telefonicznej linii wsparcia. Zostały również wysłane ankiety do pracowników z pytaniem, czego potrzebują, żeby mieć

odpowiednie warunki do pracy. Dodatkowo mój zespół wziął udział w szkoleniu z zarządzania stresem. Dało nam ono wskazówki, jak zadbać o siebie i jak odpoczywać, pracując cały czas z domu. Jako przełożeni, liderzy zespołów zwracamy uwagę na szeroko pojęty well-being oraz równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Jestem otwarta na sytuacje, gdy ktoś chce popracować wieczorem, ponieważ w danej chwili czuje się gorzej, ma słabszy moment lub musi zaopiekować się dzieckiem, które z powodu zamkniętych placówek nie może pójść do przedszkola lub szkoły. Zachowanie uważności na swoich podopiecznych jest trudniejsze, gdy widzimy się w ograniczonym zakresie, dlatego w dużej mierze stawiam na zaufanie i samodzielność. Jednocześnie mój zespół wie, że jestem dla nich dostępna i że w przypadku potrzeby rozmowy czy spotkania zawsze znajdę dla nich czas.

Wyzwanie 4: integracja w trybie zdalnym

Z jednej strony brakuje nam kontaktu z naszym zespołem, z drugiej spotkania na zoomie, mimo że w celach towarzyskich i integracyjnych, powodują zmęczenie i zniechęcenie.

Działanie:

Pierwsze integracje w formie zdalnej spotkały się z ogromnym entuzjazmem. Umawialiśmy się na wspólne gotowanie, plotki, poranne kawy przed rozpoczęciem pracy. Ludzie bardzo chętnie pokazywali swoje domowe zwierzęta, mieli ochotę po prostu ze sobą porozmawiać. Potem jednak przyszło zmęczenie kolejnym spotkaniem online, owszem, miłym i sympatycznym, ale jednak kolejnym przy monitorze. Trzeba było coś zmienić. Postawiliśmy na wspólne spędzanie czasu na świeżym powietrzu. Zimą morsowaliśmy i spacerowaliśmy. Wiosną zorganizowaliśmy piknik. Takie inicjatywy pozwoliły nam pobyć razem i wpłynęły pozytywnie na atmosferę w zespole.

Wyzwanie 5: efektywność pracowników

Gdy poziom efektywności spada...

Działanie:

Przede wszystkim lider musi czuć się odpowiedzialny za swoich podopiecznych i obszar, jaki zabezpiecza. Na bieżąco powinien monitorować stan swojego zespołu: atmosferę, poziom realizacji zadań i ich liczbę,

pokazywać korzyści wynikające z wprowadzenia konkretnych rozwiązań usprawniających pracę. Powinien wiedzieć, w jakim miejscu jest jego zespół, które ogniwa są mocne, a kto wymaga wsparcia. W intensywniejszych okresach realizujemy dodatkowe inicjatywy, np. olimpiadę, która wprowadza element rywalizacji i mobilizuje do osiągania lepszych wyników. Nagrodami są punkty do systemu benefitowego. Mamy również dodatkowe budżety przeznaczone na upominki, niespodzianki, integracje i szkolenia. Celebруем sukcesy i chwalimy się osiągnięciami. Dbamy o rozwój naszych pracowników, angażując ich w dodatkowe projekty, przy realizacji których mogą wzmocnić swoje kompetencje i nabyć nowe umiejętności.

Wskazówki dla liderów:

- **Komunikacja** – regularne spotkania indywidualne i zespołowe dotyczące nie tylko projektów, lecz także atmosfery
- **Ekstrauważność** – na ludzi i ich samopoczucie
- **Zadbanie o siebie** – zgodnie z zasadą ratownictwa medycznego: zabezpiecz siebie, zanim zaczniesz udzielać pomocy innym
- **Cele** – jasno zakomunikowane, krótkoterminowe; regularnie monitorowany stopień ich realizacji, czuwanie nad tym, na jakim etapie jest zespół
- **Akceptacja, adaptacja i działanie** – funkcjonowanie w środowisku ciągłej zmiany i wielu niewiadomych



Anna Olichwier

Head of Customer Service w OLX



o|x



o|x