Czas na wnioski?

Maciej Noga
jest przedsiębiorcą, inwestorem z 20-letnim doświadczeniem oraz ekspertem w dziedzinie HR Tech. Współzałożyciel Grupy Pracuj, obecnie przewodniczący Rady Nadzorczej oraz partner zarządzający Pracuj Ventures.

Przez ostatnie miesiące skupiliśmy się na analizowaniu pandemii. Co się stało i jak wpłynęło to na naszą rzeczywistość? Jak poradziły sobie organizacje, jak menedżerowie, a jak pracownicy? Wraz z pierwszymi wnioskami przyszedł czas na wybieranie takich ścieżek, które nie tylko pozwolą przetrwać spodziewane kolejne turbulencje, ale finalnie wyprowadzą nas na prostą i pozwolą ponownie zacząć przyspieszać. Co zrobić, by tak się stało, i na co osoby zarządzające kapitałem ludzkim powinny zwrócić szczególną uwagę w nadchodzących kwartałach?

Bezsprzecznie pierwsze półrocze 2020 r. mocno nas zaskoczyło. Wcześniej przez wiele lat zastanawialiśmy się głównie, co jeszcze możemy zrobić, by zatrzymać w organizacji kluczowe talenty, uatrakcyjnić ofertę, zmniejszyć rotację i zwiększyć efektywność. Do już i tak bardzo rozbudowanej palety świadczeń dochodziły kolejne – niekiedy wręcz abstrakcyjne – jak biurowy manicure czy psi fryzjer. Rozgrzany rynek benefitów ostudziła pandemia.

Praca zdalna – która, o dziwo, według najnowszych badań Pracuj.pl „Percepcja wizerunku pracodawców w oczach kandydatów”[1] nadal pozostaje jednym z bardziej pożądanych benefitów – stała się naszą nową normalnością. Dziś pracodawcy, bogatsi o kilkumiesięczne doświadczenia, szykują powroty pracowników do biur, rozważając modele hybrydowe nie tylko ze względu na reżim sanitarny, ale również możliwą optymalizację dotychczasowych kosztów najmu powierzchni biurowych oraz faktyczne potrzeby pracowników.

Zresztą nawet jeśli wracamy do pracy stacjonarnej, to większość działów HR musi uwzględnić nadal obowiązujące obostrzenia. Kolorowe opaski dla każdego zatrudnionego, które informują, jaka forma kontaktu z współpracownikami jest dla niego akceptowalna, to zdecydowanie za mało. Zmienia się cała architektura biur – od pracy zmianowej w wydzielonych strefach i jednokierunkowych ścieżek komunikacyjnych po odgradzanie przestronnych otwartych przestrzeni, by nie sprzyjały swobodnej transmisji wirusa.

Prócz niezbędnych zmian w architekturze biur konieczna była też zmiana architektury samej organizacji. Okazja do przyjrzenia się przerośniętym strukturom była doskonała, bowiem widmo kryzysu uzasadniało konieczność zaciskania pasa. Jako pierwsze w kolejności optymalizacji poddano benefity, wynagrodzenia oraz miejsca pracy. Odcięcie zbędnego balastu pozwoliło utrzymać się na powierzchni, ale też sprzyjało wstrzymywanym dotąd bądź niepotrzebnie rozciągniętym w czasie inwestycjom w automatyzację czy generalnie digitalizację wielu obszarów.

Zresztą to właśnie konieczność pracy zdalnej wymusiła przyspieszoną transformację cyfrową – masowe korzystanie z rozwiązań do bieżącej komunikacji, wirtualnych spotkań czy projektowania grafików pracy, zarządzania rozproszoną strukturą i zdalną oceną realizacji zadań. Wraz z postępem technologicznym pojawiły się nowe wyzwania związane z zapewnieniem cyberbezpieczeństwa systemów, zasobów i danych firmy, a także z prawnymi i etycznymi konsekwencjami zbierania, przetwarzania i wykorzystywania tych danych. Jak się okazało, RODO było zaledwie początkiem dyskusji o tym, w jaki sposób należy zarządzać już nie tera-, ale peta- czy eksabajtami dostępnych danych.

Choć liderzy obawiali się, że praca z oddali nie będzie tak jakościowa, a pracownicy poza zasięgiem czujnego oka przełożonego z pewnością pogrążą się w bezczynności, doświadczenie pokazało coś innego. Brak możliwości bieżącej kontroli oraz oderwanie od rutynowej pracy w systemie „od–do” sprawiły, że menedżerowie skupili się na ocenie efektywności realizowanych zadań, a nie rozliczaniu dostępności. Kluczowe

[1] Raport do pobrania na stronie: https://wyzwaniahr.pracuj.pl/publications/preferowany-pracodawca-czyli-kto/ (dostęp: 30.09.2020 r.).

stały się skuteczna komunikacja oraz umiejętność nadawania priorytetów. Z kolei po stronie pracowników istotna okazała się zdolność zarządzania czasem i własną pracą, ponieważ granice między życiem zawodowym a prywatnym prawie całkowicie się zatarły. W miejsce długo dyskutowanego – lecz rzadko osiąganego – work-life balance'u pojawiło się inne zjawisko: work-life integration. Nad nim już nie było czasu się zastanawiać, ponieważ musieliśmy po prostu zwinnie i płynnie połączyć wszystkie codzienne zadania. Staliśmy się panami swojego losu.

Menedżerowie i szefowie zespołów musieli – i nadal muszą – wykazywać się empatią, czyli patrzeć po ludzku na ludzkie sprawy. Muszą również zmierzyć się nie tylko z własnymi wyzwaniami, lecz także z tymi, z którymi w życiu prywatnym zmagają się ich pracownicy. Konieczne stało się rozwinięcie zdolności komunikowania i sprawnego przekazywania informacji płynących od zarządów oraz motywowania w trudniejszych warunkach i przy mocno okrojonym arsenale świadczeń pozapłacowych. Zresztą w wielu organizacjach komunikacja na linii zarząd – pracownicy przeżyła prawdziwy renesans. Prezeski i prezesi zrozumieli wagę osobistego kontaktu, a płynące od nich przekazy stały się gwarantem stabilizacji i niekiedy jedynym głosem, któremu ufali zatrudnieni. Oby ta praktyka pozostała z nami na dłużej.

Obszarem, który niełatwo dawał się przenieść do rzeczywistości wirtualnej, była kultura organizacji. Pracując zdalnie, zamknęliśmy się we własnym świecie, skupieni na własnych niepokojach, potrzebach i problemach. HR-owcy oraz menedżerowie musieli wypracować nowe rytuały spajające firmową społeczność i pozwalające utrzymać nie tylko kontakt, ale też poczucie przynależności i zaangażowania w dłuższym okresie. By tak się stało, niezbędne okazało się ponowne zbadanie potrzeb pracowników.

Pracując z domu, przede wszystkich potrzebowaliśmy odpowiednich warunków, zatem w pierwszej kolejności pracodawcy zapewniali biurowy sprzęt, a nawet meble, oraz dostęp do firmowych zasobów online. Gdy lockdown zatrzymał nas w domach, okazało się, że benefity, takie jak darmowy parking, owoce w biurze czy karty sportowe, po prostu się marnują. Pracownicy potrzebowali zresztą wsparcia na innym odcinku, zwłaszcza jeśli pensje ich samych lub ich bliskich zostały ograniczone. Organizacje zaczęły szukać takich rozwiązań, które wypełniałyby luki budżetowe pracowników. Stąd też triumfalny powrót do łask bonów żywnościowych czy zniżkowych, a także benefitów finansowych, np. zaliczek czy elastycznego dostępu do wynagrodzenia.

Początek pandemii był także okresem wzmożonego zaangażowania. Wszyscy poczuliśmy się zjednoczeni w walce o przetrwanie i zachowanie co najmniej *status quo*. Jednak praca na pełnych obrotach w dłuższej perspektywie wyczerpuje i prowadzi do wypalenia. Dlatego dziś, gdy „kurz już opadł", okazuje się, że bardzo wielu zatrudnionych potrzebuje wsparcia medycznego i mentalnego pod postacią teleporad, ale też szerzej zakrojonych terapii – od ortopedycznych po psychologiczne. To z pewnością obszar, który wymaga bardzo dużej uwagi ze strony przełożonych oraz HR-u, ponieważ kłopoty zdrowotne przekładają się wprost na frekwencję i oznaczają bardzo wysokie koszty zwolnień lekarskich czy wakatów.

Pandemia sprawiła, że trendy z przewidywanych stały się rzeczywiste. Ewoluowały miejsca pracy, sposób jej wykonywania, nasze potrzeby i oczekiwania, a także relacje i kultura organizacyjna. Nie mogę powiedzieć, że w związku z COVID-19 pojawiły się kompletnie nowe zjawiska. Raczej te, które znaliśmy, a które dla wielu jedynie majaczyły na horyzoncie, gwałtownie nastały „tu i teraz". Większość z nas przeszła przyspieszony kurs unowocześniania i otwierania się na technologię, rozwój i różnorodność. Wszyscy musimy szybko przyswoić nowe kompetencje, a przede wszystkim nauczyć się uczyć i oduczać. Największym wyzwaniem jest zatem zmiana sposobu myślenia o nas samych, o naszej pracy i otaczającym nas świecie.■