



# RAPORT HR 2022

## NOWY NIEUPORZĄDKOWANY ŚWIAT

*Dr Oliwia Tarasewicz-Gryt  
Michał Wasilewski*



ul. Farysa 64  
01-971 Warszawa  
tel.: (+48) 505 273 550  
e-mail: [biuro@projektgamma.pl](mailto:biuro@projektgamma.pl)  
www: [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)

## Z raportu dowiesz się

---

- Jakie transformacje spowodowała pandemia i jak na nie reagują pracownicy i pracodawcy
- Dlaczego inwestycje w relacje z pracownikiem to dziś niezbędny aspekt dobrego przywództwa
- Jakie konsekwencje ma dla organizacji wypalenie zawodowe pracowników i jak mu przeciwdziałać
- Jakie strategie stosują dziś pracodawcy, by zatrzymać pracowników
- Jakie znaczenie ma inkluzja i właściwe zarządzanie różnorodnością i dlaczego jest to ważne właśnie teraz
- Jakich modyfikacji w podejściu i zarządzaniu wymaga praca hybrydowa
- W które kompetencje warto inwestować, by wygrać po pandemii

## Spis treści

Z raportu dowiesz się.....	2
Wstęp .....	4
Zmiana perspektywy HR Więcej Human, mniej Resource .....	8
Jak właściwie inwestować w kapitał ludzki? .....	8
Dobrostan pracowników w obecnych czasach .....	13
Transformacja relacji z pracodawcą .....	20
Różnorodność i wdrażanie inkluzywnych praktyk.....	22
Praca hybrydowa wymaga nowych zasad .....	26
Organizacja i higiena pracy hybrydowej .....	28
Pomiar efektywności pracy hybrydowej .....	34
Jaka będzie nowa normalność?.....	37
Źródła .....	38



## Wstęp

---

Pandemia była katalizatorem podróży do przyszłego świata pracy. Największe wyzwania wciąż jeszcze przed nami. W 2021 roku oswoiliśmy pandemiczne anomalie i przyszła pora, by przekształcić je w nową jakość.

Zmienność i niepewność wpisała się w zawodowe i prywatne doświadczenia ludzi na całym świecie na tyle mocno, że mówienie o rzeczywistości VUCA wydaje się dziś truizmem. Wielu z nas wciąż nie wróciło do biur, ale okazało się, że w dalszym ciągu można nawiązywać kontakty, efektywnie współpracować i wprowadzać innowacje. Wiemy już, że przyszłość nie przyniesie stabilizacji. Turbulencje, jakie zafundowała nam pandemia sprawiają, że od nowa definiujemy dziś takie pojęcia, jak elastyczność, akceptacja niepewności, zwinność czy gotowość do uczenia się przez całe życie.

Aby pracować bez zakłóceń i czerpać korzyści ze zmian, na nowo trzeba wytyczyć ramy relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem i nauczyć się jej budowania w zmodyfikowanych warunkach.

W rozwiniętych gospodarkach, takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Niemcy zdalnie pracuje obecnie około 25% siły roboczej. Udowodniono, że około 70% miejsc pracy, głównie stanowisk komputerowych może znajdować się poza murami biura bez utraty efektywności. Wzrost liczby pracujących z dala od biur ma wpływ na gospodarkę miejską, styl życia, mieszkalnictwo, transport i urbanistykę.

Praca hybrydowa, którą wprowadziło wiele organizacji, nie będzie łatwa. Potrafimy zapewnić pracownikom łączność i umożliwić wirtualną współpracę, jednak wciąż nie zdefiniowaliśmy, jak wygląda wydajna i - przede wszystkim - zdrowa praca, gdy nie jest związana z czasem i przestrzenią.

Ważne jak nigdy wcześniej staje się pytanie o granicę pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Jak twierdzą twórcy raportu BT Global Services *From automation to zedonks: the forces shaping the future hybrid workplace*, musimy przestać projektować pracę wokół lokalizacji i zacząć projektować ją wokół ludzi.

Kiedy praca przeniosła się z biur do jadalni i sypialni, łatwiejsze stało się dostrzeżenie, że pracownik jest człowiekiem, a nie zasobem. To sprzyja trwałej zmianie perspektywy, zdaniu sobie sprawy, czym jest kapitał ludzki i zrozumieniu sensu inwestowania w rozwój i dobrostan pracownika oraz jego tzw. *employee experience*. Aby to wspierać, musimy rozwijać zdrowe kultury i modele biznesowe.

## Obawy pracowników HR związane ze wznowieniem pracy stacjonarnej

- **28%** martwi się o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników
- **19%** obawia się dużej rotacji
- **16%** respondentów nie wyraża żadnych obaw dotyczących ponownego otwarcia



Pierwsza litera akronimu VUCA to V jak Volatility: zmienność. Dziś możemy dodać tutaj drugie V – jak Vulnerability: wrażliwość, delikatność, podatność na zranienia, bezradność. Pracownicy są dziś zmęczeni i osłabieni.

To w dużej mierze definiuje rzeczywistość na rynku pracy. Sporym wyzwaniem jest wypalenie zawodowe - zgodnie z badaniem McKinsey z 2021r. - 40% pracowników deklaruje chęć odejścia. Silniej zareagowały na te popandemiczne tendencje kobiety. Im często trudniej było pogodzić życie zawodowe z prywatnym w trybie zdalnym. Firmy walczą, aby rozwiązać ten problem, ale często nie rozumieją, dlaczego ich pracownicy odchodzą, więc nie mogą skutecznie reagować.

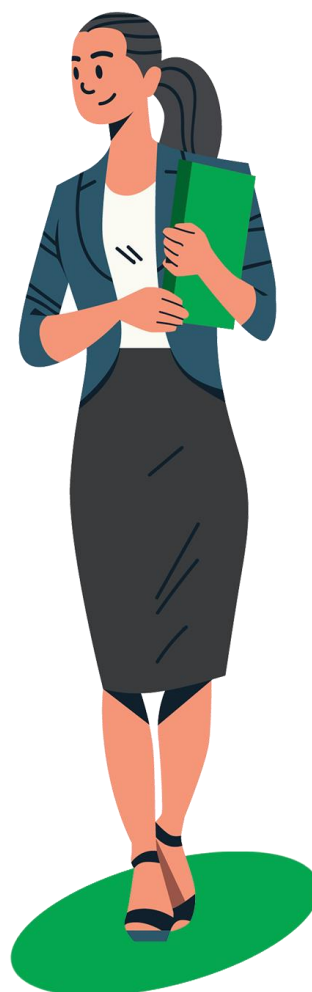
Zmienia się też układ sił na rynku pracy. Zaczyna brakować pracowników wśród tzw. szarych i niebieskich kołnierzyków. Popyt sprawia, że są oni coraz lepiej opłacani a ich postrzeganie ulega metamorfozie. Jednocześnie niska podaż powoduje, że często do pracy przyjmuje się osoby ze środowisk innych, niż dotychczas - np. migrantów. To z kolei wymusza wdrażanie inkluzywnych praktyk i właściwe zarządzanie różnorodnością.

Niezbędne jest także inwestowanie w przekwalifikowywanie i doksztalcanie personelu, a wcześniej we właściwe diagnozowanie kompetencji pracowników, określanie, których talentów będziemy potrzebować w kolejnych latach i badanie zdolności do uczenia się (learnability).

Szczególna odpowiedzialność HR to bycie krok do przodu i umiejętne przewidywanie, jakie kompetencje będą nam potrzebne za chwilę i wzmacnianie pracowników w zależności odpowiednio do przyszłych potrzeb organizacji.

## **Nieustające transformacje wymagają ciągłego doskonalenia takich umiejętności, jak:**

- Organizacja pracy wirtualnych i hybrydowych zespołów
- Organizacja własnej pracy poza biurem
- Dbanie o dobrostan własny i pracowników
- Poprawa employee experience
- Zatrzymanie pracownika i podtrzymywanie jego zaangażowania
- Umiejętność diagnozowania talentów pracownika
- Umiejętności tworzenia odpowiednich procesów, standardów, modyfikowania ich i dostosowywania do aktualnej sytuacji



**Analizując nastroje pracowników i przyglądając się temu, co zauważają badacze trendów na rynku pracy, można wyodrębnić szereg zjawisk, które daje się przyporządkować trzem wyzwaniom i kluczowym obszarom:**

- Potrzeba postawienia człowieka na pierwszym miejscu. Obserwujemy dziś zmianę proporcji pomiędzy Human a Resource w HR. Symptomatyczne jest także to, że częściej mówimy dziś o dziale "People" a nie HR.
- Ta zmiana bywa widoczna w różnym natężeniu - zależnie od branży i rynku pracy - jednak widać wyraźnie, że pracownik potrzebuje dziś poczucia, że pracodawca o niego dba a pracodawcy to dostrzegają i starają się pracownika o tym zapewnić.
- Konieczność nauczenia się, jak działać w różnorodnym środowisku. Różnorodność dotyczy zarówno wieku pracowników, jak i ich kulturowego backgroundu oraz płci. Sama różnorodność, bez inkluzywnych praktyk dziś już nie wystarcza.
- Potrzeba zmodyfikowania zasad pracy zdalnej i hybrydowej, by nie tylko maksymalizować jej efektywność, ale także ograniczyć wypalenie zawodowe pracowników i zatrzymać ich w pracy.





## Zmiana perspektywy HR Więcej Human, mniej Resource

---

### Jak właściwie inwestować w kapitał ludzki?

To technologie, nie ludzie, częściej kojarzą się z innowacyjnością. Całkowicie niesłusznie. W obliczu nasilającej się presji na generowanie lepszych wyników i większych zysków dla akcjonariuszy, zarządzający organizacjami są zainteresowani głównie technologiami, które będą coraz szybsze, tańsze i bardziej wydajne. Kiedy pięć lat temu Korn Ferry Institute zapytał 800 liderów, co sądzą na temat przyszłości ludzi w miejscu pracy, dwie trzecie stwierdziło, że technologia stworzy większą wartość niż ludzie. 44 procent wierzyło, że powszechność robotyki, automatyzacji i sztucznej inteligencji sprawi, że ludzie będą „w dużej mierze nieistotni”. Miało się to okazać prawdą w ciągu pięciu lat, jednak nic takiego się nie potwierdziło.

- To nie technologia jest tym, na czym należy się skupiać. Chodzi o utrzymywanie kontaktu między ludźmi, umożliwienie im współpracy i zapewnienie im satysfakcji z pracy - przekonuje Andrew Small, dyrektor zarządzający BT Global Services, organizacji, która stoi na stanowisku, że mimo zmian, jakie zachodzą na świecie doświadczenie użytkownika (user / employer experience) jest niekwestionowanym królem, jeśli chodzi o wartości.

Z analizy ekonomicznej Korn Ferry wynika, że to **kapitał ludzki stanowi największą wartość i jednocześnie jest największym twórcą wartości dla organizacji**. Na każdy dolar zainwestowany w kapitał ludzki, do PKB dodaje się 11,39 USD.



Zwrot z kapitału ludzkiego wyraźnie pokazuje, że inwestowanie w ludzi może generować dla organizacji wartość, która znacznie przekracza początkowe nakłady finansowe. Problemem jest ustalenie, jak mierzyć wartość tworzoną przez ludzi.

- *Liderom wydaje się, że ponieważ nie mogą łatwo zmierzyć wartości generowanej przez ludzi, to jej tam nie ma. Obecne podejście do zarządzania ludźmi jako kosztu końcowego, zgodnie z paradygmatem wartości w przyszłości, nie stworzy zespołu o wysokiej wydajności. Ludzie są podstawą najwyższej wydajności, ale organizacje nie inwestują wystarczająco dużo czasu ani zasobów, potrzebnych do jej uwolnienia* - mówi Tania Lennon z Korn Ferry Institute.

Potencjał jednostki nie jest stały. Można na niego wpłynąć, wzmocnić go i uwolnić z korzyścią dla organizacji. Wraz ze wzrostem wiedzy, doświadczenia i stażu pracy ludzie wnoszą jeszcze większą wartość do firmy. Na tym m.in. polega ich przewaga nad maszynami.

## Kapitał ludzki vs. kapitał fizyczny

Centrum Badań nad Gospodarką i Biznesem wyliczyło, że kapitał ludzki, czyli:

- **Ludzie**
- **Praca**
- **Wiedza**

Stanowi dla światowej gospodarki potencjalną wartość **1,215 bilionów dolarów**. To **2,33 razy więcej niż kapitał fizyczny**, który obejmuje takie aktywa materialne, jak technologia, nieruchomości i zapasy (dziś wyceniany na 521 bilionów dolarów).



### **Reskilling, upskilling i redeployment jako inwestycja w kapitał ludzki**

Jedną z kluczowych umiejętności organizacji jest **reskilling** i **upskilling** jej pracowników - czyli przygotowywanie ich do pełnienia nowych funkcji oraz pogłębianie tych umiejętności, które już posiadają.

Staje się to tym ważniejsze, że w związku ze zmianami demograficznymi rośnie presja na pracodawców, by angażowali się w rozwój pracowników.

### **Jakie to zmiany?**

- migracje
- starzenie się społeczeństw
- wydłużający się okres aktywności zawodowej
- szybko zmieniające się realia i rozwój technologii
- konieczność aktualizowania wiedzy i uczenia się wciąż nowych rzeczy
- zmiany w popandemicznej rzeczywistości

Aby to przeprowadzić, niezbędne jest **badanie potrzeb rozwojowych**, zastosowanie narzędzi diagnostycznych, które pozwolą **wyłonić pracowników z dużym potencjałem** i uwzględnienie wyników tych badań podczas opracowania planów sukcesji.

Wciąż jedną z najcenniejszych kompetencji pracownika jest tzw. **learning agility**, czyli umiejętność adaptacji, zdolność do radzenia sobie z niejednoznacznością i odporność w obliczu ciągłych zmian. Nadal podstawowym wyzwaniem pozostanie umiejętność przewidzenia, kto prawdopodobnie stanie się kluczowym czynnikiem, wpływającym na wydajność organizacji.

### **O tym, że pracownik jest gotowy do uczenia się i przekonany o wartości, jaka płynie ze zdobywania nowych kompetencji i wiedzy, świadczyć może:**

- Umiejętność aktywnego poszukiwania informacji zwrotnych (od siebie lub innych) na temat tego, co należy zrobić, aby naprawić błędy i działać lepiej
- Gotowość do podejmowania różnorodnych wyzwań, związanych z przywództwem
- Proaktywne podejście do wyzwań i odpowiadanie na nowe sytuacje i przeciwności, ucząc się nowych umiejętności i sposobów myślenia
- Radzenie sobie z porażkami i umiejętność przyznania się do błędów, przyjęcia za nie odpowiedzialności i podejmowanie działań naprawczych

W związku z raportowanym coraz częściej zmęczeniem pracowników i ich wypaleniem inwestowanie w ich rozwój staje się także **narzędziem do zatrzymania pracowników w organizacji**.

**Upskilling** (podnoszenie kwalifikacji) i **reskilling** (zdobywanie nowych kwalifikacji) oraz **redeployment** (przemodelowanie zatrudnienia i zakresu zadań) to nie tylko inwestycja w podnoszenie kompetencji pracownika, ale również ratunek dla organizacji w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

Z raportu Światowego Forum Ekonomicznego o przyszłości zatrudnienia wynika, że połowa wszystkich pracowników będzie wymagała przekwalifikowania do 2025 r., w miarę rozwoju technologii.

To jeden ze skutków pandemii oraz coraz większej automatyzacji przekształcania miejsc pracy.

Modyfikacje i przesunięcia w obrębie kwalifikacji już zatrudnionych pracowników to kluczowe elementy strategii zarządzania talentami i mobilnością kariery wewnątrz organizacji.

Pozwalają dostosować pracowników do potrzebnych aktualnie ról, są odpowiedzią na niedobór talentów, ponieważ pomagają rozwijać brakujące kompetencje wewnątrz firmy.

Aby programy przekwalifikowywania przyniosły zakładane efekty firmy muszą skupić się na **identyfikowaniu *learning agility*** i rozwijaniu tych osób, które są w stanie rezygnować z raz zdobytych umiejętności, perspektyw i pomysłów, kiedy te przestają przynosić efekty i chcą uczyć się nowych.

Przed podjęciem decyzji o podnoszeniu lub zmianie kwalifikacji pracowników (lub własnych) ważne jest właściwe **zidentyfikowanie brakujących umiejętności** i prawidłowa ocena umiejętności zbywalnych (*transferable skills*).

Niezbędna będzie też **przemyślana i zaplanowana strategia zarządzania talentami w organizacji**, pozwalająca na wypełnianie luk i wdrażanie programów przekwalifikowywania.

Aby takie programy były możliwe, firma powinna **promować kulturę ciągłego uczenia się** i szkolenia *life-long learning*.

# JAK DOSTOSOWYWAĆ KWALIFIKACJE PRACOWNIKÓW DO DŁUGOFALOWYCH POTRZEB

- ✓ LEARNING AGILITY (BUDOWANIE KULTURY LEARNING AGILITY, PROGRAMY ROZWOJOWE)
- ✓ PROGRAMY MENTORINGOWE, INTERMENTORINGOWE, PEER MENTORINGOWE
- ✓ PROGRAMY SUKCESYJNE POWIĄZANE ZE STRATEGIĄ ORGANIZACJI
- ✓ MODYFIKACJA MODELU KOMPETENCYJNEGO, ABY UWZGLĘDNIĄŁ KOMPETENCJE NIEZBĘDNE ZA 2-3 LATA ORAZ ELASTYCZNOŚĆ I ZWINNOŚĆ W DOSTOSOWYWANIU MODELU DO REALIÓW
- ✓ POWIĄZANIE PROGRAMÓW TALENTOWYCH ZE STRATEGIĄ ORGANIZACJI
- ✓ UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI TWORZENIA PROGRAMÓW ROZWOJOWYCH POWIĄZANYCH Z CELAMI, STRATEGIĄ
- ✓ BUDOWANIE PROGRAMÓW ROZWOJOWYCH LEPIEJ DOSTOSOWANYCH DO KONKRETNÝCH PRACOWNIKÓW, A RACZEJ DO WYZWAŃ PRZED KTÓRYMI CI PRACOWNICY STOJĄ/BĘDĄ STALI

## Dobrostan pracowników w obecnych czasach

**Pracownicy chcą dziś wiedzieć “czy ta firma mnie wesprze i jak to zrobi?”** Aby ich o tym zapewnić, potrzebna jest wiedza na temat potrzeb osób zatrudnionych w firmie.

Organizacje, które poświęcą czas, aby dowiedzieć się, dlaczego pracownicy mają wrażenie, że ich życie zawodowe uległo pogorszeniu, będą miały przewagę w przyciąganiu i zatrzymywaniu talentów. Ważne jest zatem stworzenie sobie narzędzi do przyjęcia informacji zwrotnej od pracowników - mogą to być audyty, ankiety, badania puls-check.

Szczególnie istotne jest także włączanie pracownika w proces tworzenia środowiska, w którym pracuje (Human Centered Design) i pokazanie, że jego zdanie jest ważne i brane pod uwagę, a on sam ma wpływ.

Zdaniem ekspertów McKinsey kluczowymi czynnikami przy zapobieganiu retencji jest dziś **zapewnienie pracownikowi bezpiecznych warunków pracy i balansu** pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Wciąż istotna pozostaje **odpowiednia motywacja** (m.in. poprzez docenienie jego pracy), co stało się dziś **szczególnie trudne w warunkach zdalnych** lub hybrydowych oraz ułatwienie mu **odnalezienia celu i sensu** wykonywanych zadań.

### Motywacja - docenić pracownika i dać mu komfort

Zamiast poświęcać czas na zbadanie prawdziwych przyczyn wypalenia pracowników, wiele firm korzysta z szybkich rozwiązań, takich jak premia za wyniki, bez wysiłków na rzecz wzmocnienia relacji. W efekcie - jak zauważyli eksperci McKinsey - **zamiast wyczuwać uznanie dla ich pracy, pracownicy wyczuwają transakcję.**

Ich badania wykazują, że dobre relacje i poczucie bycia docenianym przez szefa mają kluczowe znaczenie dla zatrzymania ludzi i są ważniejsze niż nagrody. 58% ankietowanych twierdzi, że premie i nagrody nie motywują ich do pozostania w firmie.

### Równowaga i brak presji jako narzędzie motywowania

Praca spoza biura stwarza dodatkowe narzędzie motywowania, jakim jest brak presji. Kiedy pracownicy nie czują, że powinni być w 100% dostępni w każdym momencie pracy poza biurem i czują się doceniani za swoją pracę, czują się lepiej i stają się bardziej wydajni.

LinkedIn niedawno dał większości swoich pracowników płatny tydzień wolnego, a pracownicy Twittera otrzymali dodatkowy dzień wolny w miesiącu na doładowanie w ramach programu o nazwie #DayofRest.

Wprowadzenie rozwiązań, w których docenia się wyniki a nie wkład pracy, przyzwolenie na przerwy, rozliczanie zadaniowe, zmiany harmonogramu, dodatkowe dni wolne - to wszystko pozwala pokazać, że pracodawcy naprawdę zależy, aby pracownik odpoczywał i że traktuje priorytetowo zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie zespołu, więc nie wymaga nieprzerwanego siedzenia przed komputerem przez 8 godzin.

Niezwykle ważne jest, aby menedżerowie zaczęli postrzegać relacje jako niezbędny aspekt dobrego przywództwa, ponieważ **docenienie pracowników stanowi podstawę silnej kultury miejsca pracy.**

To równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest najważniejszym czynnikiem dla pracowników, planujących pozostanie w pracy a kluczem do tej równowagi jest elastyczność.

Dla pracodawcy najważniejsze jest dostrzeżenie w porę problemu rozpoczynającego się wypalenia zawodowego. Jednym z sygnałów, że pracownik jest narażony na wypalenie zawodowe jest to, że pracuje za dużo, po godzinach.

Kiedy pracownik nie przychodzi do biura i nie widać, jak pracuje, taka diagnoza staje się utrudniona, dlatego trzeba od nowa nauczyć się wyłapywać sygnały od pracowników, korzystając z innych kanałów komunikacyjnych.

Aby właściwie zinterpretować zachowanie pracownika, menedżer musi często pokonać własne przekonanie, że im więcej pracy, tym lepiej i przyjąć, że do zachowania wydajności i komfortu trzeba regularnie odpoczywać. Kolejny krok to otwartość na udzielenie pracownikowi pomocy.



## Powstrzymać wypalenie zawodowe

Z ankiety Harvard Business Review wynika, że zdecydowana większość pracowników czuje, że ich życie zawodowe uległo pogorszeniu.

W kwietniu 2021 roku w New York Times ukazał się artykuł. „Witamy w gospodarce YOLO — Żyjesz tylko raz”, w którym opisano wypalonych pracowników, którzy po ponad roku pandemii, weryfikują swoje priorytety i wybierają pasje, nawet jeśli oznacza to podjęcie ryzyka zawodowego.

## Badanie HBR

(Luty 2021)

- **89%** pracowników r. stwierdziło, że ich życie zawodowe ulega pogorszeniu
- **85%** uznało, że ich samopoczucie się pogorszyło
- **56%** stwierdziło, że ich wymagania dotyczące pracy wzrosły
- **40%** globalnej siły roboczej rozważa odejście z pracodawcy w tym roku



Badanie Światowej Organizacji Zdrowia z maja 2021 r. wykazało, że w latach 2000–2016 liczba zgonów z powodu chorób serca, związanych z długimi godzinami pracy wzrosła o 42%, a zgonów z powodu udaru mózgu o 19%. WHO wpisała wypalenie zawodowe na listę chorób zawodowych, a od 1 stycznia 2022 roku, wraz z wejściem w życie nowej klasyfikacji ICD-11, lekarze będą mogli wystawiać zwolnienie lekarskie osobom, które czują się zmęczone pracą.

W 2020 r. znacznie wzrosła w Polsce liczba zaświadczeń lekarskich wystawionych z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania - wynika z danych z ZUS

W porównaniu do 2019 r. liczba zaświadczeń lekarskich wzrosła o **25,3 %**, a liczba dni absencji chorobowej o **36,9 %**

W zestawieniu z 2019 rokiem liczba zaświadczeń lekarskich z powodu depresji wzrosła o **21,3 %** a liczby dni o **30,4 %**.

Z tytułu depresji w 2020 r. wystawiono **385,8 tys.** zaświadczeń na **7 803,8 tys.** dni. Blisko połowa zaświadczeń z powodu depresji dotyczyła osób w wieku **35-49 lat**.



Bez względu na to, czy pracownicy będą pracować w 2022 r. w domu czy w biurze, firmy powinny nadal kłaść nacisk na utrzymanie pracowników w dobrej formie. *Programy odnowy psychicznej są teraz szczególnie ważne, ponieważ personel naprawdę ma problemy.*

*Prawie połowa pracowników cierpi na jakiś rodzaj problemów ze zdrowiem psychicznym – mówi Laura Sage, dyrektor generalny Chill Anywhere.*

*Zespół, który niedomaga psychicznie wpływa na słabą kulturę organizacyjną, dużą rotację i wysoką absencję.*

Spadek formy psychicznej niesie szereg negatywnych konsekwencji dla zespołu i dla organizacji. Prowadzi do bierności pracownika.

Cierpi na tym innowacyjność, ponieważ zmniejsza się gotowość pracownika do podejmowania ryzyka i przyjmowania odpowiedzialności.

Uszczerbku doznaje więc kultura współodpowiedzialności oraz kultura feedbacku, ponieważ osoby o niskiej odporności psychicznej traktują informacje zwrotne jako rodzaj konfrontacji a nie informacji o tym, jakie zachowania powinni poprawić.

## Zarządzanie emocjami to nie tylko slogan

Potrzebne są narzędzia do pracy z emocjami i radzenia sobie ze stresem. W ostatnich dwóch latach hasło zarządzania emocjami ze sloganu consultingowego stało się realną częścią wyzwań liderów i managerów. Chodzi tutaj zarówno o pogłębianie świadomości emocji oraz tego jak stan emocjonalny przekłada się na efektywność pracy, jak i narzędzia do tzw. rozładowywania (discharging) i ładowania (charging) emocji.

Stany emocjonalne takie jak złość, frustracja, strach itp wywołują u pracowników rosnące napięcie, pogarszają relacje i wymagają właśnie rozładowania. Natomiast stagnacja, pesymizm, wycofanie, rezygnacja to stany które wymagają doładowania, rozbudzenia pracownika z impasu emocjonalnego.

Ryzyko wyzwań emocjonalnych pogłębia oczywiście kontekst VUCA oraz praca hybrydowa. Dlatego coraz więcej firm decyduje się na otwarcie na temat emocji i emocjonalności, które z tabu stają się elementem składowym kapitału ludzkiego organizacji, a także dostarczanie liderom i managerom narzędzi pracy z emocjami ich podwładnych.

## Wellbeing i "menedżer szczęścia"

Wiele firm w trosce o dobrostan pracowników wprowadza programy wellbeing i inne narzędzia poprawy dobrostanu pracowników. Na liście benefitów znalazły się porady psychologa. Kilka lat temu pojawiło się nowe stanowisko - "menedżer szczęścia" (*happiness manager*).

Rzut oka na zakres jego obowiązków pozwala zrozumieć, jak ważne jest właściwe diagnozowanie samopoczucia pracowników. Happiness Manager przeprowadza w tym celu wywiady i ankiety z pracownikami, które pozwalają oszacować poziom szczęścia w pracy a następnie planuje działania naprawcze, pozwalające stworzyć szczęśliwy zespół.

Dba także o to, by rekrutacja była przyjazna i transparentna. Współpracuje z działami HR w wytyczaniu ścieżek kariery pracowników i tworzeniu systemów motywacji pozapłacowej, dba o wygląd miejsca pracy i bywa mediatorem w konfliktach.

## Transformacja zadań (job crafting) jako sposób na znużenie

Pracownicy, którzy odnajdują cel w pracy, są 2,6 razy bardziej skłonni do pozostania w niej, 6,5 razy częściej zgłaszają wyższą odporność i 4 razy częściej lepszy stan zdrowia. (McKinsey).

Sposobem na odnalezienie sensu w pracy jest m.in. współdecydowanie o rozwoju i zdobywaniu nowych kwalifikacji. Aby było to możliwe, niezbędne jest stworzenie pracownikom przestrzeni do współdecydowania i współpraca w ustalaniu ścieżki kariery i rozwoju w firmie.

Pracownicy podejmują także oddolnie takie działania, które pozwalają im zdefiniować sens pracy. To tzw. *job crafting*, czyli modelowanie pracy.

Amerykańskie psycholożki Amy Wrzesniewski - profesor Yale i Jane E. Dutton z Uniwersytetu Michigan wykazały w swoich badaniach, że pracownik potrzebuje sam przejąć odpowiedzialność za swoje dobre samopoczucie w pracy. Na tej podstawie stworzyły teorię *job crafting*, polegającego na przywracaniu sensu realizowanych zadań i zwiększającego zaangażowanie w ich wykonanie.

Prowadząc badania nad sensem i znaczeniem pracy personelu sprzątającego w szpitalu zauważyły, że niektórzy spośród pracowników wykonują przy tym dodatkowe, nieobowiązkowe czynności, które sprawiały, że rosła ich motywacja do pracy i czuli się bardziej efektywni.

### **Przekształcanie zachodziło z inicjatywy pracownika i odbywało się na 3 obszarach:**

- **Przekształcanie zadań** (*task crafting*) – czyli np. wykonywanie stałych zadań w inny sposób, lub w zmienionym zakresie. To także szukanie wyzwań i bardziej ambitnych wymagań, rozważanie nowych stymulujących zadań, lub szukanie większej liczby zadań po wykonaniu już przydzielonych zadań.
- **Przekształcanie relacji** (*relational crafting*) – sednem są tutaj kontakty interpersonalne, co umożliwia budowanie satysfakcjonujących więzi; pracownicy zmieniają swoje interakcje z innymi podczas wykonywania swojej pracy
- **Przekształcanie poznawcze** (*cognitive crafting*) – wymagające odpowiedzi na pytania: Po co wykonuję określone zadania? Definicja sprzątania w szpitalu mogłaby brzmieć po prostu – “myjemy podłogi i dbamy o czystość szpitalnych pomieszczeń”, jednak część badanych osób traktowała swoje codzienne obowiązki jako powołanie i definiowała je jako “dbałość o poprawę komfortu i o dobre samopoczucie pacjentów”, dokonując przy tym przekształcenia poznawczego.

Modelowanie daje poczucie osobistej kontroli i wpływu na otaczającą rzeczywistość. Zmiany, które wprowadza mogą być bardzo niewielkie, niezauważalne w skali organizacji, są jednak istotne dla pracownika.

Modelując swoją pracę, pracownicy mają świadomość, że coś od nich zależy i przekonanie, że praca pozwala na wyrażenie siebie - to szczególnie ważne dla pokolenia Y czy Z, szukających w pracy szansy na samorealizację i rozwój.

To motywuje i zwiększa zaangażowanie, dlatego warto dać przestrzeń do wprowadzania oddolnych modyfikacji i zapewnić pracownika o tym, że posiada wystarczającą autonomię.

- ✓ **STWORZENIE NARZĘDZI DO PRZYJĘCIA INFORMACJI ZWROTNEJ OD PRACOWNIKÓW - AUDYTY, ANKIETY, BADANIA PULS-CHECK**
- ✓ **TWORZENIE KULTURY FEEDBACKU I BEZPIECZNEJ PRZESTRZENI DLA JEGO UDZIELANIA**
- ✓ **OPRACOWANIE POZAPŁACOWYCH FORM DOCENIANIA PRACOWNIKA, DOSTOSOWANEGO DO POTRZEB PRACY ZDALNEJ I HYBRYDOWEJ**
- ✓ **PODNOSENIE KOMPETENCJI INDYWIDUALNYCH PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE RADZENIA SOBIE ZE SWOIMI EMOCJAMI**
- ✓ **WSPIERANIE ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH I PRACOWNIKÓW TRYBU ZDALNEGO W SFERZE EMOCJONALNEJ (RADZENIA SOBIE ZE STRESEM, DYSOCJACJĄ ITP)**
- ✓ **ORGANIZOWANIE CYKLICZNYCH SESJI UWALNIANIA EMOCJI (EMO-RELEASE) DLA LIDERÓW I ZESPOŁÓW, WARSZTATÓW ONLINE UWALNIANIA EMOCJI ITP**
- ✓ **BUDOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ OTWARTEJ NA EMOCJE I TRAKTUJĄCEJ EMOCJE JAKO PALIWO ŚWIADOMEGO DZIAŁANIA SWOICH PRACOWNIKÓW**
- ✓ **TRANSPARENTNE, NIEDYSKRYMINUJĄCE NARZĘDZIA REKRUTACJI, UŁATWIAJĄCE INKLUZJĘ**
- ✓ **WSPÓŁPRACA PRZY WYTYCZANIU ŚCIEŻEK KARIERY PRACOWNIKÓW**

## Transformacja relacji z pracodawcą

### Praca jak moda, wojna talentów, po prostu praca czy wspólnota celów?

#### Cztery możliwe kierunki rozwoju relacji pracownika i pracodawcy

W 2021 roku Deloitte sporządziło raport, w którym pyta o relację pracownika i pracodawcy - "jeśli nie jesteśmy rodziną, kim jesteśmy?". Postawiono tezę, że pandemia i presja społeczna przyspieszyły ewolucję relacji pracownik-pracodawca. Jak może ona dalej ewoluować? Wskazano cztery kierunki.

#### Praca jak moda - podejście reaktywne

W ujęciu „praca jak moda” pracodawcy podchodzą reaktywnie, *ad hoc* i starają się podążać za nastrojami pracowników, działaniami konkurencji i dynamiką rynku, jednak nie łączą podejmowanych działań ze strategią zrównoważonego zatrudnienia. To przeciwieństwo „wojny talentów”, w której pracownicy konkurują o uwagę i aprobatę pracodawców. Do takich sytuacji dochodzi, kiedy na rynku pracy popyt przewyższa podaż.

Praca postrzegana jako moda jest przemijająca i ciągle się zmienia. Przypomina sezonowe wprowadzanie nowych kolekcji odzieży, kiedy to szybko przenosi się je z wybiegów do sklepów detalicznych, aby przyciągnąć ulotną uwagę i pragnienia konsumentów. To samonapędzający się cykl, w którym najnowsze trendy zastępują trwałą strategię. Większość działań - nawet stanowisko pracodawcy w kwestiach społecznych czy odpowiedzialności biznesu - jest wykorzystywana przede wszystkim jako sposób na budowanie *employer branding* a nie trwała wartość. Nadrzędnym celem jest przyciągnięcie, zatrzymanie i utrzymanie zaangażowania pracownika.

#### Sygnalem, że przyszłość może zmierzać w kierunku „pracy jako moda” może być:

- Rosnące zaufanie pracodawców do ankiet pracowniczych i innych narzędzi do badania nastrojów i potrzeb pracowników
- Zwiększona aktywność pracodawców w zakresie porównywania się ze wzorcami konkurencji i branży oraz dostosowywania praktyk do wzorców.
- Ciągłe zmiany i wdrażanie nowych programów pracowniczych
- Zwiększony marketing i system zachęt dla pracowników
- Nowe poziomy aktywizmu społecznego ze strony pracodawców
- Tworzenie takich stanowisk, jak Happiness Manager

Po etapie dostosowywania się do oczekiwań pracowników, organizacja może zdecydować włączyć część działań mających przyciągnąć i utrzymać pracownika na



stałe do strategii swojego rozwoju i kultury organizacyjnej, by czerpać więcej korzyści z działań na rzecz *employee experience*.

### **Wojna między talentami - podejście bezosobowe**

To sytuacja odwrotna do "pracy jako mody", w której pracownicy konkurują o ograniczone miejsca pracy. Relacja pracownik-pracodawca jest tutaj bezosobowa a pracodawcy postrzegają pracowników jako wymiennych i łatwych do zastąpienia. Pracownicy z kolei są bardziej zainteresowani konkurowaniem między sobą o pracę niż jakością ich relacji z pracodawcą. Takie relacje zachodzą najczęściej w sytuacji nadpodaży talentów.

### **Praca to praca - podejście profesjonalne**

Przy takim podejściu pracownicy i pracodawcy postrzegają odpowiedzialność organizacyjną oraz spełnienie osobiste i społeczne jako w dużej mierze odrębne domeny. Relacja pracownik-pracodawca jest w pełni profesjonalna, co oznacza, że każda ze stron zależy od drugiej, by zaspokoić potrzeby związane z pracą, ale obie strony oczekują, że pracownicy znajdą sens i cel w dużej mierze poza pracą. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy postrzegają wspólny cel jako podstawę ich relacji, postrzegając ją jako najważniejszą więź, która ich łączy.

### **Wspólnota celów - podejście wspólnotowe**

W takim ujęciu cel jest dominującą siłą, która determinuje relacje między pracownikami a pracodawcami. Obie strony postrzegają wspólny cel jako podstawę ich relacji i najważniejszą więź, która ich łączy. Zdaniem ekspertów Deloitte taka przyszłość już się wyłania i jest bardzo prawdopodobna. W ciągu ostatnich dwóch lat 44% millenialsów i 49% przedstawicieli pokolenia Z przyznało, że wybrało lub wybierze pracę w takiej organizacji, która wyznaje podobne do nich wartości.

86% kierownictwa, zapytanego o to, co pracownicy będą coraz bardziej cenić w ciągu najbliższych pięciu lat, przewidywało, że młodzi pracownicy docenią misję i możliwość wywarcia wpływu na tę misję. „Stanowisko organizacji w kluczowych kwestiach, takich jak rasa, zmiana klimatu i inne, stanie się kluczowym elementem dla budowania wartości w oczach pracownika”.

Takie podejście się sprawdza - niedawna ankieta firmy Gartner wykazała, że gdy organizacja angażowała się w problemy społeczne, odsetek pracowników uznanych za wysoce zaangażowanych wzrósł z 40% do 60%.



## Różnorodność i wdrażanie inkluzywnych praktyk

Różnorodność w miejscu pracy jest rezultatem toczących się dziś równoległe procesów:

- **Niewystarczająca liczba pracowników** i konieczność poszukiwania ich w środowiskach innych niż te, z których rekrutowano tych pracowników przed laty – najczęściej wśród migrantów, ale także zatrudnianie osób płci przeciwnej niż do tej pory (np. więcej kobiet na produkcji lub mężczyzn w zawodach uważanych za “typowo kobiece”)
- 
- **Niewystarczająca liczba talentów na świecie.** Badanie Korn Ferry Institute pokazuje, że do 2030 roku w Rosji i USA może brakować na rynku pracy nawet 6 milionów ludzi. W Chinach ta liczba może sięgnąć nawet 12 milionów. Z kolei w Indiach do 2030 r. może pojawić się nadwyżka ponad miliona wysoko wykwalifikowanych pracowników technologicznych. W Stanach Zjednoczonych większość wyżu demograficznego przestanie pracować do 2030 r. a młodsze pokolenia nie będą miały czasu ani szkolenia, aby podjąć wiele stanowisk wymagających wysokich kwalifikacji. Te trendy będą miały wpływ także na kraje takie jak Polska – wpływając choćby na migracje pracowników oraz różnice pokoleń wśród pracowników w firmie.
- **Dłuższy czas aktywności zawodowej** – powoduje, że w miejscu pracy spotyka się kilka pokoleń a starsi pracownicy, aktywni zawodowo 40 czy 50 lat stają często przed wyzwaniem, jakim jest ciągłe uczenie się i dostosowywania do zmieniających się realiów. Dodatkowym czynnikiem jest zmiana proporcji pomiędzy pokoleniami – młodszych ludzi jest mniej niż starszych i ta tendencja będzie się pogłębiać wraz ze starzeniem się społeczeństw.

- **Zmiany społeczne, prowadzące do aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami**, rodzące potrzebę tworzenia inkluzywnego środowiska pracy i wdrażania odpowiednich polityk i praktyk.

Dane GUS z 2021 roku, pokazują, że wśród najbardziej poszukiwanych zawodów dominują ostatnio pracownicy fizyczni – sprzedawcy, pracownicy budowlani i kierowcy. Jeżeli porównamy liczbę aktywnych ogłoszeń w tym roku w stosunku do poprzedniego, to ten wzrost wynosi ponad 30%.

Potwierdzają to statystyki OLX, z których wynika, że w lipcu 2021 liczba wakatów dla pracowników produkcji przekraczała 28 tys., podczas gdy jeszcze w styczniu była o ok. 8,5 tys. niższa. Z badania SW Research wynika, że według Polaków pracownicy fizyczni są pożądanymi na rynku pracy nawet bardziej niż lekarze.

Dlaczego tak się dzieje? Okres pandemicznych obostrzeń mocno ograniczył produkcję. Firmy próbują nadrobić stracony czas i potrzebują rąk do pracy. Zmieniły się przyzwyczajenia zakupowe Polaków – częściej kupują w Internecie, zamawiają jedzenie do domu. Przyspieszyło to rozwój sektora związanego z transportem i dostawami kurierskimi.

Największe braki obserwujemy wśród tzw. niebieskich i szarych kołnierzyków, nie brakuje natomiast pracowników umysłowych, jak specjaliści ds. HR, marketingu czy PR. Ci pierwsi - przez wiele lat relatywnie nisko opłacani i niedoceniani, wyjeżdżali za granicę. Zniknęli nie tylko pracownicy, ale także szkoły, które ich kształciły. Te zjawiska wpływają na zmiany proporcji w wynagrodzeniach i postrzegania tych zawodów. - *Polacy w ciągu ostatnich 10 lat zauważyli spore zmiany, dotyczące pracowników fizycznych i technicznych. To już nie są te same zawody i te same miejsca pracy, co przed dekadą* – zauważa Piotr Zimolzak wiceprezes i główny analityk agencji badawczej SW Research.

48 proc. ankietowanych przez agencję zarządzających firmami produkcyjnymi uważa pracę pracowników produkcji za równie ważną jak pracowników umysłowych z tej samej firmy. Najbardziej niedoceniane zdaniem Polaków zawody, to kasjer (54 proc.), kurier bądź kierowca (36 proc.), pracownik produkcyjny (36 proc.) i magazynier (34 proc.). Jednocześnie zmienia się postrzeganie ścieżki kariery i maleje prestiż "białych kołnierzyków". Pokolenie dwudziesto- i trzydziestolatków, szczególnie tych po dobrych szkołach, którzy pracowali ciężko na swoją przyszłą karierę, widzi mniej wykształconych kolegów, którzy zarabiają fortunę w startupach lub inwestując w kryptowaluty i obserwuje jednocześnie swoich wypalonych rówieśników, którzy w pandemii musieli ratować się farmakologią, więc powątpiewa w sens tradycyjnej kariery. To w dłuższej perspektywie wpłynie na proporcje na rynku pracy i na różnorodność wśród pracowników.

## Potrzeba inkluzji

Jednym z największych wyzwań dla dyrektorów i dyrektorek w najbliższej przyszłości będzie jak najlepsze wykorzystanie różnorodnych pracowników. Będą musieli umieć zmotywować trzy różne pokolenia: pokolenie X, millenialsów i Z. Siła robocza również stanie się bardziej zróżnicowana etnicznie, co stawia kolejne wymagania.

Ważne stają się dziś takie pojęcia, jak **aktywne starzenie**, które oznacza m.in. promowanie innowacyjnego podejścia do cyklu życia zawodowego z wydajnymi i dobrej jakości miejscami pracy, które umożliwiają pracownikom pozostanie na rynku pracy, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. To z kolei wymusza rozwiązania, które pozwalają organizacjom czerpać korzyści z zatrudniania pracownika aż do wieku emerytalnego oraz wdrażać odpowiednie, międzypokoleniowe podejście.

Dziś wiadomo już, że samo zapewnienie różnorodności i brak dyskryminacji w miejscu pracy to za mało. **Jeśli nie potrafimy zarządzać tą różnorodnością, nie czerpiemy z niej żadnych profitów.** Czasem wręcz pracodawcy tracą na tym, że zatrudnili osoby z odmiennego kręgu kulturowego lub zdecydowali się zatrudnić osoby z niepełnosprawnościami czy więcej kobiet (lub mężczyzn).

Dlatego tak ważne są **inkluzywne praktyki - od rekrutacji po budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej**, wykluczenie nieświadomych uprzedzeń i stworzenie równych szans dla pracowników. Inkluzja to także jednakowe szanse na szkolenia dla pracowników wszystkich działów, transparentne płace i świadczenia, warunki zatrudnienia, rozpatrywanie skarg, zwolnienia, urlopy dla rodziców, możliwości elastycznej pracy oraz wybór pracy, awansu, szkolenia lub innych możliwości rozwoju pracowników.

Właściwe zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy chroni przed wykluczeniem. Z raportu Deloitte z 2021 roku wynika, że pracownicy wskazywali na niedociągnięcia organizacji w ochronie tych segmentów siły roboczej, które zostały nieproporcjonalnie dotknięte kryzysem zdrowotnym i spowolnieniem gospodarczym. Te segmenty to: młodzi pracownicy, niepełnozatrudnieni, grupy mniejszościowe, których udział w sile roboczej gwałtownie spadł oraz kobiety, których zatrudnienie było o 19% bardziej zagrożone niż mężczyzn.

Zarządzanie różnorodnością jest istotne także w okresie pandemii. Toczą się dyskusje o obowiązkowych szczepieniach w niektórych branżach. W USA zakłada się, że większość firm i ich liderów będzie musiała zająć się niepewnością i możliwymi sporami wywołanymi nakazami szczepień przeciwko COVID-19 dla pracodawców.

Twórcy ankiety Qualtrics stwierdzili, że dyskusje na temat szczepień w miejscu pracy zmniejszyły zaufanie wśród współpracowników oraz między kierownictwem a pracownikami.

Spowodowało to również większy podział na grupy i kliki. Także z tego powodu liderzy HR i menedżerowie pierwszej linii mogą być zmuszeni do skupienia się na miękkich umiejętnościach – takich jak **budowanie zespołu** i **rozwiązywanie konfliktów**.

## **ABY PRAWIDŁOWO ZARZĄDZAĆ RÓŻNORODNOŚCIĄ W MIEJSCU PRACY ORGANIZACJI POTRZEBNE JEST**

- ✓ **BUDOWANIE KULTURY “AKTYWNEGO STARZENIA” W ORGANIZACJI**
- ✓ **INKLUZYWNE PRAKTYKI - OD TRANSPARENTNYCH, WYKLUCZAJĄCYCH NIEŚWIADOME UPREDZENIA, PROCESÓW REKRUTACYJNYCH PO INKLUZYWNĄ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ**
- ✓ **PRZEGLĄD PRAKTYK I PROCEDUR ZATRUDNIENIA, ABY ZAPEWNIĆ UCZCIWOŚĆ I AKTUALIZOWANIE AKTUALNEJ POLITYKI**
- ✓ **DOSKONALENIE MIĘKKICH KOMPETENCJI, POZWALAJĄCYCH FUNKCJONOWAĆ W RÓŻNORODNYM ZESPOLE - JAK BUDOWANIE ZESPOŁU I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW, WZMACNIANIE OTWARTOŚCI, POKAZYWANIE KORZYŚCI Z RÓŻNORODNOŚCI, NP. PERSPEKTYW, SPOSOBÓW MYŚLENIA I DZIAŁANIA (MYŚLENIE ANALITYCZNE, MYŚLENIE KRYTYCZNE), WYBIERANIE NAJBARDZIEJ EFEKTYWNYCH SPOSOBÓW PRACY, MODEROWANIE I FACYLITOWANIE PRACY**



## Praca hybrydowa wymaga nowych zasad

Według prognoz Światowego Forum Ekonomicznego do 2025 r. praca nie będzie postrzegana jako miejsce, do którego się idzie, lecz raczej czynność jaką się wykonuje. Z badań przeprowadzonych przez Atlassian wynika, że prawie dwie trzecie pracowników chce pracować hybrydowo z zachowaniem elastycznością między biurem a domem.

Są też tacy, którzy woleliby pracować wyłącznie w biurze. Niektóre organizacje wracają do nawyków sprzed pandemii, inne zaś decydują się na pracę hybrydową. W pełni osobista lub w pełni zdalna to dwa bieguny płynnego spektrum opcji.

Jedni dyrektorzy generalni nazywają pracę zdalną „aberracją, którą naprawimy tak szybko, jak to możliwe”, inni mówią: „przekazujemy naszym pracownikom kontrolę nad tym, skąd pracują” i deklarują „śmierć pracy od dziewiątej do piątej”. Nie ulega wątpliwości, że hybrydowe miejsce pracy będzie wymagało uporządkowania.

**Przyszłym ideałem jest stworzenie hybrydy który łączy w sobie to, co najlepsze w świecie cyfrowym i fizycznym, a nie tworzenie mutanta**, w rodzaju zebrosioła (org. zedong - z raportu BT *The Forces Shaping the Future of Hybrid Workplace*).

Mimo zalet, praca zdalna ma wiele ograniczeń i wciąż stawia przed pracodawcami wyzwania. O tym, jakie mogą być jej zagrożenia przekonał się Facebook podczas ogromnej awarii, gdy 75% jego pracowników pracowało poza siedzibą firmy. Wielu pracowników w biurze zostało odciętych od krytycznych systemów i wszyscy starali się przywrócić sprawność. Ponieważ coraz więcej firm dopuszcza pracę hybrydową lub zdalną, będą napotykać podobne trudności, takie jak niedobory ludzi, procesów lub protokołu gotowego do reagowania na trudne sytuacje. Wyzwaniem jest też pomiar efektywności takiej pracy.



Praca hybrydowa to nie to samo, co praca zdalna. Potrzebny jest czas, aby dowiedzieć się, jak najlepiej będą działać spotkania, przepływy pracy, obowiązki, harmonogramy i relacje. Najlepiej, kiedy to zespoły same wypracują najlepsze dla siebie praktyki, a następnie regularnie weryfikują czy nadal są skuteczne.

## Badanie MindEdge

(USA, Wrzesień 2021)

- **28%** respondentów twierdzi, że ich organizacje zapewniają szkolenia z pracy zdalnej wszystkim pracownikom
- **11%** zapewnia takie szkolenia menedżerom
- **61%** respondentów twierdzi, że ich organizacje nie prowadzą szkoleń z zakresu pracy zdalnej



Praca hybrydowa jest wyzwaniem dla działów HR. Wyniki badania MindEdge/HRCI, przeprowadzonego we wrześniu 2021 r. w USA wśród 1012 doświadczonych specjalistów HR pokazują, że muszą sobie radzić nie tylko z rosnącym wypaleniem i rotacją, ale także jednocześnie uczyć się zdalnego wykonywania własnej pracy i projektować zdalne lub hybrydowe struktury pracy, które pozwolą sprostać długoterminowym potrzebom organizacji.

### Wśród największych trudności wskazują, że:

- Zatrudnianie na odległość i onboarding są trudniejsze niż w biurze.
- Pracownicy mogą nadal czuć się odizolowani i czują, że współpraca jest mniej efektywna niż wtedy, gdy pracują razem na miejscu.
- Bez codziennej interakcji z szefem mogą nie uzyskać informacji zwrotnej, której potrzebują.
- Utrudniona jest też integracja nowoprzyjętego pracownika z zespołem.
- Trudno wprowadzać innowacje na odległość.

- Trudno w pracy zdalnej utrzymać kulturę firmy.

To wszystko stwarza nowy zestaw wyzwań dla liderów HR i wymaga wdrażania rozwiązań, które pozwolą uczynić te procesy efektywnymi.

### **Wyzwania te należą do dwóch obszarów:**

- organizacja i higiena pracy hybrydowej
- pomiar efektywności pracy hybrydowej

## **Organizacja i higiena pracy hybrydowej**

### **Hybryda jako wybór a nie konieczność**

Większość ludzi używa terminów „hybryda” i „elastyczny czas pracy” zamiennie. Praca hybrydowa to znacznie więcej niż bycie w biurze trzy dni w tygodniu i praca z domu przez dwa dni - to całkowicie odrębne gatunki pracy. Elastyczność powinna dotyczyć nie tylko miejsca, jak i czasu.

Praca w domu zawsze była bardziej efektywna, kiedy nie została narzucona (jak w pandemii), lecz jako wybór. To możliwość wyboru i autonomia są kluczowe dla wysokiej motywacji pracowników.

### **Hybrydowa przestrzeń biurowa**

Praca hybrydowa wymusza reorganizację przestrzeni, która pozwoli dostosować miejsce pracy do jego funkcji. Jak wynika z sondażu przeprowadzonego przez Gartner Inc. pięć najważniejszych zastosowań współczesnego biura to:

- nawiązywanie kontaktów i kontakty towarzyskie
- nieformalna współpraca (np. burza mózgów)
- współpraca formalna (spotkania)
- spotkania z klientami
- nauka i rozwój

Jeśli pomyślimy o biurach jako miejscach, w których nawiązujemy kontakty towarzyskie, współpracujemy, budujemy relacje i tworzymy społeczności, prawdopodobnie nie będziemy ich projektować jako rzędów biurek. Nowe myślenie o biurze znajduje odzwierciedlenie w sposobie, w jaki ewoluują przestrzenie biurowe - w mnóstwo pokoi i małych, często jednoosobowych salek konferencyjnych, zakamarków, miejsc, gdzie można zjeść i porozmawiać oraz biblioteki (do cichej pracy).

## Jak wspierać przywództwo w pracy hybrydowej

Choć spotkania wideo, aranżowane w ostatnich miesiącach nader często, nie pozwalają wychwycić niuansów mowy ciała i zachowań, które występują w środowisku fizycznym, jednak przyniosły niezamierzoną korzyść. Pozwoliły liderom zobaczyć ludzi w ich środowisku domowym i obserwować ich "w całości" - jako osoby o skomplikowanym życiu, a nie tylko ich osobowość w biurze. Dało to dobrym liderom szansę na wzmocnienie wzajemnego zaufania i empatii. Czy będą umieli ją wykorzystać?

Większość liderów nie zostało przeszkolonych, jak zarządzać ludźmi na odległość oraz jak koordynować złożoną sieć współpracy w hybrydowym miejscu pracy. Wyzwaniem dla lidera jest **utrzymanie zaangażowania, wydajności i dobrego samopoczucia**, przy jednoczesnym tworzeniu nowego poczucia "pracy zespołowej" mimo braku lub ograniczenia osobistych kontaktów. Potrzebne jest też wsparcie i zrozumienie dla pracowników, którzy nie radzą sobie z wyzwaniami technicznymi.

**Kluczową umiejętnością przywódczą staje się networking** – zarówno w świecie fizycznym, jak i coraz częściej w świecie wirtualnym - twierdzą autorzy raportu BT Global Services. Zrozumienie, w jaki sposób zespoły współpracują ze sobą, jakie narzędzia współpracy są najbardziej odpowiednie do różnych zadań, w jaki sposób przepływają pomysły i kiedy należy stworzyć synergę, staje się coraz ważniejsze w środowisku hybrydowym – gdzie rzeczy nie mogą zależeć od zbiegu okoliczności i muszą być celowo zaplanowane.

Kluczowe jest **zapewnienie, że przepływy pracy są widoczne dla wszystkich**, a podstawowe aktualizacje statusu są również udostępniane. Jeśli to możliwe, należy tak zorganizować pracę zespołu, by każdy jego członek widział postępy w pracy na bieżąco.

Taka organizacja pracy sprawi, że **liderzy przestaną nieświadomie zakładać, że pracownicy w biurze są bardziej zaangażowani niż ci w domu**. Działania osób pracujących w biurze są prawdopodobnie widoczne dla innych, jednak nikt nie widzi zaangażowania i długich godzin pracy z domu. Brytyjski urząd statystyczny odnotował, że pracownicy, którzy pracowali w domu, mieli o 38% mniejsze szanse na uzyskanie premii i mniej niż połowę szans na awans w porównaniu z tymi, którzy nigdy nie pracowali w domu. Podobnie w ankiecie Microsoft / CIPD24 prawie co czwarta osoba (24%) uważała, że dalsza praca zdalna miałaby negatywny wpływ na ich perspektywy zawodowe.

**Wyzwaniem organizacji hybrydowych jest definiowanie wyników i umiejętność uwidaczniania "niewidocznej" pracy.**

**Kolejna potrzebna umiejętność to wysłuchanie głosu tych osób, których w danym momencie w biurze nie ma.** Kiedy część ludzi pracuje na miejscu a część zdalnie, stanowi to zagrożenie dla hybrydowego modelu pracy. Jest ryzyko, że osoby pracujące w biurze będą dominować na spotkaniach swoimi pomysłami i opiniami. Zdalni pracownicy będą mieli trudności ze słyszeniem, byciem wysłuchanym i wywieraniem wpływu na spotkaniach grupowych.

Dlatego ważne jest uświadomienie sobie tej prawidłowości a następnie takie skonfigurowanie spotkania wirtualnego, by nawet pracownicy w biurze dołączyli do spotkania ze swoich komputerów. Stwarza to równe szanse dla wszystkich. Inne rozwiązanie to asynchroniczna komunikacja i odpowiednio długi czas na konsultacje i uwagi osób pracujących zdalnie (przed lub po spotkaniu), by zapewnić inkluzywne środowisko pracy i równe szanse.

### **Elastyczne planowanie czasu pracy**

Niektóre organizacje próbują ustalać sztywne harmonogramy pracy w domu i biurze. Nawet jeśli kierownictwo wyznacza dni w biurze i poza nim, pracownicy potrzebują elastyczności, aby poradzić sobie ze zmianami przedstawionymi przez pandemię.

Na przykład mogą potrzebować opieki nad rodzicami, uczęszczać do dzieci w wieku szkolnym lub zajmować się własnymi potrzebami medycznymi.

Dlatego zamiast tradycyjnego harmonogramu pracy od 9 do 17 wyznacza się na sztywno tylko godziny przeznaczone na współpracę - np. spotkania Zoom lub osobiste. Mogą to być punkty zaczepienia dla indywidualnej pracy w dogodnym dla pracowników terminie. Na przykład firma Atlassian stwierdziła, że dla optymalnej współpracy większość zespołów potrzebowała pracowników pracujących wspólnie przez cztery godziny dziennie.

### **Jak sobie radzić z Zoom Gloom?**

Wideokonferencja ma zarówno zalety, jak i wady. Plusem jest to, że pozwala efektywnie współpracować przy wielu zadaniach.

Ponieważ te spotkania nie wymagają rezerwowania pokoju ani uwzględniania czasu dotarcia spotkań organizowano za wiele.

Zmęczenie wideo jest problemem nie tylko na poziomie psychologicznym, ale wpływa także na funkcjonowanie mózgu.

Naukowcy ze Stanford sugerują, że nadmierny kontakt wzrokowy zwiększa obciążenie poznawcze. Innymi słowy - bycie zmuszonym do patrzenia na siebie i ograniczona zdolność poruszania się są męczące dla ludzkiego mózgu.

Badania firmy Microsoft wykazały, że nasze mózgi zaczynają wykazywać aktywność związaną ze stresem i przepracowaniem już po dwóch godzinach spotkań.

## Analiza przeprowadzona przez Microsoft wykazała że w okresie od lutego 2020 do lutego 2021

- **Czas spędzony na spotkaniach Microsoft Teams wydłużył się ponad dwukrotnie (2,5 razy)**
- **Spotkania wydłużyły się średnio o 10 minut** w miarę trwania pandemii – z 35 do 45 minut
- Pracownicy wysyłali o **45%** więcej czatów tygodniowo, a **50%** odpowiadało na czaty w ciągu pięciu minut
- **62%** spotkań było nieplanowanych i doraźnych



Pomoże tu robienie przerw między spotkaniami i niezmuszanie pracowników do włączania kamer. Niektóre organizacje oznaczają wybrane dni jako wolne od spotkań - *video free*, wprowadza się też np. „piątki bez wideokonferencji”.

Doświadczenia pracujących zdalnie firm pokazują, że - mimo oczywistych zalet spotkania video - większość ich codziennej działalności jest prowadzona asynchronicznie (przy użyciu narzędzi takich jak czat, wspólne przestrzenie i poczta e-mail). Ich kultura jest pisana, nie mówiona.

Rzeczywiste spotkania zwykle odbywają się w wyraźnych „godzinach pracy” – wspólnie uzgodnionym oknie kilku godzin w ciągu dnia (tj. nie przez cały dzień), w którym może odbywać się komunikacja synchroniczna.

Spotkania są również zarezerwowane na okazje, w których ważne są dyskusje i podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym.

Dzięki temu mogą skuteczniej planować swój dzień. Aby skutecznie komunikować się asynchronicznie, potrzebne są inne rozwiązania niż te, które stosowano w biurze.

Częściowo zapewniają to narzędzia zdalnej współpracy i aplikacje typu MS Teams.

### **Lepsze zarządzanie sobą w czasie i produktywność**

Praca hybrydowa i niesynchroniczna komunikacja to wyzwanie dla produktywności.

Kiedy połączymy pracę biurową, mobilną i domową, powstaje niebezpieczeństwo, że utworzą się dwa tory pracy – jeden, w którym ludzie zachowują konwencjonalne godziny i drugi, w którym pracownicy zdalni stosują bardziej fragmentaryczne podejście - zazwyczaj zaczynają i kończą pracę później, ale robią dłuższe i częstsze przerwy w ciągu dnia.

Ta druga opcja to wyzwanie dla zarządzania sobą w czasie, ponieważ stwarza ryzyko ciągłego poczucia “bycia w pracy”.

Wstępne wyniki badania azjatyckich specjalistów IT, porównujących produktywność przed i podczas pandemii pracy w domu, sugerują, że łączna liczba przepracowanych godzin wzrosła o 30%, ale wydajność się nie zmieniła.

Oznacza to, że wydajność spadła o około 20%, głównie dlatego, że więcej czasu przeznaczono na koordynację, spotkania i zajęcia pozazawodowe, takie jak opieka nad dziećmi.

Praca hybrydowa wymaga zatem bardziej restrykcyjnego planowania zadań i ustalania priorytetów.

# ABY ZAPEWNIĆ PRACOWNIKOM I SOBIE HIGIENĘ PRACY HYBRYDOWEJ POTRZEBNE SĄ

- ✓ **ORGANIZACJA PRZESTRZENI BIURA**, BY ODPOWIADAŁO NOWYM POTRZEBOM PRACOWNIKÓW LEPIEJ SPEŁNIAŁO SWOJE FUNKCJE W WARUNKACH HYBRYDOWYCH
- ✓ **ZAPEWNIENIE TRANSPARENTNYCH PRZEPŁYWÓW PRACY**
- ✓ **ZROZUMIENIE**, W JAKI SPOSÓB ZESPOŁY WSPÓŁPRACUJĄ ZE SOBĄ, DOPASOWANIE NARZĘDZI WSPÓŁPRACY DO ZADAŃ
- ✓ **UMIĘTNOŚĆ PROWADZENIA ZDALNYCH SPOTKAŃ**
- ✓ **ZAPEWNIENIE MOŻLIWOŚCI WYSŁUCHANIA OSÓB**, KTÓRYCH NIE MA FIZYCZNIE W BIURZE
- ✓ **STWORZENIE ELASTYCZNYCH HARMONOGRAMÓW PRACY**
- ✓ **REZYGNACJA Z NADMIARU SPOTKAŃ**, BY UNIKNĄĆ ZOOM GLOOM
- ✓ **EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE SOBĄ W CZASIE**
- ✓ **UMIĘTNOŚĆ PRACY W SKUPIENIU I WZMACNIANIE KONCENTRACJI**



## Pomiar efektywności pracy hybrydowej

### Jak mierzyć efektywność pracy zdalnej?

Praca fizyczna jest łatwa do zmierzenia, ponieważ jest widoczna, zwykle powtarzalna i łatwa do zauważenia. Praca twórcza jest niewidoczna i bardziej nieprzewidywalna, więc przepływ pracy jest trudniejszy do monitorowania. W przypadku pracy twórczej zwykle mierzymy to, co jest łatwe do zmierzenia (nakłady), a nie to, co jest rzeczywiście ważne (wyniki).

Podczas pandemii rozpowszechniły się narzędzia do kontrolowania pracowników, które mogą wykonywać zrzuty ekranu, rejestrować naciśnięcia klawiszy, monitorować frekwencję w spotkaniach i nagrywać ekrany. Łatwo wtedy pomylić aktywność z produktywnością.

To nie jest odpowiedź na poprawę produktywności pracowników. Te narzędzia niszczą zaufanie między pracodawcą a pracownikiem. Analizują tylko dane wejściowe, a nie to co jest najważniejsze, czyli wyniki.

Jak temu zaradzić? Ponieważ bardziej mierzalne i przewidywalne aspekty naszej pracy będą najprawdopodobniej w przyszłości zautomatyzowane, **powinniśmy się nauczyć inaczej mierzyć wartość ludzkiej produktywności.**

Ta wartość często leży w nawiązywanych przez nas kontaktach i pomysłach. Zamiast koncentrować się na kontroli procesu, korzystniej jest skoncentrować się na wynikach, takich jak zadowolenie klienta, przychody, czas wprowadzenia produktu na rynek.

Diane Chaleff, Google Workspace Lead podkreśla tu znaczenie relacji, sprawiedliwości i inkluzji, twierdząc, że zadaniem lidera nie może być sprawdzanie liczby wysłanych wiadomości e-mail, liczba utworzonych dokumentów lub godzin spędzonych na spotkaniach. Te dane rzadko wyjaśniają ogólny wkład. –

*Zamiast próbować uzyskać uniwersalny wskaźnik wydajności, organizacje powinny sprawdzić, czy narzędzia i procesy, które mają, pozwalają na równość we współpracy. Czy zapewniając, by każdy pracownik ma szansę w pełni wykorzystać swój potencjał, niezależnie od lokalizacji, roli, poziomu doświadczenia, preferowanego języka. Na przykład - czy rozwiązanie do wideokonferencji zapewnia napisy w czasie rzeczywistym, więc osoby niedosłyszące lub osoby niebędące rodzimymi użytkownikami nie są w niekorzystnej sytuacji?*

Zgodnie z jej rekomendacjami **liderzy powinni ocenić procesy i przepływy pracy swoich pracowników, aby zapewnić zespołom wszechstronne, sprawiedliwe doświadczenie współpracy.**

Należy sprawić, by narzędzia, z których korzystamy, działały dla nas a nie my dla nich. Koncentracja na lepszej integracji zamiast oceny procesów prowadzi zarówno do wyższej produktywności, jak i lepszych wyników biznesowych.

Sheela Submarian ze Slack's Future Forum, dodaje, że praca zdalna to największa jak dotąd szansa na zatrudnianie pracowników ze środowisk defaworyzowanych, np. włączanie młodych matek i z tego należy mądrze korzystać.

### **Hybrydowa komunikacja w hybrydowej pracy**

*W zdalnym lub hybrydowym środowisku pracy firmy powinny zintegrować zarówno jakościowe, jak i ilościowe formy uczenia maszynowego, aby zrozumieć doświadczenie zawodowe pracownika - twierdzi Jess Keeney z UKG.*

To pozwala analizować nastroje pracownika bez osobistej interakcji, na podstawie komunikatów pisemnych.

Proponuje wykorzystywać dane z otwartych ankiet, które umożliwiają analizę nastrojów, w połączeniu z danymi dotyczącymi grafików pracy, PTO i zwolnień chorobowych. Jej zdaniem dzięki sztucznej inteligencji liderzy HR będą w stanie zrozumieć problemy, takie jak wypalenie i dynamika zarządzania, nawet bez istotnych wskazówek uzyskiwanych dzięki interakcjom osobistym.

Dzięki zrozumieniu tych trendów liderzy mogą zapobiegać problemowi pracowników zdalnych.

Narzędzia techniczne z funkcjami przetwarzania języka naturalnego (NLP) analizują język pracowników.

Można je wykorzystać do wykrywania innych aspektów wypalenia, takich jak zmęczenie. Pozwalają przyjrzeć się językowi informacji zwrotnych menedżera i analizować rzeczywiście przepracowane godziny.

Łącząc ilościowe i jakościowe formy danych na dużą skalę, można pokazać pracownikowi, jak wszystko - od codziennych czynności po ważne decyzje zawodowe (jak zmiana stanowiska, ubieganie się o certyfikat) - może wpłynąć na jego równowagę między życiem zawodowym a prywatnym czy możliwość awansu.

Informacje zwrotne mogą pomóc liderom zrozumieć, w jaki sposób szkolenia, coaching i certyfikaty dla menedżerów i pracowników pierwszej linii prowadzą do awansów i zwiększenia retencji i dobrostanu pracowników.

## **ABY WŁAŚCIWIE OCENIAĆ EFEKTYWNOŚĆ PRACY HYBRYDOWEJ**

- ✓ **DOSTOSOWANIE NARZĘDZI OCENY EFEKTYWNOŚCI PRACY DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW**
- ✓ **PRZEPROJEKTOWANIE SYSTEMÓW OCENY PROCESÓW I PRZEPŁYWÓW PRACY ABY ZAPEWNIĆ ZESPOŁOM WSZECHSTRONNE, SPRAWIEDLIWE DOŚWIADCZENIE WSPÓŁPRACY W PRACY HYBRYDOWEJ**
- ✓ **WDROŻENIE NARZĘDZI, KTÓRE UMOŻLIWIĄ OCENĘ NASTROJÓW PRACOWNIKA BEZ KONIECZNOŚCI BEZPOŚREDNIEGO KONTAKTU**
- ✓ **UMIEJĘTNOŚĆ ZIDENTYFIKOWANIA WARTOŚCIOWYCH INFORMACJI ZWROTNYCH I ICH WYKORZYSTANIA DLA ZWIĘKSZENIA DOBROSTANU PRACOWNIKÓW I OGRANICZENIA RETENCJI**



## Jaka będzie nowa normalność?

---

Nowa normalność wciąż się jeszcze nie ukonstytuowała. Europejskie miejsca pracy nie są jednorodne i zapewne w 2022 roku nadal będziemy obserwować znaczne różnice w wynikach gospodarczych i poziomach zatrudnienia.

Jedno się nie zmieniło - najważniejszy jest człowiek. Pandemia uwypukliła, jak bardzo potrzebujemy w pracy relacji, docenienia, zauważenia, przestrzeni do spotkań i wymiany myśli, a także jak bardzo zachwiała zdrowiem i motywacją pracowników izolacja. Jakich przewartościowań dokonali, kiedy przestali spędzać tyle czasu w biurze.

Okazało się, że potrzebne są nowe zasady, regulujące pracę zdalną i hybrydową, ponieważ będzie nam ona towarzyszyć przez najbliższe lata, a w obecnej postaci stanowi zbyt duże obciążenie dla psychiki pracowników.

Dlatego jednym z kluczowych drogowskazów na przyszłość jest konieczność postawienia człowieka na pierwszym miejscu. To niezbędne aby na nowo poukładać świat zawodowy. Kapitał ludzki jest tym, o co najbardziej wartościowe, a jednocześnie najbardziej kruche, dlatego należy o niego dbać i rozwijać, wsłuchując się w potrzeby pracowników.

Czasy pandemii przypomniały nam, że pracownicy są wciąż bardziej ludźmi, niż zasobami, dlatego inwestycja w zdrowie, bezpieczeństwo i pozytywne doświadczenie jest kluczowym czynnikiem, pozwalającym organizacjom rozwijać się.

## Źródła

---

- Barrero, J. Bloom, N. and Davis, S.J. (2021), *Why Working From Home Will Stick*, Stanford University  
[https://nbloom.people.stanford.edu/business/2021/feb/20/no-more-fomo-top-firmsturn-to-vr-to-liven-up-meetings-content/microsites/learn/en/655785\\_REG.html](https://nbloom.people.stanford.edu/business/2021/feb/20/no-more-fomo-top-firmsturn-to-vr-to-liven-up-meetings-content/microsites/learn/en/655785_REG.html)
- Eat, Sleep, Work, Repeat (2021), *Male dominated companies demand workers back at their desks*, <https://eatsleepworkrepeat.com/wp-content/uploads/2021/04/Gender-and-flexibility-4.pdf>
- Gibbs, M. Mengel, F and Siemroth, C. (2021), *Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals*, University of Chicago Working Paper No 2021-56, May [https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI\\_WP\\_2021-56.pdf](https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf)
- Gratton, L. (2021), *How to do hybrid right*, Harvard Business Review, May-June.
- Hilberath, C. Kilmann, J. Lovich, D. Tzanetti, T. Bailey, A. Beck, S. Kaufman, E. Khandelwal, B. Schuler, F and Woolsey, K. (2020), *Hybrid Work Is the New Remote Work*, BCG, <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2020/managingremote-work-and-optimizing-hybridworking-models>
- Kings College London/ Ipsos MORI (2020), *Women doing more childcare under lockdown but men more likely to feel their jobs are suffering*, 25th June <https://www.kcl.ac.uk/news/women-doing-more-childcare-underlockdown-but-men-more-likely-to-feel-theirjobs-are-suffering>
- Levy, J. (2021), *The hybrid workplace probably won't last*, Boston Globe, 9th May <https://www.bostonglobe.com/2021/05/09/opinion/hybridworkplace-probably-wont-last/>
- Makortoff, K. (2021), *No more FOMO: top firms turn to VR to liven up meetings*, The Guardian, 20th February, <https://www.theguardian.com/>
- McAllister, K. What new employee or workforce metrics should companies be evaluating in a remote or hybrid work environment?  
<https://www.protocol.com/braintrust/workforce-employee-metrics-hybrid-remote?rebellitem=9#rebellitem9>
- McKinsey Corporate Business Functions Practice (2020), *Reimagine: Preparing for SG&A in the next normal*, November, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/ourinsights/reimagine-preparing-for-sga-inthenext-normal>
- McKinsey Global Institute (2021), *The Future of Work post-COVID-19*, February 18th, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-ofwork/the-future-of-work-after-covid-19>
- Office for National Statistics (2021), *Homeworking hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020*

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/articles/homeworkinghoursrewardsandopportunitiesintheuk2011to2020/2021-04-19>

- PwC (2021), *It's time to reimagine where and how work will get done*, US Remote Work Survey, January 12 <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
- Taneja, S. Mizen, P. and Bloom, N. (2021), How has worked from home impacted productivity? This UK survey has answers <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/survey-what-are-ukattitudes-to-working-from-home-in-the-newnormal>, WEF, 18th March.
- VMWare/Vanson Bourne (2020), *The New Remote Work Era: Trends in the Distributed Workforce*, October, <https://www.vmware.com>