

# RYNEK HR

## PRACOWNICY CHCĄ MIEĆ WPŁYW NA TO, CO DZIEJE SIĘ W FIRMACH

**Nowoczesne, szybko rozwijające się organizacje coraz częściej stawiają na przejrzystość w swoich działaniach, a transparentcja staje się ważnym elementem ich kultury organizacyjnej. Tą ścieżką podąża m.in. globalny potentat streamingowy Netflix, którego pracownicy, na odpowiednio wysokich stanowiskach, mają dostęp do danych o wynagrodzeniach swoich współpracowników. Z kolei HubSpot, producent popularnego oprogramowania do analityki działań marketingowych, wprowadził u siebie politykę „otwartych drzwi”. Polega ona na zniesieniu barier w komunikacji i umożliwieniu bezpośredniego kontaktu z każdą osobą w firmie (w tym CEO). Co zatem stoi za postępującym trendem transparentcji, jaki jest jej cel?**

Dorota **Rybacka**

Scrum Masterka, Boldare

W ostatnich latach paradygmat pracy bardzo się zmienił i coraz więcej z nas postrzega ją nie tylko jako źródło swojego utrzymania, ale też jako pole do samo-realizacji i rozwoju. Aktywność zawodowa to ważny element naszego życia, dlatego chcemy mieć wpływ na środowisko, w którym spędzamy osiem godzin dziennie. Motywacja ta z pewnością przyciąga najbardziej zaangażowanym pracownikom, dla których ważne jest nie tylko to „co robią w pracy”, ale też to w jaki sposób osiągają postawione sobie cele.

### Zaangażowanie i wpływ na organizację

O tej zależności doskonale wiedzą organizacje nastawione na szybki wzrost, które swoją kulturę budują wokół performancje'u (tj. efektywności), jak np. wspomniany Netflix. Aby przyciągnąć do siebie najbardziej zaangażowanych i utalentowanych pracowników, muszą

stworzyć dla nich warunki, w których będą mogli oni wykorzystać swój potencjał i wdrażać zmiany organizacyjne. To z kolei nie będzie możliwe bez zapewnienia szerokiego dostępu do informacji, na bazie których pracownicy mogą zbudować sobie pełen kontekst do podejmowania decyzji. Jedną z niewielu polskich organizacji, które tak wyraźnie stawiają na transparentcję jest Boldare, nowoczesna firma IT dostarczająca produkty cyfrowe. Firma niedawno przeprowadziła badanie, którego wyniki jednoznacznie wskazują, że specjaliści chcą mieć wpływ na organizację, w której pracują. Jednym ze sposobów włączenia pracowników w decyzje firmowe jest wdrożenie płaskiej struktury i oparcie zarządzania na samoorganizacji zespołów. Ankietowani, pytani o zalety płynące z takiego modelu pracy, oprócz dużego stopnia samodzielności (80 proc.), w ponad 68 proc. wymieniali możliwość udziału w podejmowaniu decyzji. Boldare zwraca również uwagę na to, że co drugi badany (51 proc.) ceni sobie możliwość pełnego wy-

korzystania swoich umiejętności i predyspozycji. Płaska struktura organizacyjna, oparta na samoorganizujących się zespołach, zdecydowanie sprzyja zaangażowaniu pracowników. Aby jednak zespoły mogły samodzielnie organizować swoją pracę i podejmować trafne decyzje, muszą mieć szeroki dostęp do informacji. Transparentcja stała się więc jedną z naszych podstawowych zasad. Wdrożyliśmy ją na wszystkich niemalże poziomach: od komunikacji w zespołach, przez pełen wgląd do efektów ich pracy, aż po budżety i wyniki finansowe spółki. To informacje, do których mają pełen dostęp absolutnie wszyscy pracownicy. Dzięki temu nie tylko znają kondycję firmy, ale także podejmują bardziej trafne decyzje i przyczyniają się do realizacji strategii firmowej.

### Zaufanie i partnerstwo w pracy

Oprócz poczucia sprawczości i autonomii specjaliści oczekują od pracodawcy także partnerskiego podejścia i otwartości. Chcą, by firma, dla której pracują, była nie tylko wiarygodna, ale także by darzyła ich zaufaniem. Dziś, w samej Polsce, rynek technologiczny potrzebuje nawet 50 tys. programistów, stąd większość firm IT ma problemy z zatrudnieniem. Specjaliści IT poszukują miejsc pracy, które oferują coś więcej, niż etat w tradycyjnym wydaniu i wysokie wynagrodzenie. Tym czymś jest właśnie kultura organizacyjna oparta na partnerstwie, która zapewnia pracownikom poczucie sprawczości w swoich działaniach. Transparentcja wzmacnia zaufanie między pracownikiem i pracodawcą. Umożliwia także zniesienie wszelkich metod sztucznej kontroli, które stają się niepotrzebne, kiedy wszyscy na bieżąco mają wgląd do wyników cudzej pracy.

Można więc zapomnieć o sztywnym raportowaniu każdego szczegółu – liczy się przecież nie to, co konkretnie robimy, ale jakie to przynosi efekty. Dodatkowo wzajemny dostęp zespołów do informacji o przebiegu swojej pracy pozwala im lepiej się organizować. Pracownicy znają szerszy kontekst, dzięki czemu szybciej identyfikują potencjalne problemy i skuteczniej je rozwiązują.

### Transparentcja niesie wyzwania

Skoro transparentcja w organizacjach niesie za sobą tyle korzyści i tak bardzo usprawnia naszą pracę, to dlaczego wciąż niewiele firm zdecydowało się ją wdrożyć? Powodów jest wiele. Przede wszystkim transparentcja to duży koszt, który wiąże się z odpowiednią obsługą i zarządzaniem informacjami. To też pewnego rodzaju forma kontroli, jaką firmy same nakładają na siebie – co wymaga odwagi. Sami pracownicy także często nie są gotowi na pracę w transparentnym systemie, który dla większości wciąż jest nowością. Nie wszyscy od razu odnajdują się w organizacji, w której wszystkie działania mogą być obserwowane przez innych. Niektórzy początkowo nie czują się komfortowo, z tym że każdy może zobaczyć wyniki ich pracy, czy korespondencję z zespołem. Nasze doświadczenie pokazuje jednak, że nawet osoby nastawione sceptycznie z czasem dostrzegają wiele zalet otwartej komunikacji i w efekcie nie chcą już wracać do innego stylu pracy. Najważniejsze to edukować pracowników, czemu transparentcja ma służyć, oraz pokazywać jej wartość na konkretnych przykładach. Najwięcej wątpliwości wzbudza widoczność problemów firmowych, popełnionych

błędów czy potknięć. Lekcje wyniesione z porażek to jednak nieocenione źródło wiedzy i rozwoju dla całej organizacji. To dzięki nim możemy wspólnie uczyć się na swoich błędach. Bardzo istotne jest więc pokazywanie, że porażki są czymś naturalnym i przytrafiają się każdemu.

### Czy warto inwestować w transparentcję?

Badania przeprowadzone przez firmę Slack pokazują, że tak. Innowacyjne, otwarte podejście do informowania pracowników o kondycji organizacji oraz ich udział w podejmowaniu decyzji pozwalają na lepsze wykorzystanie ich potencjału, co przekłada się na efektywność i lepsze wyniki pracy. Co więcej, sami pracownicy coraz częściej oczekują od pracodawcy transparentności, a to staje się ważnym argumentem w walce o specjalistów na rynku pracy. Według wspomnianego badania Slack „Future of Work Study”, aż 4 na 5 pracowników chce wiedzieć więcej o tym, jak podejmowane są decyzje w ich organizacji, a blisko 90 proc. marzy o tym, aby ich przyszłe miejsce pracy charakteryzowała przejrzystość. Pracownicy są nie tylko szczęśliwsi w otwartych pod tym względem miejscach pracy, ale również bardziej skłonni do pozostania na swoich stanowiskach. Przejrzystość organizacji, również w kontekście finansów, jest coraz bardziej istotna także dla klientów. Według Forbes, aż 90 proc. klientów deklaruje, że przejrzystość zasad działalności marki jest dla nich istotna i może zaważyć na decyzji o zakupie. Dotyczy to zarówno kontrahentów, jak i klientów końcowych. Zasadę tę można przenieść na grunt każdej relacji: podstawą udanej współpracy jest szczerłość.



# Benefity pozapłacowe satysfakcjonują pracowników

Poziom wynagrodzenia pozostaje kluczowym argumentem brany pod uwagę w decyzjach kandydatów. Pracodawcy starają się jednak konkurować o specjalistów również poza płacowymi świadczeniami dodatkowymi. W konsekwencji benefity i elastyczność odgrywają coraz większą rolę w procesie rekrutacji i retencji pracowników. Jak wynika z Raportu płacowego Hays 2022, oferta benefitów nie zawsze jednak odpowiada na oczekiwania profesjonalistów.

Chociaż benefity nie odgrywają kluczowej roli w podejmowanych decyzjach zawodowych, to w momencie porównania kilku podobnych ofert mogą stanowić czynnik przemawiający za jedną z nich. Szczególnie gdy dany pracodawca gwarantuje świadczenie ciekawe i bardzo wartościowe z perspektywy kandydata. Przy czym warto podkreślić, że świadczenie wartościowe wcale nie musi być dla firmy kosztowne. Profesjonaliści coraz bardziej cenią bowiem benefity związane z elastycznością m.in. szeroką dostępność home office, możliwość dopasowania godzin pracy do swoich

preferencji lub przepracowania pełnego etatu w mniejszą liczbę dni.

## Rola benefitów w rekrutacji

Świadczenia pozapłacowe niezaprzeczalnie stanowią o atrakcyjności oferty pracodawcy i o tym, jak pozycjonuje się na tle innych. Tradycyjnie pakiety zawierają prywatną opiekę medyczną, kartę sportową, ubezpieczenie na życie itp. Jednak dodatki tego typu są obecnie rynkowym standardem i nie są postrzegane przez kandydatów jako wyjątkowe. Uwagę profesjonalistów przyciąga natomiast sytuacja,

Czy w obecnym miejscu pracy otrzymuje Pani/ Pan świadczenia pozapłacowe?  
Perspektywa pracowników



Czy otrzymywane benefity są dla Pani/ Pana satysfakcjonujące?  
Perspektywa pracowników



gdzie te świadczenia nie pojawiają się w ofercie pracodawcy. Wtedy zazwyczaj jest to czynnik demotywujący do przyjęcia oferty.

Jak zauważa Agnieszka Czarnecka z Hays Poland, dzisiaj benefity, które realnie zachęcają do zmiany pracy, mają nieco inną naturę – są dopasowane do indywidualnych potrzeb i pokrywają mniej oczywiste aspekty życia pracowników. – Świadczenia pozapłacowe nie są głównym czynnikiem decydującym o wyborze określonej oferty pracy. Najważniejszy nadal pozostaje poziom wynagrodzenia, możliwości rozwoju oraz zakres obowiązków na danym stanowisku. Jednak atrakcyjne benefity istotnie wspierają budowanie marki pracodawcy na rynku i skutecznie przyciągają uwagę kandydatów, zwiększając ich zainteresowanie ofertą pracy. Organizacje coraz częściej weryfikują zatem swoje pakiety, starając się odpowiedzieć na oczekiwania obecnych i potencjalnych pracowników – zauważa Agnieszka Czarnecka, HR Consultancy Manager w Hays Poland.

## Brak satysfakcji

Do pełnej satysfakcji jest jednak daleka droga. Jak wynika z badania omówionego na łamach Raportu płacowego Hays 2022, benefity pozapłacowe w miejscu pracy otrzymuje 69 proc. pracowników, a zaledwie 62 proc. z nich odczuwa satysfakcję z pakietu świadczeń. Powodem są rozbieżności pomiędzy tym, co znajduje się w ofercie pracodawców a tym, czego realnie oczekują pracownicy.

Przyszłość benefitów pozapłacowych to przede wszystkim większa elastyczność rozumiana zarówno jako pełniejsza niezależność w decydowaniu o czasie i miejscu świadczenia obowiązków zawodowych, jak i dodatkowy czas wolny. Do tego dochodzi kwestia dbania o dobrostan pracowników wyrażana m.in. w ramach podnoszenia wartości pakietów medycznych, oferowania programów wsparcia psychologicznego czy umożliwiania pracownikom wyboru najistotniejszych dla nich świadczeń. Jak wynika z badania Hays, tzw. kafelety benefitów oferuje już 29 proc. firm.

Jakie są trzy najważniejsze dla Pani/ Pana dodatki pozapłacowe?  
Perspektywa pracowników



# Dofinansowanie posiłków w pracy skutecznym sposobem na oszczędności w trudnych czasach

Galopująca inflacja i rosnąca presja płacowa stawiają przed firmami nowe wyzwania. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy potrzebują rozwiązań pozwalających optymalizować koszty firmowe i zwiększać oszczędności w domowych budżetach, które szybko topnieją w obliczu wzrostu cen. Warto skorzystać z pozytywnych zmian w przepisach dotyczących dofinansowywania posiłków w pracy. To świadczenie, które nie tylko wspiera zdrowie i produktywność zatrudnionych, ale też przynosi realne oszczędności na składkach ZUS – niemal 740 zł na pracownika w skali roku.

Jak dbać o motywację i zadowolenie pracowników, a jednocześnie prowadzić racjonalną politykę finansową i skutecznie zarządzać świadczeniami pozapłacowymi – nad tym zagadnieniem zastanawia się obecnie wiele działów HR i pracodawców. Inflacja, która w marcu przekroczyła 10 proc., a także inne czynniki i niepokojące wydarzenia sprawiają, że nadrzędną kwestią staje się zwiększenie poczucia bezpieczeństwa i stabilności zatrudnionych.

## Benefity żywieniowe = większa produktywność

Konieczna jest transparentna komunikacja, dzięki której można poznać aktualne oczekiwania pracowników. Dotyczy to również oferty benefitowej – w trudnych czasach tym bardziej warto przypomnieć sobie jej faktyczną rolę, czyli zapewnienie konkretnych korzyści i dostępu do tego, czego od-

biorycy naprawdę potrzebują. Świadczeniem idealnym na niestabilne czasy jest dofinansowanie posiłków w pracy. Jak pokazują badania przeprowadzone przez Światową Organizację Zdrowia, regularne spożywanie posiłków podnosi wydajność pracowników aż o 20 proc. Z kolei wyższa produktywność przekłada się na lepsze samopoczucie, większą satysfakcję i zaangażowanie, co finalnie znajduje odzwierciedlenie również w efektywności biznesowej.

## Wyższe dofinansowanie posiłków w pracy

Z badań Sodexo wynika, że aż 76 proc. respondentów, którzy nie mają regularnie dofinansowanych posiłków w pracy, chciałoby otrzymać taki benefit. Warto wiedzieć, że od marca 2022 realizacja świadczenia odbywa się na jeszcze korzystniejszych zasadach niż dotychczas. Zgodnie z nowelizacją rozporządzenia Ministra Rodziny

i Polityki Społecznej wzrosła kwota zwolnienia z oskładkowania dofinansowania posiłków dla pracowników – do 300 zł na pracownika miesięcznie, co stanowi prawie 60 proc. wzrostu. To oznacza konkretne oszczędności w firmowych budżetach i pracowniczych portfelach.

## Blisko 1,5 mln oszczędności

Analizy Sodexo pokazują, że w związku z nowymi przepisami roczna oszczędność pracodawcy wyniesie 737,28 zł na jednego pracownika. Z kolei pracownik zyskuje 689,23 zł w skali roku. – Duże organizacje, zatrudniające 2000 pracowników, będą mogły liczyć na niemal 1,5 mln potencjalnych oszczędności. To też korzystne rozwiązanie dla mniejszych firm, gdzie na przykład przy 100 pracownikach oszczędności wyniosą ponad 73 tys. zł rocznie. Jeśli firma zatrudnia 20 osób, zaoszczędzi ponad 14 tys. zł w skali roku – wylicza

Konrad Wanatko, dyrektor finansowy Sodexo Benefits and Rewards Services Polska. – Dzięki urealnieniu progów zwalnających z oskładkowania, zwiększyła się kwota dzienna dofinansowania posiłków do 15 zł.

## Karta na lunch – korzyści nie tylko finansowe

Karty przedpłacone i kupony na posiłki należą do najpopularniejszych form dofinansowania posiłków. Pracodawcy, którzy oferują swoim pracownikom Karty Lunch Pass Sodexo, nie muszą mieć ZFŚS – doładowanie karty może być finansowane ze środków obrotowych. Kolejna ważna informacja: wartość zasilenia kart wydanych pracownikom może stanowić dla firmy koszt uzyskania przychodu. Walory finansowe to jednak nie wszystko. Karta Lunch Pass Sodexo zapewnia pełną swobodę wyboru czasu, miejsca i rodzaju posiłków. Pracowników ucieszy również fakt, że będą mogli korzystać z promocji i rabatów w swoich ulubionych restauracjach. Karta jest akceptowana w Polsce i za granicą, można się nią posługiwać również podczas zakupów online. To nowoczesny benefit dający możliwość zjedzenia posiłku w zakładzie pracy, w restauracji czy we własnym domu.

Wygodne, elastyczne, bezpieczne, oszczędzające budżet – właśnie takie rozwiązania święcą dzisiaj triumfy. Dofinansowanie posiłków idealnie wpisuje się w preferencje zarówno pracowników biurowych, jak i fizycznych.

Zmiana przepisów o dofinansowaniu posiłków, większe oszczędności dla Twojej firmy i jej pracowników z Kartą Lunch Pass!

TERAZ AŻ DO 300 ZŁ ZWOLNIENIA Z ZUS MIESIĘCZNIE

Wirtualna karta

LUNCH PASS



# ROZWIJAĆ SIĘ I PODNOSIĆ KOMPETENCJE

**Okres pandemii oraz dynamika zmian, jakie miały miejsce na rynku pracy w ostatnich latach sprawiły, że zarówno pracownicy, jak i organizacje inaczej patrzą na kwestie podnoszenia kompetencji. Pracownicy rozumieją, jak dużą wartość na rynku ma stały rozwój, dlatego spora ich część coraz poważniej odnosi się do podnoszenia kwalifikacji, by nie tylko zachować już posiadaną pracę, móc zarabiać więcej, ale też myśleć o wchodzeniu w nowe role, awansować czy zmienić zawód.**

Grzegorz Święch

wiceprezes i partner  
zarządzający, Nowe Motywacje

- Jak swoje kwalifikacje podnoszą obecnie pracownicy?
  - Czego chcą się uczyć i co motywuje ich do rozwoju?
  - Jak w tym procesie wspierają ich pracodawcy?
  - Jakie formy rozwojowe preferują i jakie kompetencje uważają obecnie za najbardziej istotne?
  - I jak ich zdaniem będzie wyglądać przyszłość form rozwojowych?
- Odpowiedzi na te pytania płyną z raportu „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju – jak uczą się obecnie pracownicy?” przygotowanego przez firmę szkoleniową Nowe Motywacje oraz Mobile Institute na podstawie przeprowadzonego na przełomie roku badania.

## Co motywuje, a co zniechęca pracowników do podnoszenia kwalifikacji?

Zmiany, jakim jesteśmy poddawani ostatnio, sprawiają, że na wiele obszarów życia patrzymy zupełnie inaczej, niż jeszcze kilka lat temu. U osób pracujących coraz częściej pojawiają się obecnie pytania, czy w tak dynamicznym i turbulentnym świecie, można znaleźć czas, by podnosić swoje zawodowe kwalifikacje? Czy wchodzi się w proces rozwojowy z chęcią, mając świadomość, że wiedza i kompetencje są wartościowe? Czy szkolenia zawodowe to obecnie przykry obowiązek pracownika, by utrzymać pracę, awansować lub też otrzymać wyższe wynagrodzenie? Jak wynika z danych pochodzących z przeprowadzonego badania, dla 53 proc. ankietowanych uczestniczenie w formach rozwojowych jest istotne, bo pomaga zmienić pracę. Głównymi zawodowymi motywatorami do podnoszenia kwalifikacji są chęć zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku (23 proc.) oraz chęć zachowania pracy (22 proc.). Główne zawodowe motywatory zmieniają się jednak w zależności od wieku pracowników. Dla osób, które rozpoczynają dopiero swoją zawodową karierę (osoby w wieku 18-24 lata) największą motywacją do rozwoju jest zwiększenie własnej konkurencyjności na rynku (19 proc.). Dla osób w wieku 25-34 lata oraz dla osób powyżej 54 roku życia najważniejszym motywatorem jest ułatwienie pracy (28 proc.). Osoby w wieku 35-44 lata motywuje najczęściej chęć otrzymania podwyżki (19 proc.). Chęć nauki nowej umiejętności jest najbardziej motywująca dla osób powyżej 54 roku życia. Przygotowując programy rozwojowe dla pracowników, warto zatem zwracać uwagę na ich wiek i wynikające z niego motywacje do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności.

Co czwarty pracownik chętnie uczy się nowych rzeczy i podnosi swoje kwalifikacje, bo rozwój jest dla niego najważniejszy. Dla 22 proc. podnoszenie kwalifikacji to natomiast obowiązek, dzięki któremu można utrzymać pracę, bądź otrzymać awans. Im starsi są pracownicy, tym bardziej priorytetowo podchodzą do kwestii rozwoju (45-54 36 proc. i >54 38 proc.). Osoby powyżej 54 roku życia nie uznają rozwoju za swój obowiązek. Sytuacja zmienia się jednak w przypadku młodszych grup wiekowych. Osoby w wieku 18-24 lata uważają, że rozwój jest najważniejszy, ale również, że szkolenia to ich obowiązek (po 24 proc. wskazań). Podobnie jest w przypadku pracowników w wieku 35-44 lata, którzy również uznają szkolenia za swój obowiązek (24 proc.). Zarówno kobiety, jak i mężczyźni podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe, ponieważ chcą być konkurencyjni na rynku pracy (odpowiednio 20 proc. i 22 proc.) oraz ułatwiać sobie wykonywanie zawodowych obowiązków (po 18 proc.). Dla kobiet najsilniejszym motywatorem jest jednak chęć zachowania pracy (22 proc.) oraz możliwość otrzymania podwyżki (20 proc.). Poza własną konkurencyjnością na rynku mężczyźni są motywowani również chęcią zachowania pracy (21 proc.). Osoby, które określiły swoją płć jako Inna, najczęściej motywuje stabilność zatrudnienia (47 proc.) oraz ułatwienie pracy (28 proc.). Mężczyźni najczęściej wskazują, że rozwój jest dla nich najważniejszy (34 proc.). Kobiety natomiast dwa razy częściej niż mężczyźni uważają, że zdobyta podczas szkolenia wiedza nie będzie przydatna. Biorąc udział w szkoleniach, bo każe im pracodawca (12 proc.) lub by po prostu móc odpocząć od codziennych obowiązków (14 proc.). Dla 46 proc. osób określających swoją płć jako Inna szkolenia są obowiązkiem, zaledwie 2 proc. uważa zaś, że rozwój jest dla nich najważniejszy. Wśród przeszkód stających na drodze do rozwoju kobiety najczęściej wskazują ważne obowiązki (27 proc.) oraz ich natłok (24 proc.). Często też uważają, że musiałyby poświęcić na szkolenie cały dzień (23 proc.). Mężczyźni natomiast jako przeszkody wskazują na brak motywacji do uczestniczenia w szkoleniu (20 proc.) oraz podobnie jak kobiety na natłok zadań (20 proc.). Osoby określające swoją płć jako Inna za największą przeszkodę stającą na ich drodze do uczestniczenia w formach rozwojowych uznają konieczność poświęcania na nie całego dnia/dni (38 proc.). Kobiety trzy razy częściej niż mężczyźni deklarują jednak chęć udziału w szkoleniach i kursach (33 proc.). Od lat przyglądamy się i analizujemy ewolucję rynku pracy, weryfikujemy, jak zmieniają się kluczowe kompetencje w biznesie oraz w jaki sposób najefektywniej można



je rozwijać. Od momentu pojawienia się pandemii przyglądaliśmy się temu, jak zmienia się świat i jak te zmiany wpływają na potrzeby i możliwości człowieka, również w obszarze rozwoju i podnoszenia kompetencji. Nowa rzeczywistość, w której funkcjonujemy, przełożyła się również na sposób uczenia się osób zatrudnionych, a także na ich motywację do podnoszenia własnych kwalifikacji. Realnie obserwowana przez nas, w ciągu ostatnich miesięcy transformacja zaowocowała odejściem od obowiązujących od lat zasad pod kątem tematyki, form, percepcji i możliwości zdobywania wiedzy przez samych uczących się. Na znaczeniu zyskały zdalne formy rozwojowe, które, mimo iż w tak dużym nasileniu, zostały wprowadzone do codzienności edukacyjnej pracowników niezwykle szybko, zostały przez nich przyjęte bardzo dobrze. Pracownicy przekonali się, że nauka może odbywać się w ich własnym tempie, dogodnym dla nich miejscu oraz czasie, co istotnie ułatwia przyswajanie wiedzy i pozwala na jej świadome oraz sprawne wdrożenie w codzienność.

## Jak do rozwoju podchodzą przedstawiciele różnych płci i jak chcą podnosić swoje kwalifikacje?

Kobiety nastawione na własny rozwój preferują krótkie formy rozwojowe. Idealna ich zdaniem długość to 1-2 h (38 proc.). Mężczyźni oraz osoby określające swoją płć jako Inna, zdecydowanie preferują dłuższe formy powyżej 3 h (odpowiednio 47 i 65 proc.). Połowa ankietowanych w ramach badania kobiet lubi podnosić kwalifikacje zawodowe ucząc się w domu, bo w domu nie im nie przeszkadza. Mężczyźni preferują natomiast naukę w miejscu pracy poprzez fizyczny udział w szkoleniu (32 proc.) oraz w miejscu pracy, korzystając ze zdalnych form rozwojowych (21 proc.). W domu

mężczyznom w nauce przeszkadzają domowe obowiązki (40 proc.). W ramach badania pracownicy zostali poproszeni o dokonanie oceny stwierdzeń dotyczących form nauki. Najwyżej ocenili stwierdzenie: „Lubię się uczyć w ciszy i spokoju, nawet najmniejszy hałas mnie rozprasza”. Równie wysoko ocenili stwierdzenie, „Lubię uczyć się w samotności”. Najmniejszym uznaniem wśród ankietowanych pracowników cieszyło się stwierdzenie „Lubię uczyć się w bibliotece”. Preferowanymi formami rozwojowymi wśród pracowników nadal są szkolenia stacjonarne, ale na znaczeniu zyskują inne formy. Uznaniem cieszą się formy mieszane a także film/serial szkoleniowy, podcasty i e-warsztaty. W przypadku pracowników HR, wielu wskazało, że pracownicy preferują formy mieszane, webinary, formy stacjonarne. Mężczyźni częściej oczekują od pracodawcy poniesienia kosztów kursu związanego z ich zainteresowaniami (78 proc. mężczyzn vs. 45 proc. kobiet).

## Czego chcą uczyć się pracownicy, a czego chcą ich uczyć pracodawcy?

Pracownicy nie różnicują istotnie interesujących ich kompetencji. Jako najbardziej interesującą kompetencję wybrali obsługę klienta, następnie radzenie sobie ze stresem, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie czasem i organizację pracy, a także współpracę w zespole. Jak wynika z uzyskanych w trakcie badania danych, kluczowe kompetencje miękkie różnią się w zależności od wieku respondentów. Dla osób najmłodszych najmniej znaczące jest rozwiązywanie konfliktów, natomiast dla osób najstarszych najmniej znaczący jest wellbeing oraz zarządzanie stresem. Zainteresowanie konkretnymi kompetencjami zmienia się także w zależności od zajmowanego stanowiska.





Według specjalistów HR najbardziej interesującą kluczową kompetencją dla pracowników jest komunikacja interpersonalna, następnie równie ważna jest współpraca w zespole. HR-owcy wskazali również, że interesującą pracowników kompetencją jest kreatywne myślenie oraz kreatywne rozwiązywanie problemów. Za mniej interesującą kompetencję uznali obsługę klienta, oraz rozwiązywanie konfliktów.

Według pracowników HR zarządzanie stresem nie jest aż tak istotne, jak wskazywali to sami zatrudnieni.

Wachlarz najbardziej potrzebnych obecnie kompetencji, zarówno z punktu widzenia pracodawców, jak i samych zatrudnionych jest zupełnie inny, niż miało to miejsce jeszcze 3-4 lata temu. Pandemia i związane z nią zmiany, jakie zaszły w nas samych, a także w naszym otoczeniu sprawiły, że pracownicy potrzebują obecnie nowych, często dotychczas niedocenianych lub uważanych za nieistotne kompetencji. Ze względu na pewne naturalne predyspozycje poszczególnych płci zapotrzebowanie na określone obszary kompetencji zawsze będzie się różnić, co nie zmienia faktu, że to właśnie kobiety były, są i będą znacznie lepiej wyposażone w kompetencje miękkie, obecnie coraz częściej nazywane kluczowymi.

#### Przyszłość form rozwojowych – okiem pracowników i okiem specjalistów HR

Ponad połowa badanych, zapytana o to, które z kompetencji miękkich będą ich zdaniem najbardziej przydatne w przyszłości, wskazała na zarządzanie stresem. Zdaniem zatrudnionych w przyszłości istotne będzie także zarządzanie projektami, komunikacja interpersonalna oraz przywództwo.

Kobiety uważają, że w przyszłości najbardziej przydatne będzie zarządzanie czasem (20 proc.) i stresem (19 proc.). Mężczyźni wskazują natomiast komunikację interpersonalną (20 proc.). Istotną kompetencją kluczową w przyszłości dla obu płci jest zarządzanie czasem i organizacja pracy.

Patrząc na wyniki badania dotyczące form rozwojowych na przestrzeni najbliższych trzech lat, dowiadujemy się, że jako formę rozwoju przyszłości 40 proc. ankietowanych wskazało webinar, 32 proc. wskazało szkolenia stacjonarne, 21 proc. e-warsztaty, natomiast 19 proc. uznało za przyszłościowe formy mieszane. Oznacza to, że już teraz co 5 zatrudniony widzi przyszłość szkoleń w formach mieszanych, doceniając jednocześnie również zalety form zdalnych.

Jak wynika z odpowiedzi udzielonych przez specjalistów HR formy rozwojowe w przyszłości „Będą przyjmowały formę hybrydową (łącząc formy zdalne ze stacjonarnymi)”. Oprócz form hybrydowych specjaliści HR wysoko ocenili również zdanie, że formy rozwojowe „Będą mocniej weryfikowane pod kątem wdrożonych umiejętności”.

Specjaliści HR widzą przyszłość form rozwojowych przede wszystkim w silniejszej koncentracji na pracowniku w całym cyklu życia w organizacji (54 proc.). Ich zdaniem istotnym elementem w przyszłości będzie również wprowadzanie elastyczności i zwinności do wszystkich obszarów HR. Zdaniem pracowników biorących udział w badaniu w przyszłości od form rozwojowych będzie oczekiwać się: większej wiedzy branżowej posiadanej przez prowadzących, koncentracji na zespołach

zadaniowych w firmie i niezbędnych im kompetencjach oraz jeszcze większego dopasowania do potrzeb grupy/organizacji. Zdaniem specjalistów HR w przyszłości od form rozwojowych będzie się oczekiwać: większej wiedzy branżowej posiadanej przez prowadzących, większego dopasowania do potrzeb grupy/organizacji, większej koncentracji na zespołach zadaniowych w firmach i niezbędnych im kompetencjach oraz ich zdaniem szkolenia będą w większości odbywać się w formie zdalnej.

Według ankietowanych specjalistów HR od trenera przyszłości będzie oczekiwać się: umiejętności budowania procesów rozwojowych, zamiast jednorazowych rozwiązań, posiadania praktycznych doświadczeń z tematów, w których rozwija innych, wiedzy psychologicznej poza biznesową, elastyczności i szybkiego eliminowania działań nieefektywnych.

Patrząc na wyniki przeprowadzonego przez nas badania, można dojść do wniosku, że ocena potrzeb, motywacji i chęci do podnoszenia kwalifikacji, różni się ze względu na wiele zmiennych. Dzięki coraz bardziej rozbudowanym projektom rozwojowym, oferowanym przez różne organizacje oraz szerokiemu wachlarzowi dostępnych obecnie form, każdy zatrudniony, bez względu na własne preferencje, potrzeby oraz motywacje, jest w stanie skutecznie i z satysfakcją podnosić swoje kompetencje. Wsłuchiwanie się jednak w oczekiwania zatrudnionych w tym obszarze jest obecnie niezwykle istotne, nie tylko ze względu na osiąganie szybszych efektów, ale przede wszystkim na zaangażowanie i satysfakcję zatrudnionych.

## Zmiany stylu pracy wynikające z pandemii

Pandemia koronawirusa w oczywisty sposób wpłynęła na konieczność przeorganizowania stylu pracy, co dotknęło między innymi pracowników mających dzieci. Dziś na rynku dominuje model hybrydowy, który łączy zalety home office i pracy w biurze. Business Link i Skanska dzielą się wnioskami z raportu „Zmiany stylu pracy wynikające z pandemii”, którego celem było sprawdzenie, jak na pracę hybrydową zapatruje się kadra menadżerska. Jedną z największych zalet pracy w domu, którą wskazywali ankietowani, jest elastyczność. Zdaniem menedżerów i menedżerek, to ważny aspekt sprzyjający pogodzeniu opieki nad dziećmi z obowiązkami zawodowymi. Jednocześnie przyznają oni, że praca zdalna znacząco zaburzyła work-life balance. Jest to szczególnie istotne w przypadku rodziców, którzy mają problem z odizolowaniem się od dzieci i obowiązków domowych w trakcie pracy. Wśród kluczowych korzyści związanych z pracą zdalną wymieniana jest także oszczędność czasu – brak konieczności dojazdów do biura czy możliwość przeprowadzenia spotkań biznesowych w formie online stanowią duże ułatwienie dla pracowników.

#### Utracona „magia przerwy”

Ankietowani wspominają także o pozbawieniu się tzw. magii przerwy, rozumianej jako przerwa na kawę i korytarzowe rozmowy, które były okazją do odetchnięcia od pracy, a jednocześnie załatwienia przy okazji innych, również ważnych spraw. Brak takich przerw wiąże się też z poczuciem większego zmęczenia i zmniejszoną efektywnością

pracy. – W pandemii odkryliśmy, że emocje w biznesie istnieją i że nie należy ich lekceważyć. Doceniono menedżerów, którzy czują i adresują uczucia. Empatia skróciła dystans w relacji pracownik-przełożony, pokazując, że po drugiej stronie ekranu znajduje się też człowiek, który w pandemii ma podobne wyzwania, uczucia i frustracje jak my sami. Pracownik przestał być zasobem. Teraz jest najważniejszy. Stał na podium ponad modną innowacją, technologią i optymalizacją. Bo te słowa okazały się nic nie znacząc bez jego udziału – zauważa Olga Kozierowska, prezeska Fundacji Sukcesu Pisanego Szminka.

#### Hybryda odpowiedzi na dzisiejsze potrzeby pracowników

Model hybrydowy coraz częściej staje się dominującym stylem pracy. Co ważne, dzieje się tak nie tylko ze względu na wciąż niepewną sytuację pandemiczną i związane z nią ograniczenia sanitarne, ale również z uwagi na świadomie obraną strategię działania przez poszczególne firmy. Hybryda okazuje się być odpowiedzią na nowe oczekiwania pracowników ukształtowane w wyniku pandemii, pozwalając na korzystanie z mocnych stron pracy zdalnej i stacjonarnej. Potwierdzają to m.in. wyniki grudniowego badania Skanska przeprowadzonego wśród pracowników biurowych, które pokazały, że dla co drugiego Polaka najbardziej preferowanym modelem pozostaje właśnie praca hybrydowa – zaznacza Ewelina Kałużna, Head of Strategic Workplace Advisory w Skanska oraz dyrektor zarządzająca w Business Link.

## Budowanie dobrego wizerunku pracodawcy, czyli Employer Branding, elementem działań działu HR czy marketingu i PR?



Agnieszka Surowiec

Brand & Comms Director Market Poland

Efektywne działania, których celem jest dbanie o wizerunek pracodawcy, zakładają współpracę działu HR i osób odpowiedzialnych za komunikację oraz szeroko rozumiany PR. Tego wymaga dziś Employer Branding 2.0, w którym również nie dyskutuje się z podejściem, że markę pracodawcy nie tylko można, ale i należy (!) traktować, jak każdy inny brand na rynku, który wymaga wypromowania, a przed tym określenia Unique Selling Points, Values Propositions, itd.

Co zatem czerpać ze świata HR, PR i marketingu, prowadząc skuteczne działania z obszaru Employer Brandingu? Oto lista „must have”.

#### HR

Dział HR ma bezpośredni dostęp do pracowników, którzy są najlepszym źródłem informacji i mogą być wizytówką danej fir-

my. Wewnętrzne badania, ankiety prowadzone przez HR są najbardziej skutecznym sposobem na to, by dowiedzieć się, co tak naprawdę pracownicy sądzą o pracodawcy, jakie dostrzegają jego mocne i słabe strony. To świetny punkt startowy do dalszych employer brandingowych rozważań.

#### PR

Korzystając ze zdobytych wniosków, nierzadko PR-owej wiedzy, można m.in. stworzyć Values Propositions, przekaz i cały storytelling, który będzie wykorzystywany w employer branding, bez względu na to, czy chodzi o promowanie marki pracodawcy wewnątrz firmy, czy na zewnątrz. PR buduje tożsamość marki pracodawcy.

#### Marketing

Jeżeli chodzi o employer branding zewnętrzny, marketing dostarcza całej gamy narzędzi do świadomego promowania marki pracodawcy, np. pozycjonowania jej obecności w kanale online, bez którego dziś ani rusz. W grę wchodzi oczywiście np. płatne treści reklamowe i komercyjne działania w social media. Jeżeli dany pracodawca zdecydował się na działania EB poza firmą, marketing staje się już konieczny. O „upubliczniony” wizerunek, na którym nam zależy, trzeba dbać już zawsze. To prawda marketingowców.



# Małe i średnie firmy zatrudniają specjalistów IT

**W związku ze wzrostem wykorzystania nowoczesnych technologii, do 2025 r. 50 proc. wszystkich pracowników będzie wymagało przekwalifikowania, wynika z raportu „Future of Jobs Report”, stworzonego przez Światowe Forum Ekonomiczne. Rynek pracy już dostosowuje się do tych zmian – w ciągu najbliższych czterech lat na świecie pojawi się 149 milionów nowych miejsc pracy związanych z cyfrową transformacją, analizują eksperci z TestArmy.**

Paweł **Matysiak**

test automation lead  
w TestArmy

Maciej **Urbanowicz**

lider działu szkoleń IT  
z testuj.pl

W ostatnich latach jesteśmy świadkami cyfrowej rewolucji, która nie tylko zmienia obraz wielu branż, ale też przede wszystkim wpływa na środowisko pracy. Zawody związane z digitalizacją procesów nabierają zupełnie nowego znaczenia. Pożądanymi stają się specjaliści w zakresie cyberbezpieczeństwa, rozwoju sztucznej inteligencji, szeroko rozumianych usług chmurowych oraz programiści. Poza tym postępująca cyfryzacja procesów biznesowych sprawia, że na rynku pracy rośnie zapotrzebowanie także na testerów oprogramowania. Aż 75 proc. osób, które zajmują się dbaniem o jakość cyfrowych produktów, ma otrzymać w tym roku podwyżkę za wykonywaną pracę, mówią dane z raportu Polish IT Community Report 2021.

Rosnące znaczenie zawodów związanych ze światem IT potwierdzają przewidywania Microsoft. Według szacunków ekspertów zrzeszonych wokół światowego giganta, do 2025 r. na świecie ma pojawić się aż 149 mln nowych miejsc pracy związanych z cyfrową transformacją. Według analiz, 98 mln z tych miejsc będzie bezpośrednio związanych z rozwojem oprogramowania. Co więcej, rynek testów automatycznych będzie się rozwijał w tempie 14,2 proc. rocznie (dane z raportu: „Automation Testing Market – Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts, 2021 – 2026”).

## 2022 r. pod kątem rosnącego znaczenia kompetencji związanych z rozwojem oprogramowania

Chociaż praca nad rozwojem oprogramowania nie jest łatwa, to liczba aktywnych deweloperów stale rośnie. Jest to odpowiedź na wzrost zainteresowania takimi kompetencjami ze strony firm i korporacji. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości podaje, że prawie dwie trzecie pracodawców planuje powiększenie zespołów IT. Co ważne, częściej niż duże przedsiębiorstwa (40 proc.) wzrost zatrudnienia planują firmy mikro i małe (65 proc. i 63 proc.).

Popyt na programistów rośnie również dlatego, że w ostatnich latach możemy obserwować transformację świata biznesu. Procesy analogowe zostały przeniesione do systemów cyfrowych. Jak wynika z badania „Situation Report” przeprowadzonego wśród liderów działów IT, 97 proc. ankietowanych dyrektorów IT stwierdziło, że ich firma przeszła transformację cyfrową w 2020 r. Ta sama liczba spodziewa się, że inwestycje będą kontynuowane. Należy się zatem spodziewać, że popyt na ekspertów umiających zadbać o funkcjonowanie digitalowej rzeczywistości będzie rósł.

## Poszukiwani nie tylko programiści

Poza samym tworzeniem podstawowej funkcjonalności bardzo ważne jest, aby miała ona odpowiednią jakość. Zajmują się tym osoby zwane testerami oprogramowania. Ich praca polega na sprawdzaniu i weryfikowaniu: jakości, wydajności, użyteczności i bezpieczeństwa stron internetowych, aplikacji innych produktów cyfrowych. Obecność testerów jest niezbędna w procesie w całym cyklu życia oprogramowania. Testerzy odwzorowują działania użytkownika końcowego w celu wykrycia potencjalnych błędów w aplikacji. Im wcześniej błąd zostanie wykryty, tym mniejsze będą tego reperkusje i tym niższy będzie koszt naprawy takiego błędu. Według analiz przeprowadzonych przez National Institute Standards and Technology błędy na produkcji generują dwa razy więcej strat niż awarie wykryte na etapie testowania produktu.

Proces ten może być manualny lub zostać zautomatyzowany przez testerów automatyzujących. Ich praca polega w dużej mierze na sprawieniu, aby scenariusze testowe napisane przez testerów manualnych mogły uruchomić się bez angażowania uwagi człowieka. W ten sposób odciąża to testerów manualnych, ponieważ zaprogramowane scenariusze mogą wykonywać się w znacznie krótszym czasie niż odpowiadające im testy wykonywane manualnie.



## Tester automatyzujący

W pracy testera automatyzującego, poza samą znajomością procesów testowania i podejścia do wytwarzania oprogramowania, bardzo istotna jest umiejętność logicznego, analitycznego myślenia oraz programowania. Zautomatyzowane testy powinny być napisane tak, aby przetestować możliwie jak najwięcej potencjalnych podatności i przynieść zwrot w postaci wzrostu jakości oprogramowania oraz skrócenia czasu jego wypuszczenia na rynek.

Rynek testów automatycznych będzie się rozwijał w tempie 14,2 proc. rocznie, według raportu: „Automation Testing Market – Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2021 – 2026)”. Oznacza to, że presja na rozwój i doksztalcenie pracowników będzie na bardzo wysokim poziomie. W automatyzacji testów, podobnie jak przy tworzeniu oprogramowania, bardzo istotne jest podążanie za aktualnymi trendami w branży wraz z nauką potrzebnych narzędzi czy języków programowania.

## Inne kluczowe kompetencji przyszłości

Poza samą automatyzacją testów rozwijać będzie się również automatyzacja całych procesów zwana RPA – *Robotic Process Automation*. Wiele firm korzysta z różnych systemów, które nie są ze sobą wzajemnie zintegrowane. Wtedy dane z jednego systemu do drugiego muszą być przenoszone ręcznie przez pracownika. Jak to przy czynniku ludzkim – wchodzi tutaj w grę ryzyko pomyłki i niepoprawnego przeniesienia danych. Dodatkowo taki proces jest bardzo żmudny i czasochłonny. Rozumieją to firmy, dlatego chętnie inwestują one w robotykę. Eksperci Garneta przewidują,

że 90 proc. dużych organizacji będzie wykorzystywać RPA do końca 2022 r., do 2024 r. liczba zautomatyzowanych procesów zostanie zaś potrójona. Należy więc spodziewać się, że wzrośnie również zapotrzebowanie na pracowników znających się na architekturze oraz programowaniu RPA.

Dodatkowo w perspektywie 3-5 lat zdecydowanie wzrośnie zainteresowanie specjalistami od cyberbezpieczeństwa, sztucznej inteligencji oraz Big Data, dowiadujemy się z raportu z II edycji badań „Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego” (12.2021). W tej kluczowej trójce zdecydowanie dominujące okazują się wyzwania związane z cyberbezpieczeństwem – aż 53 proc. badanych wskazało, że trend ten będzie miał duży wpływ na zapotrzebowanie na specjalistów z tego obszaru. W przypadku sztucznej inteligencji to 45 proc., a jeżeli chodzi o Big Data – 41 proc.

Poza tym warto dodać, że zgodnie z raportem opublikowanym przez „MarketsandMarkets” wielkość globalnego rynku cyberbezpieczeństwa ma wzrosnąć z 217,9 mld dolarów w 2021 r. do 345,4 mld dolarów do 2026 r. Wzrost rynku może być przypisany rosnącej świadomości i rosnącym inwestycjom w infrastrukturę cyberbezpieczeństwa w globalnych organizacjach działających w różnych sektorach.

## Kompetencje cyfrowe wymagają stałego rozwoju

Zawody związane z pracą przy wytwarzaniu oprogramowania wymagają ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poznawaniu nowych narzędzi czy języków programowania – trudno sobie wyobrazić, aby trend ten uległ zmianie.

Gotowość do rozwoju zostanie nagrodzona. Najbardziej ambitni

pracownicy związani z IT mogą liczyć na wiele benefitów. Poza wzrostem pozycji na rynku pracy są oni także nagradzani finansowo. W pierwszym półroczu 2021 roku doświadczeni programiści mogli liczyć na 20 proc. podwyżki – to dane z raportu Just Join IT.

## Gdzie szukać wiedzy?

Można zdobywać wiedzę na własną rękę, czytając literaturę lub artykuły w internecie. Można to również robić, korzystając z wiedzy praktyków z branży i ich doświadczenia. To oferują przede wszystkim kursy IT, bootcampy i szkolenia. Ta forma nauki przeważa tym, że zwykle uczestnik może liczyć na mentoring, a także wzajemne wspieranie się w rozwoju wewnątrz małej grupy, nastawionej na budowanie praktycznych kompetencji. Wiedza zdobywana w ten sposób jest uporządkowana i usystematyzowana. Ponadto wsparta ćwiczeniami oraz przykładami z projektów pozwoli na lepsze odnalezienie się w specyfice branży.

Wybierając dostawcę szkolenia, warto wziąć pod uwagę kilka rzeczy. Po pierwsze opłaca się sprawdzić, kto jest trenerem szkolenia – czy są to osoby, które realnie pracują w branży, czy teoretycy. Po drugie warto przyjrzeć się, jak dane szkolenie oceniają kursanci (na stronie internetowej, w Google, czy na fanpage firmy). Warto również zweryfikować, czy dostawca szkoleń koncentruje swoją działalność wyłącznie na sprzedaży szkoleń (firma szkoleniowa), czy równoległe działa też w branży IT, oferując usługi w tym samym zakresie. Firmy IT mają często lepsze zaplecze – doświadczenie, wiedzę i dostęp do najlepszych talentów, aby równoległe prowadzić usługi edukacyjne. Kursanci również na tym zyskują – zdobywają branżowe kontakty i często... nowe oferty pracy.



# OPIEKA MEDYCZNA DLA FIRM – WARTOŚĆ DODANA DLA PRACOWNIKÓW CZY STANDARD?

**W kontekście prywatnej opieki medycznej w Polsce obserwujemy widoczną tendencję: rynek ten wciąż rośnie i – jak przewidują autorzy badań – nadal będzie się powiększał. Z raportu Instytutu Badań Zmian Społecznych<sup>1</sup> wynika, że dziś już prawie połowa Polaków korzysta z prywatnej opieki medycznej, a po pandemii odsetek ten prawdopodobnie wzrośnie do ok. 60 proc.**



Alina Smolarek

dyrektor personalny, Centrum Medyczne ENEL-MED

Współcześni pacjenci zdecydowanie cenią sobie benefits, jakie zapewnia im prywatna opieka medyczna, m.in.: komfortowe warunki, czy rozwiązania ułatwiające codzienne funkcjonowanie i dające oszczędność czasu, takie jak teleporady, dostępność e-recept i e-zwolnień, możliwość umówienia wizyty na stronie internetowej, czy przez aplikację. Odpowiedzialni pracodawcy powinni mieć świadomość panujących tendencji. Choć naturalnie najczęstszą motywacją do zmiany pracy pozostają w naszym kraju zarobki, z raportu „Polacy w nowym środowisku pracy”<sup>2</sup> zrealizowanego przez serwis Pracuj.pl na jesieni 2021 r. jasno wynika, że aż 61 proc. Polaków, decydując się na zmianę pracy, bierze pod uwagę benefits pozapłacowe.

**Świadczenia medyczne najpopularniejsze**  
Wśród najczęściej oferowanych dodatków pozapłacowych świadczenia medyczne są drugim najczęściej proponowanym benefitem – w ofercie ma go obecnie aż 86 proc. firm<sup>3</sup>. Dlatego taka możliwość zdecydowanie staje się standardem, którego pracownicy oczekują. Warto przy tym dodać, że prywatna opieka medyczna jest jednym z najbardziej pożądanym przez pracowników benefitów pozapłacowych – w zależności od badania prywatny pakiet medyczny znajduje się w zestawieniu na pierwszym lub drugim miejscu<sup>4</sup>. Nie możemy też zapominać, że my, Polacy, jako naród martwimy się o własne zdrowie i zdrowie swoich rodzin, dlatego pracodawcy oferujący pakiety medyczne są doceniani i darzeni zaufaniem. Wartością dodaną, jaką pracodawca może zaoferować zatrudnionym, może być w tym przypadku rodzaj oferowanego pakietu. Na pewno warto rozważyć możliwość objęcia nim rodziny pracownika, a także zaoferowania zatrudnionemu dostępu do szerokiej gamy specjalistów, nowoczesnego sprzętu i cyfrowych rozwiązań, które pozwolą mu na efektywne dbanie o własne zdrowie oraz oszczędność cennego czasu.

## Standard

Z punktu widzenia HR możliwość korzystania z opieki medycznej powinna być standardem. Warto jednocześnie pamiętać, że zdrowy pracownik to wymierna korzyść dla samego pracodawcy: regularnie badani i stawiający na profilaktykę pracownicy rzadziej chorują, więc rzadziej zostają wysyłani przez lekarza

na zwolnienie. Pracownicy będący w pełni sił pracują też wydajniej i są zadowoleni z pracy, co przekłada się na wyniki ich firmy. Dziś odpowiedzialny i dobry pracodawca to taki, który troszczy się o zdrowie pracowników.

- <https://medycynaprywatna.pl/60-procent-polakow-będzie-korzystał-z-prywatnej-opieki-medycznej-po-epidemii/>
- <https://media.pracuj.pl/163013-co-napędza-polakow-do-zmiany-pra->

cy-badanie-pracuj.pl

3. Z raportu „Świadczenia dodatkowe oferowane przez firmy w 2021 roku” firmy Sedlak & Sedlak, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-swiadczenia-dodatkowe-oferowane-przez-firmy-w-2021-roku>.

4. <https://healthcaremarketexperts.com/aktualnosci/rynek-trendy/pakiety-medyczne-nadal-pozadany/>

5. <https://piu.org.pl/raporty/mapa-ryzyka-polakow-jak-ubezpieczenie-odpowiadaja-na-potrzeby-spoleczenstwa/>

REKLAMA

**VANITYSTYLE**  
TIME FOR ACTION

**Budujemy zaangażowanie i motywację, pomagamy redukować stres, pobudzamy kreatywność.**



## Emocje i zdrowie psychiczne

PROGRAM KULTURALNY



KARTY SPORTOWE

Zdrowe odżywianie

Aktywność i ruch

PLATFORMA ONLINE



## Czy wiesz, że...



**Już 30 minut ruchu redukuje stres, poprawia samopoczucie i relaksuje\***



**1/5 - tyle zwolnień L4 dotyczy chorób układu mięśniowo-szkieletowego, którym można przeciwdziałać aktywnością fizyczną\*\***



**2,5 x - tyle zwraca się firmom dofinansowanie do świadczeń prozdrowotnych - w tym sportowych.**



Odwiedź nas na LinkedIn

Dowiedz się więcej na [vanitystyle.pl](https://vanitystyle.pl)

\* <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/04/100405122313.htm>

\*\* dane ZUS, 2021r.



# BRAKUJE NAWET 50 TYS. PRACOWNIKÓW IT

**W 2021 r. przekonał się dobitnie, że IT będzie stanowić trzon działalności wielu firm z uwagi na konieczność cyfryzacji biznesu. Wpływ na to ma także rosnąca sukcesywnie liczba ataków cybernetycznych, które są nie tylko ogromnym zagrożeniem dla przedsiębiorstw na całym świecie, ale również wysokochodowym biznesem dla hakerów.**

Marcin **Pepas**

dyrektor działu wdrożeń  
i wsparcia sprzedaży, Polcom

Wyzwaniem dla wielu branż są również braki kadrowe w sektorze IT – od e-commerce, branży medycznej i farmaceutycznej, przez sektor finansowy, aż po transport, logistykę, przemysł i produkcję. Nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie rynek IT ma coraz większe potrzeby zasobów ludzkich, a pandemia tylko wzmacnia ten trend. Jak więc radzą sobie z tym firmy?

## Braki wśród kadry IT...

Komisja Europejska oszacowała, że w całej Unii Europejskiej brakuje ponad 600 tys. programistów. W Polsce braki ocenia się na około 50 tys. specjalistów IT. Stanowią oni 3 proc. wszystkich pracowników, w Unii Europejskiej natomiast – 3,9 proc. Trudności w zatrudnieniu i utrzymaniu osób do działów IT mają jednak nie tylko managerowie w naszym kraju. Zapotrzebowanie na tych specjalistów IT nie maleje już od dawna, a pandemia tylko wzmocniła ten trend. „Raport płacowy 2022” firmy Hays Poland wskazuje, że 99 proc. firm z sektora IT i telekomunikacji planuje rekrutować pracowników. Analitycy Hays

Poland szacują też, że ponad 40 proc. specjalistów IT w Polsce spodziewa się w tym roku podwyżki. To z kolei buduje trudności w utrzymaniu dobrego specjalisty na dłużej. Wśród często poszukiwanych pracowników są analitycy danych, programiści oraz specjaliści od UI i UX. Wyjątkowo cennymi i poszukiwanymi pracownikami stali się architekci chmury – ze względu na zapotrzebowanie firm na aplikacje do komunikacji i wideokonferencji oraz specjaliści z obszaru cyberbezpieczeństwa – ponieważ ilość ataków hakerskich będzie – jak w poprzednich latach – wciąż wzrastać.

## ...a rosnąca liczba ataków

Niewątpliwie – w 2022 r. można spodziewać się jeszcze większej liczby cyberataków na firmy niż w 2021 r. Potwierdzają to między innymi badania firmy doradczej PwC, z których dowiadujemy się również, że ponad 50 proc. firm na całym świecie spodziewa się wzrostu liczby cyberzagrożeń i ma to odzwierciedlenie w ich budżetach. W ankiecie „Gartner 2021 Board of Directors Survey” dyrektorzy ocenili cyberbezpieczeństwo jako drugie co do wielkości źródło ryzyka dla przedsiębiorstwa. W krajobrazie cyberprzestrzeni wciąż obecne będą ataki typu ransomware – złośliwe oprogramowa-

nie szyfrujące dane na komputerach, za pomocą którego hakerzy wymuszają od firmy okup. Hakerzy nie zamierzają zwalniać, więc na znaczeniu zyskują też sposoby polegające na generowaniu fałszywych obrazów i dźwięków na potrzeby ataków phishingowych. Z kolei z danych Trend Micro dowiadujemy się, że niemal połowa osób odpowiedzialnych za cybersecurity uważa, że główną przyczyną nieefektywnego zarządzania incydentami bezpieczeństwa jest zbyt mały zespół. Na przykład w firmach z sektora MŚP zespół ds. cyberbezpieczeństwa często stanowi jedną lub dwie osoby i po prostu nie są one w stanie odpowiedzieć na wszystkie alerty. Innymi problemami mniejszych i średnich przedsiębiorstw są też fałszywie pozytywne alerty o cyberatakach oraz brak odpowiedniej wiedzy – czynniki te mogą skutkować ignorowaniem niektórych istotnych informacji. Brak automatyzacji w procesie analizy ryzyka związanego z incydentami bezpieczeństwa może przyczynić się do wydłużenia czasu ich obsługi oraz utrudniać skupienie się na rzeczywistych zagrożeniach. Minęły już

czasy, w których na wysoki poziom bezpieczeństwa mogły pozwolić sobie jedynie duże firmy i korporacje – zaawansowane rozwiązania z zakresu bezpieczeństwa systemów IT nie są wyłącznie ich domeną.

## Wsparcie z zewnątrz

W związku z problemami kadrowymi wiele organizacji rozważa wsparcie z zewnątrz. Ponad 80 proc. respondentów uważa, że współpraca ze sprawdzonymi partnerami technologicznymi będzie czynnikiem, który usprawni IT – wynika z raportu opracowanego przez Polcom „Przemysł 4.0 – krok w kierunku bezpieczeństwa przemysłowego”. Zebrane dane potwierdziły również konieczność budowania w firmach nowych kompetencji np. w obszarze chmury obliczeniowej – 36 proc. ogółu respondentów uważa to za problem, z którym przyjdzie im się zmierzyć w ciągu roku.

Ok. 43 proc. menedżerów z sektora dużych firm za najważniejsze wyzwanie uważa konieczność optymalizacji i reorganizacji swoich działów, aby w większym stopniu spełniać oczekiwania biznesu i skuteczniej re-

agować na to, co dzieje się na rynku. W przypadku mniejszych firm – podobnego zdania jest już tylko 31 proc. ankietowanych.

Firmy, które decydują się na skorzystanie z usług w modelu Security as a Service nie muszą inwestować środków w dodatkowy sprzęt czy zatrudnienie i utrzymanie pracowników. Jak wiadomo, wyspecjalizowani pracownicy to ogromne wsparcie firmy w zdobywaniu przewagi na konkurencyjnym rynku oraz czynnik do rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, ale nie zawsze jest to – na trudnym dziś rynku IT – możliwe. Coraz częściej zadania związane z utrzymaniem i zarządzaniem infrastrukturą jest powierzone sprawdzonym dostawcom usług, co pozwala na odciążenie działów IT z ich bieżących działań i dodatkową przestrzeń na wspieranie projektów biznesowych. To samo dotyczy niedoboru ekspertów ds. cyberbezpieczeństwa – dziś nie musi on determinować niższego poziomu ochrony przed cyberatakami. Właśnie dlatego wiele organizacji – w tym również firmy z sektora MŚP – coraz częściej decyduje się na rozwiązania security w modelu usługowym.

W zależności od modelu współpracy, pod opiekę zewnętrznego dostawcy firma oddać może: utrzymanie infrastruktury, zarządzanie bazami danych i systemami, zapewnianie odpowiedniego stopnia bezpieczeństwa czy aktywny monitoring incydentów bezpieczeństwa. Dzięki temu – po powierzeniu odpowiedzialności na zewnątrz – przedsiębiorstwo może odnaleźć nową przestrzeń dla realizacji dodatkowych biznesowych wyzwań.



## Człowiek nieodzownym elementem Przemysłu 4.0

**Czwarta rewolucja przemysłowa to niewątpliwie czas wielkich zmian w biznesie w kwestii bezpieczeństwa dostępnosci do cyfrowych narzędzi, które zmieniają zarówno analizę i diagnozę stanu bieżącego, jak i monitoring i realizację zadań, a nawet sposób prognozowania. Wszystkie te zmiany da się ująć w wypowiedzianej ostatnio często sentencji, że każda firma staje się firmą IT. Zyskanie przewagi konkurencyjnej w przestrzeni nowoczesnych technologii oznacza wdrożenie i zarządzanie usługami chmurowymi, Internetem Rzeczy, oprogramowaniem w tym także z obszaru Data Analytics i AI oraz najtrudniejszym aspektem – ludźmi.**



Justyn **Czekański**

Strategic Innovation Lead,  
SI-Consulting

Droga do wykorzystania potencjału technologii z obszaru Przemysłu 4.0 to zarządzanie ciągłą zmianą w kilku obszarach: procesów, technologii i sprzętu, ale o czym także nie można zapomnieć – mądrym zarządzaniem obszarem kultury organizacyjnej oraz strukturą zatrudnienia. Już samo przyciąganie talentów z branży IT, którzy wspierają bardziej tradycyjne branże

w cyfrowych transformacjach to olbrzymie wyzwanie – szczególnie że profil socjologiczny młodszych pracowników posiadających potrzebne kompetencje jest często nie do końca kompatybilny z kulturą firm przemysłowych.

Poza tym brakuje podaży na rynku pracy, co oznacza, że działy HR w firmach bardziej tradycyjnych branż będą musiały postawić na upskilling / reskilling swojej kadry w skali dotychczas niespotykanej. Sama transformacja cyfrowa to nic innego jak zarządzanie zmianą, a to przede wszystkim wyzwanie w obszarze kapitału ludzkiego. Nabycie technologii, inżynieria procesów, zakup usług i zaplanowanie strategii cyfryzacji na kartce papieru nie stanowi przesadnie trudnego wyzwania dla intelektu i kompetencji zarządzających oraz wyspecjalizowanych firm IT. Jednak wyzwania zaczynają się tam, gdzie wszystkie te teorie trafiają na żywą tkankę organizacji. Dlatego rola ludzi i właściwego – ludz-

kiego – podejścia do zarządzania zmianą jest tak kluczowa.

Znane mi metody zarządzania zmianą, np. ADKAR Jeffa Hyatta, metoda dr. Kottera, czy Influence Model McKinseya skupiają się przede wszystkim na ludziach. Skuteczne metody designu nowych produktów i usług jak Lean Startup, Human Centered Approach także stawiają w centrum problem, który dotyczy konkretnej grupy ludzi.

Wiele firm z obszaru IT skupia się na dostarczeniu technologii i jej uruchomieniu na środowisku klienta, ale w niewielkim procencie wdrożeń uwzględniane jest wsparcie w zarządzaniu zmianą, które stawiałoby w centrum nie technologię a człowieka. Z kolei statystyki są nieubłagane – projekty związane ze zmianą (Change Management Projects) już na starcie mają ponad dwukrotnie większe szanse na niepowodzenie niż na sukces.

Setia Hermawati oraz Glyn Lawson w swoim artykule Identifying the role of human factors in Indu-

stry 4.0 Revolution wykazują, że rola ludzi w Przemysle 4.0 wcale nie jest mniejsza. Nowoczesne technologie potrzebują operatorów, inżynierów, nadzorców – w dodatku potrzebują ich sprawnych kognitywnie i zaangażowanych. To oznacza, że pozycja ludzi w przemyśle nie tylko nie jest zagrożona, a dystopijne wizje świata kontrolowanego przez roboty będą musiały jeszcze poczekać.

To, co nie może czekać, to wzbudzenie świadomości, jak nieodzownym elementem Przemysłu 4.0 jest człowiek i że skuteczna cyfrowa transformacja nie obędzie się z pominięciem potrzeb pracowników. Bez zaadresowania obaw naszych pracowników, bez skutecznej komunikacji potrzeby cyfrowej transformacji oraz metodycznego podejścia do zarządzania zmianą z człowiekiem w centrum – technologia może stać się przyczyną złożonych problemów organizacyjnych, zamiast odpowiedzią na coraz bardziej niepewny i skomplikowany świat biznesu.

# Nowoczesny HR bez papieru

**Czy da się zorganizować sprawy HR w firmie bez użycia papieru? Odpowiada Renata Łukasik, która zajmuje się rozwojem narzędzi ERP, w tym HR-owych, w Asseco Business Solutions.**



**W Internecie funkcjonuje określenie *paperless*, bez papieru. Co oznacza w biznesie i w HR?**

*Paperless* zrobiło się modnym hasłem, podobnie jak *digitalizacja procesów*. To bardzo ciekawa i pożyteczna idea zarządzania firmą bez papierowych dokumentów oraz aktualna potrzeba biznesowa. Dokumenty elektroniczne po prostu ułatwiają komunikację. Można je łatwo przekazywać, a ich użycie pozwala na automatyzację tego, co później dzieje się z dokumentami. Dzięki temu system informatyczny może pewne procesy zdjąć z barków pracowników.

Wszystko to ma zastosowanie w HR. W dobie pracy na home-office domowych biur mamy nawet po kilkaset. Jeżeli korzystamy z dokumentów papierowych, to mamy problem, bo jak zorganizować się tak, by obsługa dokumentów przebiegała terminowo, bez komplikacji i zgodnie z przepisami!

**Zatem *paperless* to coś więcej niż tylko zmiana formy dokumentów?**

Tak. Zauważmy, że przesyłanie skanów i plików nie zawsze jest skuteczne prawnie, a dokumenty wciąż wymagają podpisu. Myślę, że nadchodzi czas, by

pomyśleć o kompleksowych rozwiązaniach, takich jak te od Asseco Business Solutions. Oprócz standardowej funkcjonalności systemu ERP konieczna jest obsługa dokumentów elektronicznych w odpowiedniej formie. System musi być niezawodnym narzędziem dla firmy.

**Jak można zorganizować procesy HR-owe w biurze bez papieru?**

Po zmianach prawnych z ostatnich lat jest to łatwiejsze niż kiedyś. Można uniknąć papieru, odpowiednio organizując przepływ informacji i dokumentów.

**Czy możesz podać jakieś przykłady?**

Pracownicy zawsze potrzebują informacji, choćby takich jak stan limitu urlopowego. Z drugiej strony, weryfikują i zgłaszają zmiany swoich danych kadrowych. W firmie, która jest *paperless*, wystarczy zalogować się do portalu pracowniczego w przeglądarce czy aplikacji mobilnej. W nim są dostępne wszystkie informacje, dane, dokumenty, wnioski czy czat do działu kadr. Innym przykładem jest przekazywanie informacji, na przykład o zmianie regulaminu pracy, gdy pracodawca po-

trzebuje potwierdzenia przyjęcia dokumentu. Portal HR automatycznie wysyła do pracowników powiadomienia o informacji. Ci w portalu zapoznają się z dokumentem i potwierdzają przyjęcie.

Weźmy coś jeszcze: przedłużenie umowy o pracę, a więc aneks i wnioski o podwyżkę. W Portalu HR kierownik wprowadza wniosek elektroniczny, wpisując nowe warunki zatrudnienia i przekazuje go do obiegu. Dokument błyskawicznie trafia do jego przełożonego; dalej do działu kadr, a na końcu do e-dokumentacji pracowniczej. Ten typ dokumentów wymaga formy pisemnej, więc przyda się tu podpis elektroniczny pracodawcy i pracownika. Zauważmy, że przy obsłudze tych procesów w Portalu HR nie użyliśmy ani jednej kartki.

**Czy dokumenty elektroniczne są skuteczne prawnie?**

Dokumentację pracowniczą można w całości prowadzić w formie elektronicznej, ale przepisy wskazują pewne wymagania dotyczące jej formy. Weźmy przykład. Wniosek urlopowy wymaga podpisu zwykłego. Pracownik, logując się do portalu, potwierdza swoją tożsamość. Podobnie jego przełożony, który wniosek akceptuje. Tak strony dopełniają wymogów formy prawnej. Wniosek jest ważny i potwierdzony elektronicznie. Są dokumenty, które wy-

magają formy pisemnej, jak wspomniany już aneks. Na szczęście „forma pisemna” to tylko sformułowanie prawne, które określa warunki, do spełnienia przez dokument. Nie musi być on papierowy, ale podpisany podpisem kwalifikowanym, równoprawnym z tym odręcznym. Podpis kwalifikowany należy do osoby fizycznej. Firma natomiast taki podpis może pracownikowi zapewnić. Użytkownicy naszych rozwiązań korzystają z podpisu SimplySign, zintegrowanego z Portalem HR.

**Co z firmami, które „wołają papier”?**

Muszą liczyć się z tym, że papier ma swoje ograniczenia. Niszczą się, gubi, trafia w niewłaściwe ręce. Do tego dochodzi fizyczny transport, opóźnienia i specjalne warunki przechowywania dokumentów w archiwach latami. Krótko mówiąc, trzeba się liczyć z kosztami i pewnym ryzykiem.

**Jak spełnić wymogi „cyfrowe”?**

Dokumenty elektroniczne również muszą spełniać wymagania prawne, jak choćby zasady poufności, integralności, kom-

pletności i oraz uprawnionego dostępu. Są też objęte oznaczeniami, tzw. metadanymi, które dobrze przygotowany system ERP przydziela automatycznie. Dokumenty elektroniczne muszą spełniać także precyzyjne wytyczne techniczne. I znów, dobry system wygeneruje plik zgodny z przepisami. Krótko mówiąc, trzeba mieć dobre narzędzia cyfrowe i już.

**Jak przebiega cyfryzacja w HR?**

Moment przejścia na dokumentację elektroniczną wymaga narzędzi informatycznych oraz zmian organizacyjnych. Polecam podejście stopniowe. Skanowanie istniejących już dokumentów oraz stosowanie podejścia *paperless* dla nowych pracowników. W ten sposób nakłady pracy rozłożą się w czasie, stopniowo przynosząc korzyści.

Podsumujmy: *paperless* HR to przede wszystkim sprawna obsługa spraw i szybki przepływ informacji i dokumentów. To porządek w dokumentach oraz większe zadowolenie pracowników i menadżerów. To także oszczędności i wreszcie, im mniej papieru, tym lepiej dla środowiska.

**Jak wyglądałyby lata Twojej pracy, gdyby HR zawsze były *paperless*?**

To spełnienie marzenia! Sprawniej, szybciej, bezpieczniej i bardziej oszczędnie. Przejście na dokumentację elektroniczną przynosi konkretne efekty, których można życzyć wszystkim organizacjom.



Pracownicy zawsze potrzebują informacji, choćby takich jak stan limitu urlopowego.

ASSECO  
BUSINESS SOLUTIONS

## Nowoczesny HR #bezpapieru

Pozbądź się papieru z Twojego HR!  
Dowiedz się więcej na stronie:



assecobs.pl  
/paperless





# WITAMY W ŚWIECIE WIRTUALNYCH ZESPOŁÓW

**Bill Gates stwierdził, że w ciągu 2-3 lat większość naszych spotkań będzie odbywać się wirtualnie. Obecnie jesteśmy świadkami globalnej zmiany w sposobie pracy – hybrydowość zostanie z nami na zawsze. Kryzys przyspieszył jedynie to, co było już możliwe dzięki dostępnej technologii.**

Piotr **Kraś**

Solution Engineering Team  
Manager, VMware

Z badań CIPD wynika, że pracodawcy oczekują, iż odsetek osób regularnie pracujących z domu wzrośnie do 37 proc., w porównaniu z 18 proc. przed wybuchem pandemii. Dla wielu pracowników powrót do biur oznacza pewne pozory normalności – czy wreszcie miejsce pracy przypominające te, które pamiętamy sprzed kryzysu. Inni natomiast wzdrygają się na myśl o rezygnacji z piżamowych spodni i domowej kawy.

W momencie wybuchu pandemii, wprowadzenie pracy zdalnej było dużym wyzwaniem nie tylko dla pracodawców, ale też i pracowników. Z badań globalnej firmy technologicznej NTT wynika jednak, że choć od tamtej pory upłynęły dwa lata, to zmieniło się niewiele. Starych problemów nie tylko nie rozwiązano, ale pojawiły się nowe. Nic dziwnego, że dzisiaj aż 81 proc. firm zwraca uwagę na to, że praca w domu stanowi wyzwanie dla ich wydajności.

Niemniej jedna rzecz jest jasna: nie wrócimy do miejsc pracy, które opuściliśmy. Kadra, która ma możliwość pracy zdalnej, w dużej mierze oczekuje w przyszłości hy-

brydowego środowiska (biurowego) – takiego, które pozwoli im spędzać część tygodnia, pracując zdalnie, a część w biurze. Oczywiście preferencje pracowników i zasadność hybrydowych harmonogramów pracy będzie różnić się znacznie w zależności od organizacji, zespołu, roli i konkretnej osoby. Nie ma na to jednej uniwersalnej odpowiedzi. Ważne jest, aby menedżerowie ocenili, jakie rozwiązania najlepiej sprawdzą się w przypadku ich zespołu, biorąc pod uwagę rodzaj wykonywanej pracy, potrzebne wsparcie i kulturę zespołu. W moim materiale przedstawię przykłady ze świata, które, mam nadzieję, unaoczniają pozytywne aspekty związane z bezproblemowym dostępem do aplikacji i zasobów przedsiębiorstwa z dowolnego miejsca, z „wirtualnymi planami pracy” oraz oczywiście z poprawą bezpieczeństwa.

#### **Spójność jeszcze nigdy nie była tak istotna**

Według 92 proc. respondentów naszego badania co najmniej część pracowników pracuje obecnie zdalnie. Wprawdzie wdrożenie modeli hybrydowych przebiegło lepiej, niż oczekiwano, jednakże wielu szefów odnotowało zwiększoną rotację wśród personelu. 79 proc. uważa,

że w tej dziedzinie ich organizacje powinny zaimplementować nowe narzędzia i zasady. Kolejne 77 proc. jest zdania, że obecne procesy rekrutacyjne wymagają dokładniejszej kontroli ze względu na pracę często poza tradycyjną przestrzenią biurową. Przejście na środowiska wirtualne oznacza, że nigdy wcześniej nie były tak istotne wysiłki na rzecz integracji i spójności w organizacjach. Tytułem przykładu: w tym aspekcie sukces odniosła grupa SGB-SMIT, największy producent transformatorów mocy w Europie – firma podwoiła globalny zasięg w ciągu 5 lat – dzięki bezproblemowemu dostępowi do aplikacji i narzędzi o kluczowym znaczeniu, kultura współpracy i innowacji w grupie kwitnie. Wskutek efektywnej współpracy

z nami, pracownicy przedsiębiorstwa mogą efektywnie współpracować aż na czterech kontynentach. Co ciekawe, z danych NTT wynika, że dla 58 proc. pracowników praca z domu jest problematyczna, a tylko co trzeci jest zdania, że posiada wystarczające narzędzia do wykonywania obowiązków służbowych zdalnie. Również praca stacjonarna w biurze naraża szereg problemów. Tylko 55 proc. organizacji uważa, że ich biura są dostosowane do realiów pracy hybrydowej.

#### **Współpraca wirtualnych plemion**

Wzrosło znaczenie „wirtualnych planów pracy”, gdyż redefiniują one znaczenie sukcesu wśród pracowników, zespołów i ich liderów. Większość (70 proc.) respondentów badania VMware od momentu przejścia na pracę zdalną, czuje się bardziej doceniana i związana ze współpracownikami. Dziś zamiast „działów”, mamy „plemiona”, które kontaktują się i współdziałają w godzinach pracy oraz na płaszczyźnie społecznej. Jeśli chodzi o korzyści wynikające z cyfrowego trybalizmu, prawie połowa (45 proc.) szybko rozwijających się organizacji wymieniła silny wzrost i natężenie współpracy (43 proc.).

Postęp cyfryzacji w Departamencie Policji w Antwerpii to ilustracja, jak technologia wspiera zespoły policjantów w drodze na interwencję. Jednostka opracowała nową platformę cyfrową i aplikację, FOCUS, która koncentruje od 20 do 40 źródeł wyszukiwania i baz danych różnych wydziałów, pozostałych służb miejskich i ratunkowych. Z jej pomocą, posiadając więcej informacji, funk-

cjonariusze mogą lepiej poradzić sobie z zastaną sytuacją. W rezultacie czas reakcji uległ znacznej poprawie: wynosi obecnie nieco poniżej 3 minut, podczas gdy wcześniej było to od 8 do 10 minut.

#### **Przewaga w walce o talenty**

77 proc. respondentów przyznało, że ich organizacja ma prawo monitorować produktywność personelu, ale wiele firm balansuje w tym aspekcie na cienkiej granicy. W przyszłości to liderzy, którzy ufają, że ich pracownicy są i pozostaną produktywni, będą mieli przewagę w walce o talenty. Dodatkowo, niezależnie od stanowiska i organizacji, z powodu pracy zdalnej, znacznie wzrosły ryzyka związane z bezpieczeństwem. Mając mniejszą kontrolę nad aplikacjami, urządzeniami i sieciami, poruszamy się po świecie, w którym bezpieczeństwo jest obowiązkiem każdego pracownika – 75 proc. z nich uważa, że dane wrażliwe skłoniły działy IT do zwiększonej staranności przy wdrażaniu mechanizmów długoterminowej pracy zdalnej, a 58 proc. organizacji nie może pozwolić na pracę z innego kraju ze względu na obawy związane z regulacjami i zabezpieczeniem danych.

Jeśli chodzi o bezpieczeństwo, dobrym przykładem jest Asklepios, jeden z największych prywatnych zarządców szpitali w Niemczech. Firma współpracowała z VMware w celu wyeliminowania silosów infrastrukturalnych, usprawnienia komunikacji i wymiany danych między pracownikami – jednocześnie wdrażając rozwiązania bezpieczeństwa na urządzeniach, w aplikacjach i systemach. Dziś kadra może pracować z dowolnego miejsca, a 2,6 mln pacjentów ma dostęp do najwyższych standardów leczenia i badań medycznych.

#### **Zdalna rewolucja w pracy zaczyna się od domu**

Global Workplace Analytics przewiduje, że do 2025 r. 70 proc. pracowników będzie pracować zdalnie przez co najmniej pięć dni w miesiącu. Oznacza to, że dziś stworzenie silnie rozproszonej, globalnej siły roboczej jest ważniejsze niż kiedykolwiek i zrewolucjonizuje sposób myślenia o pracy. Dostęp do nowych talentów zwiększy różnorodność naszej kadry, a także będzie motorem dla innowacji i nowych perspektyw – nasza inicjatywa Future of Work umożliwia nam rekrutację najzdolniejszych pracowników z całego świata.

Patrząc w przyszłość zwycięzcami w nowej rzeczywistości będą ci, którzy wykorzystają potencjał wirtualnego środowiska, zachęcając do nawiązywania cyfrowych kontaktów, a jednocześnie wspierając to widocznym, przejrzystym przywództwem, aby przyciągnąć i zatrzymać talenty. Pod warunkiem, że będzie to realizowane w bezpieczny sposób i w sposób, który będzie współgrał z działaniami pracowników, a nie przeciwko nim.



Wzrosło znaczenie „wirtualnych planów pracy”, gdyż redefiniują one znaczenie sukcesu wśród pracowników, zespołów i ich liderów. Większość (70 proc.) respondentów badania VMware od momentu przejścia na pracę zdalną, czuje się bardziej doceniana i związana ze współpracownikami.

