



Business
Centre
Club

**Pokonamy
ten kryzys!**

Warszawa, 3 czerwca 2020 r.

NIEZBĘDNIK HR-OWCA: JAKI HR W CZASIE I PO PANDEMII?

7 kierunków, które wskazują dyrektorzy personalni

Nikt nie ma wątpliwości, że ostatnie tygodnie nie mają precedensu w naszych przedsiębiorstwach. Reorganizacje, walka o utrzymanie ciągłości działania, niepewność, lęk a czasem nawet panika związana z troską o zdrowie ludzi.

12 maja odbyło się zdalne spotkanie, działającej od 5 lat, Grupy HR Łoży Warszawskiej Business Centre Club, w czasie którego dyrektorzy personalni dzielili się swoimi spostrzeżeniami na temat tego z czym mierzą się dziś i na jakie wyzwania przygotowują się jutro. Z dyskusji wyłoniło się siedem obszarów koncentracji uwagi, które będą nadawać kierunek prac w najbliższych tygodniach.

1. Po pierwsze zdrowie i bezpieczeństwo

Wszystkie firmy postawiły na bezpieczeństwo. Nie od początku było to proste zadanie. „Początkowo pracownicy produkcyjni odczuwali dyskomfort. Zgłaszali zapotrzebowanie na maseczki również tam, gdzie nie było to wtedy wymagane. Udostępnienie każdemu z nich z powodu braku ich dostępności stanowiło początkowo wyzwanie. Chwilę trwało nim zapewniliśmy właściwe i możliwe odległości na produkcji, kurtyny przy wydawaniu posiłków regeneracyjnych. Sporo pomaga nam nasz system pracy i reżim sanitarny: branża żywności to nieustanna kontrola bezpieczeństwa i jakości produktu. Dzięki wyętej pracy zapanowaliśmy nad emocjami i uspokoiiliśmy załogę – relacjonuje **Randa Ombach** manager ds. CSR z **SuperDrob** (www.superdrob.pl) i **Prezeska Fundacji „Uskrzydłamy”**. Po pierwszych tygodniach pojawiły się lepsze pomysły i rozwiązania. **Małgorzata Wójcik Dyrektor Personalny** z Przedsiębiorstwa Farmaceutycznego **LEK-AM Sp. z o.o.** (www.lekam.pl) wskazuje na przeorganizowanie pracy zmianowej. „Zabezpieczenie sanitarne było dla nas kluczowe. Zdecydowaliśmy, że pracownicy działu produkcji będą pracować po siedem godzin, pozostawiając wynagrodzenie za osiem. Z ósmej godziny przeznaczaliśmy 15 minut na przebranie dla każdej zmiany oraz pół godziny na pełną dezynfekcję stref produkcyjnych, by zapobiec ryzykom zakażeń. Powiodło się i wszyscy jesteśmy zdrowi.” **Agnieszka Gręda HR Manager** w firmie z branży nieruchomości dzieli się doświadczeniami „Nasza firma w dużej mierze pracowała dotychczas na dokumentach papierowych, co częściowo wymuszało pracę na miejscu, jednak wraz z ogłoszeniem stanu zagrożenia epidemicznego, umożliwiliśmy większości pracowników pracę zdalną. Od połowy maja rozpoczęliśmy stopniowe powroty pracowników do biura. Aktualnie pracujemy w podziale na dwa zespoły: A i B, naprzemiennie w systemie tygodniowym, co oznacza, że w jednym tygodniu grupa A pracuje z biura, a grupa B zdalnie, natomiast w kolejnym na odwrót. Od strony BHP dostosowaliśmy warunki pracy do wytycznych GIS i PIP, zapewniliśmy płyny do dezynfekcji, rękawiczki i maseczki oraz odsunęliśmy stanowiska pracy na zalecane odległości. Dodatkowo umożliwiliśmy pracownikom dojazdy do biura w bezpieczny sposób. Udostępniamy bezpłatnie miejsca parkingowe i finansujemy przejazdy taksówkami, gdyż jedną z największych obaw naszych pracowników były właśnie dojazdy do pracy środkami komunikacji publicznej.”

„Nowa rzeczywistość dla nas to codzienna troska o zdrowie pracowników i komfort pracy w nowych warunkach, to także proste pytanie Jak samopoczucie nabiera nowego znaczenia mówi **Katarzyna Korda Dyrektor Personalna Wittchen**. Podobne podejście potwierdza **Chief Talent Officer Grupy Cerrad**: „Wykonujemy bieżące HR-owe telefony, sprawdzając, jak się czują nasi pracownicy, w szczególności osoby o podwyższonym ryzyku pracujący zdalnie oraz przebywający na kwarantannie. Większość z nich to docenia, ale też uczymy się takiej wrażliwości, by nie przekraczać granic prywatności. To spore wyzwanie.”

Business Centre Club przystąpił do akcji Polskiego Forum HR [„Bezpieczny powrót do pracy” \(raport w linku\)](#), poprzez którą popularyzowane są dobre praktyki z krajów, które mają już doświadczenia z odmrażaniem gospodarki i wznawianiu działalności przy wygaszającej się pandemii. Oprócz dzielenia się wiedzą, współpraca ma na celu ustalenie sytuacji, w której są dziś polskie firmy poprzez [krótkie badanie \(8 pytań w linku\)](#). Zbieranie problemów i wyzwań oraz informacje z badania pozwolą przedsiębiorcom być partnerami dla instytucji państwowych, które prześcigają się w zaleceniach, często ze sobą wewnątrznie sprzecznych. W pracach grupy roboczej uczestniczą ekspertki BCC [Joanna Torbé](#) i [Katarzyna Lorenc](#). Dzięki tej pracy mamy nadzieję zaprowadzić minimum porządku w chaosie i ustalić status poszczególnych wytycznych, rekomendacji, zaleceń, czyli ustalić które są obowiązkowe, a które nie, a także zapobiec nadprodukcji niepraktycznych postanowień. Gdyż, jak podkreśla Elżbieta Kowalewska, „Pokazujemy normalność i wracamy do normalności.”

2. Obawy pracowników związanych z powrotem do pracy

Kolejny wspólny punkt koncentracji uwagi to lęki części pracowników oraz niechęć innych. „Mamy świadomość tego, że rekordowe obroty marketów budowlanych oznaczają, że część naszych pracowników prawdopodobnie nie pracuje w pełnym wymiarze godzin, na który się umawiali i mamy przeczucie, że tylko część z nich pracuje rzetelnie, a część nadużywa zaufania pracodawców” relacjonuje Katarzyna Lorenc z rozmów z pracodawcami, którzy korzystają z porad sztabu kryzysowego BCC. W odczuciu większości jednak są to rzeczywiste obawy o zdrowie, gdyż pracownicy widzą, że dynamika zachorowań nie zmienia się drastycznie, a wcześniej słyszeli by zostać w domu, by ratować życie i zdrowie swoje i najbliższych. „Część pracowników nie chce wracać do biura” zaznacza **Elżbieta Zalewska Dyrektor Operacyjna z Konsbud Audio**. Zastanawiamy się jak zorganizować, żeby wszystko działało i nie zmuszamy nikogo do powrotu. Zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie ankiety badającej gotowość powrotu do biura. Planując kolejne kroki i nową organizację pracy będziemy starali się pogodzić – na ile to możliwe – oczekiwania naszych pracowników z wymaganiami biznesu – wskazuje Talent Manager Izabela Wasilewska z kancelarii Domański Zakrzewski Palinka.

Musimy zadbać o to by ludzie nie bali się przychodzić do pracy – wskazują dyrektorzy. Problem alienacji zauważa również **Dominika Dłużniewska, HR Manager, Europa Środkowa i Wschodnia, Recordati Polska sp. z o.o.** „Czy osoby po jeszcze dłuższej alienacji dadzą sobie radę z powrotem do dynamicznej i wymagającej rzeczywistości? Niezwykle ważne jest utrzymywanie regularnego kontaktu z pracownikami by podtrzymać więź zespołu. Warto zapewnić pracownikom możliwość połączenia online na różne wspólne aktywności – zarówno angażujące pracowników międzydziałowe projekty firmowe, jak również wydarzenia socjalne – np. kawa online”.

Z inicjatywy Łoży Częstochowskiej Business Centre Club, aby ułatwić powrót do rzeczywistości, powstała akcja społeczna [#RatujeBoPracuje](#). To inicjatywa, która ma zachęcić do powrotów do pracy poprzez docenienie tych, którzy pracowali intensywnie w czasie pandemii. Uczestnicy akcji oznaczają swoje zdjęcie profilowe [nakładką na Facebooku](#) i robią zdjęcia załodze z [#RatujeBoPracuje](#). Kolaże udostępniane są na stronie wydarzenia, w mediach społecznościowych, na billboardach i w prasie. Akcja szybko zyskuje kolejnych zwolenników, a firmy doceniają swoich bohaterów, dzięki którym praca trwa mimo komplikacji i pandemii.



#RatujeBoPracuje

3. Zdalna praca – blaski i cienie

„Praca on-line stała się tratwą ratunkową dla części gospodarki” zaznacza Alicja Świercz, **HR Manager z Aegon PTE SA**. „Projekty HR-owe realizujemy zdalnie. Rozwijamy e-szkolenia w małych grupach i sprawdzamy zdolność do pracy zdalnej poprzez e-assessment. W ten sposób działamy od początku pandemii. Było to możliwe, bo byliśmy przez 4 Business & People przygotowani i przeszkoleni m.in. z wykorzystaniem [Personal Efficiency Program](#). Nie spodziewaliśmy się, że roczne przygotowania dadzą taki efekt. Od pierwszego dnia mieliśmy nawet większą efektywność pracy niż zwykle, a wprowadziliśmy dodatkowo tylko codzienną, 30 minutową odprawę”. „Codzienne odprawy mają ogromne znaczenie z punktu widzenia zarządzania zespołem i firmą” przyznaje **Agnieszka Gręda**.

Aby wzmocnić relacje w czasie izolacji HR-owcy organizują innego rodzaju spotkania. „Dobrowolne spotkanie zdalne na kawę w Recordatti, gdy rozmawia się o wszystkim, niekoniecznie o pracy. Jest to też okazja by odreagować i zobaczyć w jakiej kondycji jest zespół”. **Sylwia Swaczyna HR Manager w Maxi Zoo Polska**, oprócz odpraw, organizuje raz na tydzień lub dwa tzw. Brown Back Session – godzinne towarzyskie spotkanie pracowników, na którym obowiązkowo trzeba mieć swoją kawę lub herbatę oraz ciastko. W 4 Business & People odbyła się zdalna impreza firmowa po pracy, za to z winem, i była dobrze odebrana przez pracowników i przeciągnęła się do późnych godzin wieczornych.

Równocześnie „praca zdalna to istne pole minowe, jeśli chodzi o kwestie formalno-prawne i wymaga uregulowań” wskazuje Małgorzata Wójcik z LEK-AM. Czy pracownicy terenowi, którzy pracują w zadaniowym systemie czasu pracy powinni przejść na system podstawowy w trakcie zdalnej? W jaki sposób uzupełnić karty oceny ryzyka zawodowego, żeby były adekwatne do zagrożeń, które niesie COVID-19? To dylematy, na które szybko trzeba znaleźć jednoznaczną odpowiedź”.

Oprócz kwestii prawnych w pracy zdalnej obserwujemy również „obciążenie pracowników przy dzieleniu opieki nad dziećmi” podkreśla Alicja Świercz z Aegon PTE SA. „Widzimy, że część osób ma trudności w pogodzeniu obowiązków zawodowych i rodzinnych w tym samym czasie. Ponadto, pojawiają się też wyzwania w zakresie efektywnego planowania i samoorganizacji, a część boryka się z samodzielnością, której taka praca wymaga”.

Wielu menedżerów nie potrafi przydzielać zadań w sposób adekwatny do pracy zdalnej. Dla większości również jej monitorowanie i rozliczanie stanowią problem. Dziś bez mocnych kompetencji menedżerskich bardzo trudno jest utrzymać rytm pracy – relacjonuje swoje doświadczenia z krótkich i praktycznych [e-szkoleń](#) trenerka Dorota Wandas.

„Mamy świadomość, że dla części naszych pracowników praca zdalna to czas na zbieranie energii i podnoszenie kompetencji na czas nadrabiania wyników. Dlatego dostarczamy naszym pracownikom e-szkolenia, a także spotkania z psychologiem, który uczy, jak radzić sobie w sytuacji zamknięcia, izolacji i niepewności” podsumowuje Dominika Dłużniewska.

4. Test z przywództwa

Oprócz HR-u test z przywództwa zdaje kadra kierownicza. „Koronawirus pokazał nam postawy i zachowania kadry kierowniczej, które nie zawsze do końca wpisała się w rzeczywistość biznesową” zaznaczają HR-owcy. Dopasowanie stylu przywództwa do sytuacji i ludzi to duża sztuka. Nie wszyscy menedżerowie zdali ten egzamin. Część wręcz usunęła się z życia biznesowego. Również w obszarze odpowiedzialności za zdrowie i życie widoczna była rola menedżerów i tylko część z nich zdała z wyróżnieniem. Wielu kierowników nie potrafiło zapanować nad emocjami swoimi i innych.

W efekcie, rekomendowali nieracjonalne rozwiązania. Konieczna jest więc dyskusja nad kompetencjami menedżerskimi oraz stylem przewodzenia adekwatnym do sytuacji. „Przetestowanie przywództwa nie jest czymś abstrakcyjnym” – mówi Katarzyna Lorenc. „Mamy dziś testy, które pokazują aktualny i preferowany styl, co pomaga przestawić się na taki, który zapewni rezultaty w nowych warunkach. Dobrze, że firmy korzystają z takiego wsparcia konsultacyjnego dla swojej kadry zarządzającej – to dziś klucz do utrzymania działalności – wyjaśnia.

5. Komunikacja wewnętrzna

HR-owcy zgodnie zauważają, że wzrasta rola komunikacji wewnętrznej. Z jednej strony pracownicy jej potrzebują, z drugiej – ograniczone są kanały komunikacji nieformalnej. Gdy jednak pojawią się plotki, trudniej je dementować, ponieważ trafiają z opóźnieniem, a często sięją panikę i wprawiają ludzi w niepotrzebny niepokój.

6. Zachowanie spójności w organizacji

„Spodziewam się, że zapotrzebowanie na home office wzrośnie może nawet do dwóch dni w tygodniu. Powstaje dylemat jak organizować pracę, by to działało i równocześnie nie alienowało ludzi” wskazuje Dominika Dłużniewska. Praca zdalna ujawnia też nierówności w obciążeniu pracą i obnaża jej efektywność lub brak efektywności. Będzie to wymagać zmian organizacyjnych, ale dzisiejsze obserwacje będą też podstawą do podejmowania decyzji personalnych na wypadek redukcji, której w różnym wymiarze spodziewa się większość organizacji. Firmy farmaceutyczne widzą, że przeorganizowania będzie wymagać praca przedstawicieli medycznych. Podobnie w branży ubezpieczeniowej powstają inne metody pracy z klientem. Te zmiany będą generować potrzebę kolejnych dopasowań i reorganizacji. Z jednej strony HR-owcy chcą uwzględniać różne preferencje pracowników i zespołów, z drugiej strony stoją na straży zasad równego traktowania. Jak zachować spójność organizacji w lawinie zmian? Jak zachować wrażliwość na potrzeby i sprawiedliwość równocześnie? To kwestie na najbliższe tygodnie, które wyraźnie wybrzmiewały w dyskusji dyrektorów personalnych.

7. Elastyczność

Gdy rozmawiamy o tym jaki będzie HR po pandemii, to przede wszystkim „trzeba zachować elastyczność. Dziś należy reagować na potrzeby pracowników i biznesu. Trudno wyrokować, w którą stronę pójdą zmiany. Zaskakują nas kolejne dni.” podkreśla Katarzyna Korda. Dopóki nie mamy szklanej kuli prawdopodobnie zwinne i elastyczne podejście będzie dla HR-u jedyną realistyczną drogą. Ważne jednak, aby zdawać sobie sprawę z tego, że istniejące wcześniej trendy w gospodarce nabrały tempa i działania HR-owców będą za nimi podążać.

W efekcie spotkania, grupa postanowiła zorganizować dwa webinary dla swoich kierowników: z zarządzania pracą zdalną z akcentem na rozliczanie pracy oraz dla wszystkich pracowników ze wzmocnienia siły i odporności w nowych sytuacjach.

Prawdopodobnie jednak za kilka tygodni pojawią się kolejne wyzwania, z którymi będą się mierzyć HR-owcy w każdej firmie. Dlatego szczególnie ważne, by w natłoku nowych sytuacji i zadań nie pozostawać samemu. Korzystanie z wymiany doświadczeń, którą zapewniają takie fora jak Grupa HR Łoży Warszawskiej BCC to dziś istotne wsparcie. Skoro mierzymy się z podobnymi wyzwaniami – warto wspólnie szukać inspiracji i rozwiązań.

Grupa powstała prawie 5 lat temu, a jej rolą jest **wymiana doświadczeń i rozwój wiedzy z obszaru HR w przedsiębiorstwach...** bez zadęcia, praktycznie, w dialogu. Do grupy HR można zapisać się poprzez uczestnictwo w spotkaniach klubowych. Przy ograniczonej liczbie miejsc, pierwszeństwo mają firmy członkowskie BCC.

Oprac.

Katarzyna Lorenc

ekspertka BCC ds. rynku pracy oraz zarządzania i efektywności pracy

prezes 4 Business & People

tel. 606 941 499

e-mail: katarzyna.lorenc@bcc.org.pl