

Nowa rzeczywistość

**Jak zmieniają się organizacje
i oczekiwania pracowników**

redakcja naukowa Joanna Liksza

Justyna Adamczyk-Marchewka Marta Kacprzak-Kalinowska
Olga Onufrzak Monika Płusa Andrzej Stefaniak Paweł Szczęsny
Magdalena Tomczyk-Słowińska Małgorzata Wróbel



redakcja naukowa Joanna Liksza

Justyna Adamczyk-Marchewka Marta Kacprzak-Kalinowska
Olga Onufrzak Monika Płusa Andrzej Stefaniak Paweł Szczęsny
Magdalena Tomczyk-Słowińska Małgorzata Wróbel

Nowa rzeczywistość

**Jak zmieniają się organizacje
i oczekiwania pracowników**

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2021

POLECAMY TAKŻE:

Benefity. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników
J. Liksza (redaktor naukowy)

Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka
J. Liksza (redaktor naukowy)

Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking
M. Sidor-Rządkowska

Praca zdalna w polskim systemie prawnym
M. Mędrala (redaktor naukowy)

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji, wyd. III
M. Sidor-Rządkowska

Systemy wynagradzania i premiowania. Modyfikacje w warunkach zmian (e-book)
J. Marciniak

Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian
J. Marciniak

Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR
P. Pszczółkowski, R. Michalczyk

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy
M. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne
Aleksandra Nałęcz-Zienkiewicz

Projekt okładek serii
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *Pixel-Shot – stock.adobe.com*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8246-382-8

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Przedmowa	7
Wstęp	9
Rozdział I. Czym jest nowa rzeczywistość	11
<i>Joanna Liksza, Paweł Szczęsny</i>	
1. Świat w dobie pandemii COVID-19	11
2. Nowe warunki funkcjonowania organizacji	13
3. Nowa rzeczywistość – definicja pojęcia	14
4. Nowa rzeczywistość – najważniejsze zmiany	15
Rozdział II. HR wobec zachodzących zmian	25
<i>Olga Onufrzak</i>	
1. HR a wyzwania nowej rzeczywistości	25
2. Ekonomia vs czynnik ludzki	26
3. Digitalizacja	28
4. Zdalna rzeczywistość	31
5. Dobrostan pracowników	34
6. Zmiany demograficzne	37
Rozdział III. Oczekiwania pracowników a oferta pracodawcy	43
<i>Andrzej Stefaniak, Magdalena Tomczyk-Słowińska</i>	
1. Trendy 2021 – benefits: informacja o badaniu	43
2. Aktualna oferta benefitowa	44
3. Oczekiwania pracowników	47
4. Przyszłość polityki świadczeń pozapłacowych	51
5. Podsumowanie badania	53
Rozdział IV. Nowe EX: cel, elastyczność, komfort	55
<i>Paweł Szczęsny</i>	
1. Doświadczenie pracownika	55
2. Cel	58
3. Elastyczność	63
4. Komfort	65
5. Wellbeing	65
6. Praca zdalna	66
7. Biuro jako przestrzeń społeczna	66

Rozdział V. Praca w modelu hybrydowym	68
<i>Małgorzata Wróbel</i>	
1. Hybrydowy model pracy	68
2. Praca zdalna przed pandemią i w pandemii	68
3. Popandemiczna codzienność	70
4. Szanse i zagrożenia pracy zdalnej	72
5. Praca hybrydowa w regulacjach prawnych	73
6. Modele pracy hybrydowej	74
Rozdział VI. Elastyczny czas pracy a oczekiwania pracowników	76
<i>Justyna Adamczyk-Marchewka, Monika Plusa</i>	
1. Model pracy w organizacjach w marcu 2021 r.	76
2. Zmiany w modelu pracy	78
3. Praca w modelu hybrydowym	80
4. Czas pracy a oczekiwania pracowników	81
5. Korzyści wprowadzenia modelu pracy zdalnej	85
Rozdział VII. Lider nowej rzeczywistości	89
<i>Małgorzata Wróbel</i>	
1. Liderzy w czasie pandemii	89
2. Menedżerowie a nowa rzeczywistość	90
3. Kompetencje lidera nowej rzeczywistości	91
Rozdział VIII. Od stanowisk do ról organizacyjnych – zmiana modelu organizacji pracy	95
<i>Joanna Liksza</i>	
1. Pandemia a zmiana struktur organizacyjnych	95
2. Architektura stanowisk	98
3. Rola a stanowisko	104
4. Architektura stanowisk – przykład wdrożenia	110
Rozdział IX. Zespoły wirtualne	115
<i>Marta Kacprzak-Kalinowska</i>	
1. Specyfika zespołów wirtualnych	115
2. Zarządzanie zespołem wirtualnym	117
3. Efektywność zespołu. Case study	122
Rozdział X. Pracownik technologiczny	127
<i>Marta Kacprzak-Kalinowska</i>	
1. Nowe oczekiwania wobec pracowników	127
2. Portret pracownika technologicznego	130
3. Rzeczywistość rozszerzona	133
4. Sztuczna inteligencja a rynek pracy	135
Rozdział XI. Social enterprise – model organizacji przyszłości	138
<i>Joanna Liksza</i>	
1. Ewolucja organizacji	138
2. Droga do sukcesu	141
Zakończenie	143
Autorzy	145

Przedmowa

W życiu nauczyciela nie ma piękniejszej chwili niż ta, kiedy obserwując postępy edukacyjne swojego ucznia spostrzeżę, że osiągnął on poziom swojego mistrza (lub nawet go przerósł). Obydwoje autorów niniejszej przedmowy są członkami Rady Programowej i wykładowcami Studiów Podyplomowych „Zarządzanie wynagrodzeniami i wynikami pracy” na Uczelni Łazarskiego w Warszawie – pierwszego w Polsce kierunku studiów dla specjalistów ds. Comp& Ben oraz Kontrolingu HR. Końcówka drugiej edycji tych studiów (2019/20) oraz trzecia edycja (2020/21) przypadły na okres pandemii COVID-19. Ponieważ zarówno wykładowcy, jak i studenci (podobnie jak i cały świat) musieli się przystosować do zmienionych warunków funkcjonowania, cała trzecia edycja odbyła się w formie zdalnej. Rada Programowa studiów miała wiele wątpliwości, czy takie studia mają sens i czy ich przypadkiem nie odwołać. Okazało się jednak, że tak jak w całej światowej gospodarce eksperyment pracy zdalnej się udał, a efekty końcowe wręcz przerosły oczekiwania wykładowców.

Studenci po raz pierwszy mieli okazję spotkać się „na żywo” dopiero podczas egzaminów końcowych. Temat wpływu pandemii na zmiany w politykach kadrowo-płacowych firm znalazł swoje miejsce w niemal każdej z bronionych prac. *Nowa rzeczywistość* jest zbiorową pracą dyplomową ośmiorga z uczestników trzeciej edycji ww. kierunku studiów z udziałem i pod redakcją kierowniczkę tego kierunku w Centrum Kształcenia Podyplomowego Uczelni Łazarskiego. Praca ta okazała się na tyle interesująca, że wydawnictwo Wolters Kluwer postanowiło ją wydać w formie książkowej, co napawa dumą wykładowców kierunku „Zarządzanie wynagrodzeniami”, w tym autorów niniejszej przedmowy.

Dlatego warto zapoznać się z tą pracą:

1. Jest to pierwsza publikacja książkowa w Polsce tak kompleksowo opisująca genezę pandemicznej nowej rzeczywistości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, próbująca zdefiniować jej kluczowe atrybuty oraz antycypować trwałe trendy zmian w HR-ze w okresie po pandemii.

2. Tezy w niej zamieszczone są bogato ilustrowane wynikami zarówno światowych, jak i polskich (w tym własnych) badań dotyczących rzeczywistości zarządczej i HR-owej czasów pandemii.

3. Praca stara się wskazać wpływ pandemii na modele biznesowe firm (rosnącą rolę zespołów rozproszonych oraz kompetencji cyfrowych pracowników, trwale miejsce hybrydowego systemu pracy w praktyce przedsiębiorstw, „żabi skok” w zakresie uelastycznienia czasu pracy, powstanie nowego wzorca przywództwa, itp.).

4. Publikacja porównuje wyniki najświeższych badań światowych z opisem sytuacji w 2021 r. na rodzimym rynku pracy (co jest niezmiernie rzadkie).

5. Książka odważnie przenosi Czytelnika w przyszłość zarządzania kapitałem ludzkim i zawiera propozycje praktycznych działań, stanowi zaproszenie, by w pojawiających się zmianach odnajdywać szanse na nowe rozwiązania.

6. Bardzo praktyczne podejście do opisanych kwestii to również propozycja działania, weryfikowania postawionych w książce tez oraz refleksji nad zmianami.

7. Publikacja stanowi kolejny głos w dyskusji nad kształtem nowej rzeczywistości, z którą każdy się mierzy.

Jako członkowie Rady Programowej i wykładowcy Studiów Podyplomowych „Zarządzanie wynagrodzeniami i wynikami pracy” na Uczelni Łazarskiego w Warszawie czujemy się spełnieni i jesteśmy dumni z naszych studentów – autorów niniejszej publikacji. Jednocześnie wierzymy, że wykonana przez nich praca znacząco podnosi poprzeczkę studiów w kolejnych edycjach. Polecamy Państwu lekturę *Nowej rzeczywistości* jako ciekawego studium dokumentującego półtoraroczny okres zarządzania kryzysowego związanego z pandemią COVID-19 w Polsce i na świecie. Dodatkową atrakcją książki może być możliwość weryfikacji, czy zarysowane przez autorów trendy zmian na rynku pracy umocnią się w najbliższej przyszłości.

Anna Wardecka i Piotr Sierociński

Wstęp

Drodzy Czytelnicy,

Oddajemy w Wasze ręce publikację *Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*.

Za nami trudny rok, który istotnie wzmocnił rolę działów HR w organizacjach. Pokazał, jak ważny jest aspekt zarządzania kapitałem ludzkim, jak istotne są decyzje dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Dyrektorzy HR umocnili swoje pozycje i rzeczywiście stali się partnerami zarządów w realizowaniu strategii organizacji.

Zmieniły się też oczekiwania pracowników. W przeprowadzonym w marcu tego roku przez Klub Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego badaniu Trendy 2021 – benefity wyraźnie widzimy wzrost zainteresowania zmianą dotychczasowego modelu pracy oraz świadczeniami związanymi z bezpieczeństwem i zdrowiem.

W naszej publikacji chcemy Państwu przybliżyć ideę hybrydowego modelu pracy, który, jak pokazują badania, zdobywa coraz więcej zwolenników zarówno wśród pracodawców, jak i zatrudnionych. Rozpoczynamy od zarysu „nowej rzeczywistości” i genezy zachodzących zmian, identyfikujemy najważniejsze z nich, a następnie je opisujemy. Motywem przewodnim jest praca zdalna, ale aby ją efektywnie wdrożyć, musimy dokonać zmian w czterech obszarach funkcjonowania organizacji: ludzie – kultura – struktury – systemy.

Zacynamy od ludzi i kultury organizacji. W pierwszych rozdziałach opisujemy zmiany, jakie wywołała pandemia w funkcjonowaniu organizacji, oraz to, jak przełożyły się one na oczekiwania wobec HR. Sięgamy też do najnowszych badań świadczeń i benefitów, aby pokazać, jak zmieniły się oczekiwania pracowników, co dla nich teraz jest ważne i jak do tych zmian przygotowują się pracodawcy. Konsekwencją zmian spowodowanych pandemią jest redefinicja employee experience (EX). Nowe EX to cel, elastyczność i komfort. Szerzej piszemy na ten temat w rozdziale czwartym. Częściową odpowiedzią na tę zmianę oczekiwań jest wzrost popularności pracy zdalnej. W rozdziale piątym opisujemy różne modele pracy hybrydowej, a w roz-

dziale szóstym odwołujemy się do drugiej części badania Trendy 2021 – benefits oraz ciekawego sondażu przeprowadzonego w firmie produkcyjnej igus, które pokazują powszechny wzrost zainteresowania nowym modelem pracy. Tę część publikacji kończy rozdział opisujący zmianę roli lidera. Menedżer XXI w. to przede wszystkim mistrz, niekwestionowany autorytet, pasjonat i wizjoner. Musi umieć pociągnąć za sobą pracowników, zaangażować ich i umiejętnie motywować, musi cieszyć się zaufaniem i wspierać swoich ludzi wtedy, gdy ta pomoc jest potrzebna.

Rozdział poświęcony architekturze stanowisk rozpoczyna drugą część publikacji, w której kładziemy nacisk na nowe trendy w budowaniu struktur organizacyjnych oraz wzrost znaczenia umiejętności technologicznych w naszej codziennej pracy. Gorąco zachęcamy Państwa do sięgnięcia po nowe rozwiązania, do wypróbowania działania systemów i aplikacji, poznania nowych metod komunikacji i budowy zespołów. Świat zmienia się na naszych oczach. Trwa czwarta rewolucja przemysłowa i aby osiągnąć sukces w przyszłości, trzeba rozwijać swoje umiejętności cyfrowe. Trzeba także w organizacjach budować świadomość zmian i potrzeby reskillingu oraz upskillingu. Szerzej na ten temat piszemy w rozdziale dziesiątym.

Ostatni rozdział naszej publikacji poświęcamy z kolei idei budowy kapitału społecznego. To trend, który pojawił się na świecie na przełomie XX i XXI w. Kładzie on akcent na wzrost zaufania i współpracy. Jego twórcy dowodzą, że społeczeństwa, które wzmocnią te wartości, są produktywniejsze, mają większe szanse na sukces. Idea ta szybko dotarła do biznesu i zyskała w nim popularność, co wyraża się m.in. w powstaniu modelu social-enterprise. Pandemia jeszcze bardziej wzmocniła ten nurt. Czas pokaże, czy to podejście zyska też swoich zwolenników w polskim społeczeństwie.

Zachęcamy Państwa do zapoznania się z naszą publikacją. Mamy nadzieję, że pomoże ona przygotować się do nowej rzeczywistości, że ułatwi Państwa organizacjom wprowadzenie zmiany i odniesienie sukcesu w przyszłości.

Życzymy udanej lektury.

Autorzy

W publikacji opisano, jak przygotować organizację do nowego modelu pracy po zmianach spowodowanych epidemią COVID-19.

Autorzy, w oparciu o najnowsze badania, raporty i własne doświadczenia wskazują, jak – w związku z rozpowszechnieniem pracy zdalnej – zmieniły się oczekiwania pracowników i jak do tych zmian przygotowują się pracodawcy.

Dzięki lekturze książki można dowiedzieć się m.in.:

- jak zmienić organizację pracy i przygotować się do nowej rzeczywistości;
- jak zorganizować pracę i powierzchnię biurową w modelu hybrydowym;
- w jaki sposób wzmocnić liderów i motywować pracowników;
- jak kierować „wirtualnymi” zespołami;
- jak zwiększyć kompetencje technologiczne pracowników.

Ciekawym uzupełnieniem książki są wyniki i wnioski z badania Trendy 2021 pokazujące, jak pandemia wpłynęła na ofertę świadczeń pozapłacowych.

Autorami książki są słuchacze podyplomowych studiów Compensation & Benefits na Uczelni Łazarskiego, którzy w swojej praktyce zawodowej specjalizują się w różnorodnych aspektach ZZZ.

Publikacja przeznaczona jest dla przedsiębiorców, menedżerów oraz pracowników działów personalnych oraz kadrowo-płacowych. Będzie pomocna również studentom kierunków związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem organizacją i przedsiębiorstwem oraz słuchaczom MBA.

Joanna Liksza – praktyk zarządzania wynagrodzeniami z doświadczeniem w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Właścicielka firmy doradztwa personalnego ProPeople. W 2018 r. uruchomiła pierwsze w Polsce studia podyplomowe Zarządzania Wynagrodzeniami i Wynikami Pracy na Uczelni Łazarskiego, wyróżnione w 2019 r. tytułem „Studia z Przyszłością”. Jest założycielem i liderem Klubu Compensation & Benefits Uczelni Łazarskiego (www.cbhr.pl).

Partner wydania:

cbhr



9 788382 463828 W01P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8246-382-8



9 788382 463828