

Ekspert

radzi



Szanowni Państwo,

To już kolejna edycja porad, które przygotowaliśmy we współpracy z ekspertami z zakresu HR, nieruchomości oraz prawa.

Od kilku tygodni rząd zaczyna znosić obowiązujące dotąd obostrzenia zarówno w zakresie funkcjonowania polskiej gospodarki, jak i wzmożonych zasad bezpieczeństwa.

Zatem podsumowujemy jak wygląda sytuacja Pracodawcy i Pracowników, którzy decydują się wrócić do pracy w normalnych warunkach, przypominając o roli jasnej komunikacji z pracownikami.

Zachęcamy do lektury,
Centrum Wspierania Biznesu
ARAW S.A.

Publikacje eksperckie

Marta
Badura



Monika
Predkiel



Dr Rafał
Gołąb



Bezpieczny powrót do biur

Obecnie część firm rozpoczęła powrót do biur. Trudno powiedzieć, ile ten proces potrwa i kiedy zakończy się na dobre. Na rynku obserwujemy bardzo zróżnicowane podejście do tematu.

Niektóre firmy chcą jak najszybciej wrócić do biura i planują całkowity powrót w lipcu-sierpniu, inne decydują się na kontynuację pracy zdalnej nawet do końca roku i otwierają biura tylko dla chętnych. Większość firm bez względu na tempo powrotu decyduje się przeprowadzić ten proces stopniowo. Warto w związku z tym najpierw rozważyć, w jakiej kolejności pracownicy powinni do biura powrócić.

Kto zdalnie, kto z biura?

Powinniśmy podjąć tę decyzję biorąc pod uwagę zarówno perspektywę biznesową, jak i pracowniczą. Do biura z pewnością w pierwszej kolejności potrzebują wrócić osoby, które nim zarządzają. To one będą przygotowywać powrót reszty pracowników. Drugą istotną grupą z perspektywy biznesu będą osoby, które nie są w stanie w pełni realizować swojej pracy z domu bądź ta praca jest utrudniona. To zazwyczaj zespoły zdalnie wspierające klientów, a także te, które mają na co dzień do czynienia z dużą ilością dokumentów papierowych, jak na przykład dział kadry i płac czy dział księgowości.

Kto natomiast nie powinien wracać z perspektywy firmy?

Powinniśmy zastanowić się, jakie ryzyko może nieść za sobą kwarantanna, jeżeli zostaną nią objęci wszyscy pracownicy przebywający w biurze w tym samym cza-

sie. Część firm z tego powodu decyduje się ograniczyć równoczesne przebywanie w biurze osób o podobnym zakresie decyzyjności czy kompetencji – zarówno na najwyższych szczeblach, jak i w zespołach eksperckich. Dzięki temu nawet w przypadku wystąpienia wirusa w biurze firma bez większych trudności będzie w stanie utrzymać ciągłość biznesową. Ułatwi nam to także wprowadzenie pracy zmianowej.

Praca zmianowa, w ramach której dwie grupy pracowników naprzemiennie korzystają z biura (np. zmieniając się w ciągu tygodnia, co tydzień czy nawet co dwa tygodnie), to rozwiązanie wybierane przez wiele firm. Podyktowane jest ono mniejszą liczbą dostępnych stanowisk pracy ze względu na konieczność utrzymania 1,5 m dystansu pomiędzy nimi. Podział pracowników ze względu na ich zakresy obowiązków i możliwość zastępowania siebie nawzajem to dobry klucz tworzenia grup zmianowych.

Z drugiej strony warto na sprawę spojrzeć z perspektywy pracownika. Jak pokazują wyniki naszych badań prowadzonych dla klientów w różnych sektorach, część pracowników źle znosi izolację i potrzebuje kontaktu z innymi ludźmi, część jest natomiast przestymulowana pracą godziną z obowiązkami rodzica i niejednokrotnie nauczyciela. Do tego dochodzą problemy technologiczne (brak laptopów, szybkiego łącza, brak odpowiednich narzędzi do pracy zdalnej etc.) i ergonomiczne. Część osób chce wrócić nawet jeśli do tej



pory udawało im się utrzymać dawny poziom produktywności po prostu ze względu na lepsze warunki pracy w biurze.

Wśród pracowników można też zauważyć grupę, która nie tęskni za powrotem do biura. Dla niektórych wiąże się to z wysokim ryzykiem (np. osoby z chorobami przewlekłymi typu cukrzyca czy też pracownicy opiekujący się lub mieszkający z osobami starszymi). Zarówno podróż do biura transportem miejskim, jak i samo przebywanie w biurze, może u tych osób budzić uzasadnione obawy. Warto zatem zastanowić się, czy z perspektywy biznesowej konieczny jest ich powrót.

Powrót do biura jako zarządzanie zmianą

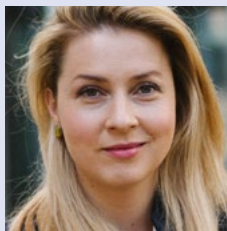
Bez względu na to jaki model powrotu wybierzemy, podstawą jest jasna komunikacja z pracownikami. Eksperci powtarzają to do znudzenia i wydaje się być to już oczywistością, ale niestety wciąż rozmawiając z pracownikami słyszymy, że brak im wiedzy na temat tego, co się dzieje w firmie. Musimy pamiętać, że duża część komunikacji nieformalnej pomiędzy pracownikami zniknęła wraz z opuszczeniem biur. Zanim przedstawiliśmy się na pracę zdalną wiele informacji do nas docierało przez sam fakt bycia w biurze – w kuchni, przy kawie, czy po prostu podczas rozmów z pracownikami siedzącymi biurko obok. Szefom łatwiej było też przekazywać informacje pracownikom „przy okazji”, bez konieczności organizowania specjalnych spotkań. Obecnie ludzie odczuwają brak tych nieformalnych źródeł, które w trakcie zmian często stanowiły uzupełnienie dla oficjalnego przekazu, dlatego firmy powinny zintensyfikować proces komunikacji.

Warto, aby komunikacja odbywała się wielokanałowo, ale przekaz płynący z różnych źródeł powinien być spójny, dlatego warto tę komunikację przygotować i uspołnić pomiędzy zarządem, działami HR i administracji oraz kadrą zarządzającą zanim ją przekażemy pracownikom. To działa uspokajająco, a ostatnie wydarzenia to niełatwy czas dla wielu. Poza tym na zmianę zachowań potrzebujemy czasu – im częściej będziemy słyszeć, czytać, co powinniśmy zmienić w naszym codziennym zachowaniu w biurze, tym łatwiej będzie nam to przyswoić.

Warto też rozważyć włączenie pierwszych powracających pracowników w kampanię informacyjną na temat powrotu do biura. Dzięki temu pozostali pracownicy uzyskają informację z pierwszej ręki. Głos koleżanek i kolegów z pracy jest bardzo ceniony w sytuacji niepewności. W projektach zmian często w tym celu tworzymy grupy tzw. ambasadorów zmiany. W tym przypadku może być to grupa ambasadorów powrotu do biura. Krótki materiał zdjęciowy lub filmik nagrany komórką przez takiego ambasadora ułatwi wielu osobom oswojenie się z sytuacją powrotu.

Powrót do biura będzie wzbudzał wśród części pracowników negatywne emocje, więc warto go dobrze przygotować. Konkretny plan, podział na etapy, jasne i dobrze zakomunikowane decyzje mogą pomóc w poradzeniu sobie z tymi emocjami. Warto w związku z tym rozważyć stworzenie wewnętrznego zespołu zarządzającego powrotem do biura, co zapewni sprawniejszy przebieg tego procesu.

W razie dodatkowych pytań do artykułu zachęcamy do kontaktu z jego autorką Martą Badurą, Associate Director w dziale Doradztwo Strategiczne EMEA, Knight Frank, e-mail: marta.badura@pl.knightfrank.com



Marta Badura

Associate Director
Knight Frank

Z wykształcenia psycholog od lat wspierająca ludzi i firmy we wdrażaniu zmian na poziomie personalnym, zespołowym i organizacyjnym. Doświadczenie zawodowe zdobywała pracując, zarówno z małymi firmami, instytucjami z sektora publicznego, jak i międzynarodowymi korporacjami. Poprzez doradztwo i działania edukacyjne pomaga ludziom zrozumieć i zaakceptować zmiany. Jednym z jej głównych celów w projektach jest włączanie pracowników w proces tworzenia nowych rozwiązań. Dzięki badaniom, facylitacji i innym narzędziom angażowania proponowane zmiany wspierają pracowników i są silnie powiązane z celami biznesowymi firmy.



Zamrożenie gospodarki pobudką do odmrożenia innowacyjności.

3 miesiące temu biznes na chwilę wstrzymał oddech.

Chyba na początku nie spodziewaliśmy się, że „odmrażać” się będziemy dopiero teraz.

Przeszliśmy niesamowity test zarządzania kryzysowego. Jedni szybciej, inni troszkę bardziej zachowawczo dostosowywali się do nowych wyzwań. Dla wielu dywizji biznesowych zarządzanie kryzysem to chleb powszedni, dla HR to trochę novum. Musieliśmy mocno przeformatować sposób swojego działania, by skutecznie wesprzeć biznes.

Co teraz? Jakie wyzwania?

- Zarządzamy wstrzymanymi rekrutacjami, do których mamy nadzieję niebawem powrócić. Jak do tego podejść? Nie zrzucamy zasłony milczenia, nie znikamy z rynku, nie zawieszamy całkowicie komunikacji o tym, że istniejemy. Kryzys to dobra pora na komunikację siły marki. A przejawem siły i odpowiedzialności biznesu jest nie tylko wzrost okazywany na zewnątrz m.in. przez liczne rekrutacje. Nasi przyszli Pracownicy, dziś Kandydaci doceniają, że w kryzysie nie chowamy głowy w piasek, że mamy przemyślane plany, że komunikujemy jaki mamy plan na daną sytuację i jaki cel nam przyswieca.
- Jeśli rekrutujemy, to zależy nam, by najlepsi chcieli do nas dołączyć. Wg Global Talent Trends* - 70% globalnej siły roboczej to pasywni kandydaci, którzy nie poszukują pracy, a wg badań LinkedIn'a - wynagrodzenie nie jest nawet wśród czterech głównych powodów, dla których bierni kandydaci zmieniają pracę.
- Choć 87% populacji pracującej jest potencjalnie otwarta na nowe możliwości, choć w kryzysie ci tzw. „kluczowi gracze” są bardziej sceptyczni w stosunku do zmiany. Jak zatem przekonać ich do siebie? Autentycznością.
- W rekrutacji na kluczowe role, do których angażujemy tzw. biernych kandydatów dziś bardziej niż wcześniej warto zaangażować bezpośrednich managerów już na wczesnym etapie rekrutacji, nie dopiero na finałowej rozmowie. 94% kandydatów uważa, że kontakt z potencjalnym, przyszłym managerem może sprawić, że szybciej zaakceptują nową ofertę. Nie bójmy się też mówić o tym gdzie jesteśmy, jakie mamy plany i co postrzegamy jako wyzwanie. To zbuduje wiarygodność.
- Wzrosła liczba dostępnych na rynku kandydatów. Może będzie łatwiej rekrutować? I tak i nie. Wyzwaniem staje się selekcja. Wybór Kandydata spełniającego kryteria merytoryczne i co najważniejsze, prawdziwie zmotywowanego, a nie aplikującego do nas z przypadku i być może na chwilę, bo właśnie stracił pracę. W rekrutacji zasady z przysłowia: „lepszy rydz niż nic” zdecy-



dowanie nie rekomendujemy. Co zatem? Dużo pracy dla HR-u, dla Rekruterów, którzy z najwyższą dbałością muszą dziś podejść do procesu selekcji. I da się, niezależnie czy robimy to już w naszych biurach, czy nadal pracujemy w dużej mierze zdalnie. (Chwała naszym Zespołom IT za VPNy, dostępny do zoom'a, teams'a, webex'a czy wszelkich innych zdalnych narzędzi pracy). Nadal warto też wesprzeć się firmami zewnętrznymi, choć pewnie w tym mogą być nieobiektywne. Ale wiem na pewno, że większe zainteresowanie Kandydatów ofertą nie jest równoznaczne z tym, że proces przebiegnie łatwo. I powinien przebiegać odrobine inaczej, bo obecna sytuacja warto by dawała nam poczucie, że pora redefiniować kryteria doboru Kandydatów. Zastanówmy się czy i jakie słabości w naszych zespołach pokazała ostatnia sytuacja i spróbujmy w nowych kandydatach szukać kompetencji, które was wzmocnią jako organizację.

- A jak już mówimy o wzmocnieniu organizacji – mały reminder – komunikujcie, komunikujcie, komunikujcie – do ludzi w Waszych Zespołach. Tłumaczcie im co się w firmie dzieje. Kilka ciekawych przykładów możecie znaleźć w postach Grupy Response Team na Facebook'u, która w okresie szczytu pandemii stanowiła platformę do wymiany wiedzy między HR-owcami.
- A gdy najlepszym rozwiązaniem biznesowym jest na dziś zmniejszenie zatrudnienia, to nie jest coś czego powinniśmy się bać czy wstydzić na rynku. Ogromnie ważne tylko, aby zrobić to przemyślane i nie zapomnieć o komunikacji wewnątrz, by nie zostawić niedomówień, by nie generować niepewności u tych, którzy chcemy by poczucia stabilności nie stracili. A coś co my jako HR|hub

wdrożyliśmy, by wesprzeć naszych Klientów, to wsparcie takich „offboardingów.” Outplacement w zupełnie nowej odstonie, bo nie proces kojarzący się z drogimi projektami restrukturyzacyjnymi, dedykowany przede wszystkim do pracowników wyższego szczebla. Jeśli chcecie jak najmniej dotkliwie rozstać się z niektórymi z Waszych Zespołów a nawet chcielibyście ich wesprzeć możliwie mocno na wyjściu – możecie skorzystać z bezpłatnych konsultacji HR|hub.

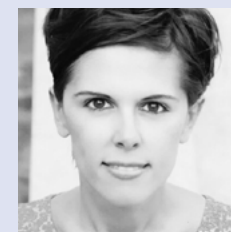
Czy to koniec HR'owych wyzwań?

Nie. Sytuacja pandemii pokazała, że czasem nie ma gotowych rozwiązań.

Ja jako entuzjastka Agile'a w HR – powiem tylko tyle - jeśli jeszcze nie zbudowaliście zwinności w swoich Zespołach – koniecznie GO AGILE.

A jeśli chcecie porozmawiać szerzej o tym jak i po co i czy w ogóle w firmie produkcyjnej to warto, no bo w IT to jasne...to serdecznie zapraszam do kontaktu. W tym temacie uwielbiam dyskutować i mam kilka ciekawych wdrożeń i sprawdzonych praktyk, którymi także chętnie się podzielę.

*Global Talent Trends, 2015
Why & How People Change Jobs, 2015



Monika Predkiel

Managing Partner
CKO w HR|hub

Certyfikowany Agile HR Practitioner, Headhunter i doświadczony HR Manager.

Z wykształcenia Psycholog Dorosłych i Politykolog.

Od ponad 12 lat śledzi, testuje i wdraża nowe rozwiązania w procesach HR-owych.

Na pokładzie HR|hub dba o relacje ze strategicznymi Klientami, zarządza operacjami oraz odpowiada za transfer wiedzy w organizacji. Szkoli i wzmocnia wewnętrzne procesy dzielenia się wiedzą, a za jeden z ważnych sukcesów uważa to, że zajmuje się zawodowo tym, co daje jej ogromną frajdę.



Powrót do biura w dobie COVID-19 a przepisy BHP – na co zwrócić uwagę?

Z uwagi na panujący w Polsce od 20.03.2020 r. stan epidemii, musieliśmy się nauczyć funkcjonować w nowej otaczającej nas rzeczywistości. Większość przedsiębiorców, których specyfika działalności na to pozwala, wprowadziła w swoich firmach pracę zdalną (home office). Od kilku tygodni rząd zaczyna znosić obowiązujące dotąd obostrzenia zarówno w zakresie funkcjonowania polskiej gospodarki, jak i wzmożonych zasad bezpieczeństwa.

Jak wygląda sytuacja Pracodawcy i Pracowników, którzy decydują się wrócić do pracy w normalnych warunkach?

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii - w zakresie BHP na terenie zakładów pracy - nie zniosło obowiązujących do tej pory obostrzeń.

W dalszym ciągu Pracodawca obowiązany jest zapewnić:

- osobom zatrudnionym niezależnie od podstawy zatrudnienia (a zatem także tym zatrudnionym na podstawie umów cywilnoprawnych) rękawiczki jednorazowe lub środki do dezynfekcji rąk,
- odległość między stanowiskami pracy wynoszącą co najmniej 1,5 m, chyba że jest to niemożliwe ze względu na charakter działalności wykonywanej

Niezmiennie w mocy pozostaje obowiązek zastania ust i nosa co do zasady na terenie zakładu pracy przy pomocy odzieży lub jej części, maski, maseczki, przyłbicy albo kasku ochronnego.

Zakrywanie ust i nosa nie jest jednak obowiązkowe jeśli dotyczy m.in.:

- osoby, która nie może zakrywać ust lub nosa z powodu stanu zdrowia, całościowych zaburzeń rozwoju, zaburzeń psychicznych, niepełnosprawności intelektualnej w stopniu umiarkowanym, znacznym albo głębokim, lub osoby mającej trudności w samodzielnym zakryciu lub odkryciu ust lub nosa; okazanie orzeczenia lub zaświadczenia w tym zakresie nie jest wymagane;
- osoby wykonującej czynności zawodowe, z wyjątkiem osoby wykonującej bezpośrednią obsługę interesantów lub klientów w czasie jej wykonywania;

Wyżej przytoczone Rozporządzenie z dnia 29.05.2020 r. mówi o obowiązkach zastaniania ust i nosa ale nie precyzuje, jak w przypadku rękawiczek jednorazowych i środków do dezynfekcji, na kim spoczywa obowiązek zapewniania środków ochronnych w postaci maseczek, masek lub przyłbic. Z uwagi na to, że Rozporządzenie nie mówi o tym wprost, można byłoby stwierdzić, że Pracodawca nie ma obowiązku zapewnienia wyżej wymienionych środków ochrony. Trzeba jednak mieć na uwadze obowiązujące Pracodawcę zasady i regulacje prawa pracy uregulowane w Kodeksie Pracy, zgodnie z którymi jest on obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki.

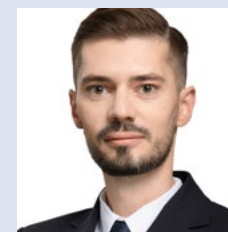
Przy powrocie do normalnych warunków pracy warto przyjmując pewien system działań, który pozwoli w zorganizowany, stopniowy i przede wszystkim bezpieczny sposób przygotować zakład pracy na powrót pracowników. Zgodnie z zaleceniami Państwowej Inspekcji Pracy można:

- wprowadzić system pracy rotacyjnej, tak aby ograniczyć skład osobowy na małej przestrzeni
- przeorganizować układ biur, tak aby jak najmniejsza ilość osób przebywała jednocześnie w pokoju/ wyodrębnionej części biura
- ograniczać kontakty interpersonalne jak zebrania, spotkania, konferencje, szkolenia i odbywać je w miarę możliwości przy pomocy środków porozumiewania się na odległość
- pracę w biurze ograniczyć jedynie do niezbędnych czynności

Jeśli chodzi natomiast o kwestie techniczne, to warto:

- wyeliminować ze wspólnej przestrzeni zbędne przedmioty, na których mogą osadzać się bakterie, a które są dotykane przez ludzi
- zwiększyć częstotliwość czyszczenia wentylacji
- zastosować dodatkowe środki ochrony zbiorowej, zmierzające do minimalizacji kontaktu z przedmiotami wspólnymi np. pozostawiać otwarte drzwi, zastosować nakładki na klamki, zwiększyć odległości pomiędzy stołami w pokojach socjalnych

Należy też pamiętać, że zagrożenie płynące ze strony COVID-19 przybiera nie tylko aspekt fizyczny ale też psychiczny. Obawa przed zarażeniem może wywoływać wśród Pracowników lęk i obawy, co w negatywny sposób może wpływać na ich kondycję psychiczną. Dlatego też Pracodawca powinien na bieżąco informować Pracowników o stosowanych środkach ochrony, zasadach panujących w zakładzie pracy oraz o tym jak się zachowywać aby zagrożenie zakażeniem COVID-19 zredukować do minimum.



Dr Rafał Gołąb

Radca prawny
Associate Partner

Rafał posiada kilkunastoletnie doświadczenie w prawnej obsłudze podmiotów korporacyjnych. Specjalizuje się w doradztwie z zakresu prawa spółek handlowych, prawa umów oraz prawa pracy. Jest autorem i współautorem licznych specjalistycznych publikacji. Wielokrotny prelegent na wykładach i konferencjach tematycznych oraz wykładowca na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego oraz na Uniwersytecie Ekonomicznym.

Stypendysta Fundacji Kościuszkowskiej i Public Interest Law Institute. W JP Weber jako Associate Partner odpowiedzialny jest zarządzenie projektami w zakresie bieżącego doradztwa prawnego na rzecz polskich oraz zagranicznych przedsiębiorstw. Jest także członkiem interdyscyplinarnego zespołu JP Weber Smart Tech, który dostarcza rozwiązania dla firm z sektora IT.