**Z potencjałem, ale bez przewrotów w świecie HR-u. Jak koronawirus zmienił (i nadal zmienia) nasze podejście do zarządzania kadrami?**

**Autorka: Milena Krasuska — Chief Operations Officer w Grupie Assay.**

Truizmem staje się powiedzenie, że pandemia koronawirusa zmieniła podejście HR-owców do zarządzania kadrami, choć pomimo długiej już kariery pojęć, takich jak “praca zdalna” czy “postcovidowy *employer branding*”, w powszechnym przekonaniu nadal pokutuje myśl o niechybnej rewolucji. Czy *home-office* staje się *must-have* każdej firmy? Jakie działalności najszybciej adaptują się do nowych standardów? Tutaj nie ma jednoznacznych odpowiedzi.

Rzeczywistość jest nieco mniej przewrotowa-na rynku pojawiło się kilka branżowych mitów, a uważni managerowie powinni zwrócić uwagę na ciągłość procesu, jakiego wszyscy jesteśmy świadkami — dopiero ten może nas sporo nauczyć.

Mit I. Wszyscy pracujemy zdalnie

Jeszcze przed wiosennym *lockdownem* tzw. *home-office* był raczej ciekawostką niż stałym trendem na rynku pracy. Co prawda niektóre branże (w tym firmy zajmujące się marketingiem czy IT) traktowały pracę zdalną jako dopuszczalny scenariusz zarządzania zespołem, choć taka decyzja była w przeważającej części przypadków benefitem, a nie standardem. Według raportów platformy EPALE Komisji Europejskiej, 33,9 proc. zatrudnionych nigdy wcześniej nie pracowało z domu, a sporadycznie *home-office* przytrafiał się 43,4 proc. respondentów. Te same badania wykazały, że zaraz po ogłoszeniu pierwszej kwarantanny, aż 85,6 proc. pracowników przeszło na tryb pracy zdalnej, choć i ten odsetek wydaje się sporo na wyrost (dane z kwietnia 2020 roku).

Przyjmując jednak, że ankieta KE odzwierciedla stan nagłego zamknięcia biur, to już Główny Urząd Statystyczny w czerwcu 2020 roku oszacował, że wyłącznie ze względu na sytuację epidemiologiczną, tylko 10,2 proc. badanych pozostaje na *home-office*. W 3. kwartale ubiegłego roku odsetek zmalał do 5,8 proc. Kolejną różnicą jest zmiana rozkładu sił, jeśli chodzi o poparcie trendu — o ile na początku pandemii zarówno sektor prywatny, jak i państwowy w podobnym stopniu delegował pracowników do pracy zdalnej, to pod koniec września GUS informował już o prawie dwukrotnej przewadze przedsiębiorstw komercyjnych. Co to oznacza dla przyszłości pracy na odległość?

Pierwszym wnioskiem jest trudność w oszacowaniu liczby osób, które pracują zdalnie. Często w raportach pojawiają się sprzeczne sygnały, iż z jednej strony praca zdalna stała się nieodłącznym elementem krajowego rynku pracy, jednak z drugiej — o niewielkiej ciągłości. Duża część badaczy nie bierze pod uwagę cyklicznych powrotów do biur oraz tak samo częstego eksodusu do pracy zdalnej, np. przez obecność jednej osoby zakażonej w zespole. Inną kwestią jest przyjęcie strategii pracy hybrydowej, czego również raporty nie biorą pod uwagę jako odrębnego stylu zarządzania kadrami. Według Komisji Europejskiej aż 40,3 proc. zatrudnionych nawet po pandemii chce postawić na *home-office*. Jak często? W tej kategorii również brak rewolucji — od 1 do 2 razy w tygodniu.

Mit II. Małe firmy szybciej dostosowują się do zmian

Wydawałoby się, że organizacje o uproszczonej strukturze szybciej adaptowały się do rzeczywistości pandemicznej niż duże korporacje. Za taką tezą przemawiają głównie kwestie komunikacyjne i strukturalne — na pozór łatwiej przecież oddelegować cztery osoby na *home-office* niż cały dział. Realia malują się jednak w nieco innych barwach, a te z kolei stawiają właśnie większe firmy na podium. Nawet ogólnopolskie raporty w grupach badawczych notowały wyraźną przewagę dużych przedsiębiorstw nad MŚP. Dla przykładu, w dyskusji o pracy zdalnej i większej elastyczności zadaniowej brało udział 73 proc. korporacji. W badaniach m.in. Uniwersytetu SWPS — dokładnie 63 proc. Dlaczego?

Małe organizacje, szczególnie z długim stażem na rynku, często są bardziej konserwatywne, niż debiutujące start-upy, albo międzynarodowe korporacje. W przypadku MŚP dochodzi również brak oddelegowanego zaplecza decyzyjnego i wykonawczego. To powinien być pierwszy sygnał dla HR-owców — wykształcenie specjalnej komórki do delegowania na *home-office*. Taką filozofię przyjęły duże firmy, o czym zapomniały (lub po prostu nie miały ku temu środków) małe.

Tylko na przykładzie pracy zdalnej można wykazać, iż domeną dużych firm jest właśnie adaptacja do nowej rzeczywistości. Cezurą wydaje się 49 pracowników, ponieważ powyżej tej liczby notowano wyraźny skok w kategorii delegowania zespołu na *home-office*, a także wprowadzania innych innowacji, m.in. *onboardingu online*. Pandemia pokazała HR-owcom, że o ile integracja przez internet może zakrawać na śmieszność (choć nie w każdym przypadku jest zdana na porażkę!), to całkiem sprawnie sprawdzają się szkolenia na odległość. Pomijając kwestie sprzętowe, dzięki zdalnym kursom, zespół nie jest zdany wyłącznie na specjalistów z danego miasta, a oferty szkoleniowców nie ogranicza geografia. W tym przypadku to również spora szansa dla mniejszych działalności.

Mit III. Krajowy rynek pracy jest gotowy do postpandemicznej rewolucji

O ile kwestia pracy zdalnej musi jeszcze dojrzeć, małe firmy muszą nieco zmodyfikować zachowawczy styl zarządzania, a korporacje konsekwentnie usprawniać modele wdrożone już podczas *lockdownu*, to pojawia się jednak kwestia całokształtu krajowego rynku pracy. Czy właściwie jesteśmy gotowi do postępującej digitalizacji etatów? Tak jak już wspominałam — rewolucja to określenie na wyrost. COVID-19 raczej przyspieszył ewolucję w stronę większej elastyczności, ale nie należy się spodziewać nagłego przewrotu, opustoszenia biurowców, czy wybuchu popularności *coworkingu*.

Bloomberg, The Economist, amerykański Forbes. Największe i najbardziej prestiżowe redakcje już wieszczyły eksodus HR-u w stronę internetu, jednak większość analiz kończyły frazą “to zależy od…”. No właśnie — od czego zależy powodzenie transformacji zarządzania kadrami zarówno w trakcie, jak i po koronawirusie? Można zaryzykować stwierdzenie, że znaczącym bodźcem jest lokalna kultura pracy. Od wieków Polacy byli przywiązani do stałego miejsca, które stawało się synonimem etatu, a relatywnie młode dziedziny, które już teraz stawiają znaczące kroki w stronę wdrażania rozwiązań z okresu pierwszego *lockdownu*, w Polsce nie mają takiego zaczepienia, jak w Wielkiej Brytanii czy Stanach.

Nietrudno wyobrazić sobie nieco uszczuplone londyńskie City, ponieważ już wcześniej model telepracy wykorzystywany był w przypadku kadry specjalistów. W Polsce z kolei *background* zarówno kulturowy, jak i technologiczny nie jest jeszcze na tyle rozbudowany, aby dać szansę podobnym rozwiązaniom. Według rankingu “The Digital Economy and Society Index (DESI)” znajdujemy się na 26. miejscu w całej Europie, jeśli chodzi o implementację rozwiązań cyfrowych w miejscach pracy. Przykładowo, z systemów Big Data korzysta tylko 8 proc. przedsiębiorstw (przy średniej unijnej rzędu 12 proc.), a z mediów społecznościowych tylko 14 proc. (gdy średnia UE to 25 proc.). Co za tym idzie — na ten moment tylko co trzeci biznes realnie jest w stanie utrzymać m.in. model pracy zdalnej, czy nawet rekrutację przez internet.

**Nie należy jednak załamywać rąk. Wdrażanie doświadczeń z czasów pandemii to proces ciągły, a pomimo sezonowego spadku zainteresowania, polski rynek ma sporo potencjału w kategorii zmiany środowiska pracy. Co ciekawe, większy entuzjazm widać u samych przełożonych, ponieważ według raportu “Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2020. Wpływ pandemii koronawirusa na polski rynek pracy”, za utrzymaniem *home-office* optuje 57 proc. pracodawców i 46 proc. pracowników. Wniosek? Nie ma rewolucji, jest stopniowa ewolucja.**