

ROK PRZEŁOMOWYCH ZMIAN

z perspektywy sektora
usług biznesowych

Partnerzy Strategiczni



THE ADECCO GROUP



ABSL



Raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) we współpracy z Partnerami Strategicznymi The Adecco Group i Colliers.



W przypadku zainteresowania współpracą z ABSL prosimy o kontakt na nasz adres:

absl@absl.pl

© ABSL 2021

Majątkowe prawa autorskie do niniejszego utworu należą do Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych z siedzibą w Warszawie (ABSL) i podlegają ochronie na podstawie właściwych przepisów prawa autorskiego. Zabronione jest jakiegokolwiek rozpowszechnianie lub kopiowanie utworu, w części lub w całości, w jakiegokolwiek formie lub sposób i na jakichkolwiek polach eksploatacji, bez uprzedniej zgody ABSL wyrażonej na piśmie. Wykorzystanie materiałów zawartych w utworze do celów cytowania jest dozwolone na warunkach określonych przepisami prawa autorskiego, w tym z obowiązkowym podaniem źródła cytatu. W razie jakichkolwiek wątpliwości lub potrzeby szerszego wykorzystania utworu niż na potrzeby użytku osobistego, zapytania prosimy kierować drogą mailową na adres absl@absl.pl.

Cytowanie odpowiedniej wielkości fragmentów treści raportu dozwolone jest pod warunkiem, że: (I) cytat taki udostępniany jest bezpłatnie i dla celów niekomercyjnych, (II) Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) jest podany jako źródło cytatu, (III) cytowany fragment utworu nie jest zmieniony lub cytowany w sposób, który zmienia jego treść oraz tezy utworu oraz (IV) podano zastrzeżenia zawarte w utworze. Niniejsza zgoda na cytowanie utworu nie pozwala na inkorporowanie jakiegokolwiek istotnej części utworu do jakiegokolwiek innego utworu lub publikacji, czy to w wersji papierowej, elektronicznej czy jakiegokolwiek innej formie lub do celów komercyjnych, jeżeli nie są zachowane ustawowe wymogi dla dozwolonego użytku w zakresie prawa cytatu.

	WSTĘP	4
	Anna Berczyńska, ABSL	
1	EFEKT POKOLENIOTWÓRCZY	6
	dr Justyna Sarnowska, SWPS	
2	NOWE MODELE PRACY	9
	Dorota Osiecka, Colliers	
	2.1 PRZYSZŁOŚĆ WYMAGA ADAPTOWALNOŚCI I ODPORNOŚCI NA WSTRZĄSY	9
	2.2 SCENARIUSZE DLA PRACY HYBRYDOWEJ	11
	2.3 TRANSFORMACJA ŚRODOWISKA PRACY	13
3	ŚWIAT PRACY PO COVID-19	15
	3.1 EFEKTYWNE PRZYWÓDZTWO	15
	Daniel Wocial, The Adecco Group	
	3.2 TALENTY I KOMPETENCJE	16
	Paulina Łukaszuk, The Adecco Group	
	3.3 ŚWIAT ZDALNY	18
	Anna Iskra-Opalińska, The Adecco Group	
	3.4 ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE, BENEFITY	19
	Anna Iskra-Opalińska, The Adecco Group	
	3.5 OPEN TALENT ECONOMY	21
	Anna Iskra-Opalińska, The Adecco Group	
	3.6 NOWY ŚWIAT „VOICE & CHOICE”	22
	Dorota Osiecka, Colliers	
4	LIDERZY W DOBIE PANDEMII	24
	Paweł Gniazdowski, LHH / The Adecco Group	
	SŁOWO KOŃCOWE	27
	Paweł Panczyj, ABSL	
	NOTA O AUTORACH	28

WSTĘP



Anna Berczyńska,
Wiceprezeska ds. Talentów, ABSL

Rok po wybuchu pandemii wiemy już, jak bardzo zmienił się sposób w jaki żyjemy, komunikujemy się i pracujemy. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy ludzie na całym świecie dokonali wielu przewartościowań, dotyczących m. in. ich pracy. Sam rynek pracy uległ istotnym zmianom. Cyfrowe przyspieszenie, praca zdalna, jej globalizacja, a także zwrot ku koncepcji zrównoważonego rozwoju obejmującego kapitał ludzki i efektywność, to główne zjawiska charakteryzujące postcovidową rzeczywistość.

Zmienia się koncepcja samego miejsca pracy. Zmieniają się modele zarządzania talentami, sposoby budowania poczucia przynależności, zaangażowania pracowników i pracownic. Rośnie znaczenie dbałości o tzw. *wellbeing*, czyli dobrostan. Pandemia spowodowała, że pracownicy znaleźli się w nowym, „(post)pandemicznym” środowisku pracy. Znaczenia nabrały nowe umiejętności: adaptacja do zmian, odporność psychiczna, kompetencje w zakresie komunikacji oraz samoorganizacja.

W czasach niepewności, kiedy pracownicy tracą poczucie bezpieczeństwa, zwłaszcza przed liderami stoi podwójne wyzwanie – gotowość do zadbania o swoje zdrowie i mobilizację do działania, a także przeprowadzenia zespołów przez czas zmian oraz otwarcie się na pracowników – to wszystko wymaga zmiany modelu kompetencyjnego menadżerów.

Mijający rok przyniósł zarówno pozytywne, jak i negatywne zmiany na rynku pracy. W dłuższej perspektywie mogą one jednak stanowić szansę na usprawnienie komunikacji, zwiększenie odporności pracowników oraz ich dobrostanu rozumianego

w wymiarze fizycznym, finansowym, emocjonalnym i społecznym. Czas pandemii pokazał, że branie pod uwagę czynnika ludzkiego przy podejmowaniu decyzji dotyczących pracy i pracowników, zapewnia organizacjom lepszą ochronę przed nieprzewidzianymi zmianami i przekłada się na osiągnięcie trwałych korzyści zarówno dla osób pracujących w organizacji, jak i szeroko pojętego społeczeństwa.

Kryzys spowodowany koronawirusem wymógł na firmach zmianę modeli biznesowych. Praca zdalna z pewnością zostanie z nami na dłużej, co wpłynie na wiele zobowiązań pracodawców. Powstaną inne obowiązki wynikające z nowych regulacji prawnych w zakresie infrastruktury, kontraktowania pracy zdalnej, czy też mobilności i umiejętności pracowników. Przyspieszenie rozwoju technologii już spowodowało zmiany w organizacji pracy i realizacji zadań na różnych stanowiskach.

Według Światowego Forum Ekonomicznego do 2025 r. pracodawcy będą po równo rozdzielać pracę między ludzi i maszyny. Wzrośnie zapotrzebowanie na pracownice i pracowników wykorzystujących umiejętności typowo ludzkie, maszyny zaś będą przejmować zadania o charakterze rutynowym i powtarzalnym. OECD wskazuje, że spowoduje to eliminację ponad 14% i modyfikację kolejnych 32% obecnych stanowisk pracy. Według raportu McKinsey & Company, co szesnasty pracownik będzie musiał w ciągu najbliższych 10 lat zmienić zawód. Jak szacują autorzy raportu przygotowanego przez Infuture Hatalaska Foresight Institute, aż 65% dzieci urodzonych po 2007 roku będzie pracowało

w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Różne opracowania wskazują, że w przyszłości pojawią się takie profesje jak „architektka wirtualnej kultury” czy „konsultant do spraw zwinnej pracy”.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, które zmiany polityczno-społeczno-gospodarcze następujące na skutek pandemii COVID-19 okażą się najbardziej trwałe dla pokolenia obecnych nastolatków i młodych dorosłych. To, czy pojęcie „pokolenie COVID-19” wejdzie na stałe do badań społecznych i naszego języka, w dużym stopniu będzie zależało od tego, czy potrzeby młodych osób na rynku pracy zostaną dostrzeżone i zaspokojone. Wpływ na ten stan rzeczy będą miały zarówno działania instytucji publicznych jak i gotowość do zmian ze strony pracodawców. Kluczowe będzie zadbanie o rozwój

kompetencji cyfrowych, o systemowe rozwiązania w zakresie nauki języków obcych i kompetencji miękkich, przede wszystkim zaś o rozwiązania zwiększające zdolność do ciągłego podnoszenia kompetencji i przekwalifikowywania się, szczególnie pod kątem umiejętności potrzebnych w sektorach, których pandemia dotknęła w najmniejszym stopniu. Wprowadzenie możliwości pracy zdalnej, a także zdalnej rekrutacji i szkoleń, może przyczynić się do wzrostu zatrudnienia osób z mniejszych miast, które deklarują utrudniony dostęp do odpowiednich dla nich miejsc pracy oraz do edukacji zawodowej.

Obecny kryzys jest więc zarówno wyzwaniem jak i szansą na pozytywne przeobrażenia na rynku pracy. Od nas zależy, czy ją właściwie wykorzystamy.



Rozdział 1.

EFEKT POKOLENIOTWÓRCZY



dr Justyna Sarnowska,
socjolożka, Młodzi w Centrum Lab, Uniwersytet SWPS

1.1 „Pokolenie lockdown” czyli kto?

Pandemia COVID-19 przewartościowała życie ludzi na całym świecie. Dla części populacji jest **doświadczeniem dalece formatywnym**, odciskającym trwałe piętno na dalszych życiowych planach. W tym znaczeniu wydarzenie, jakim było rozprzestrzenienie się koronawirusa i jego następstw, można nazwać **pokoleniotwórczym**. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) w sierpniu 2020 roku jako pierwsza sformułowała pojęcie **„pokolenia lockdown”**, określając nim grupę młodzieży i młodych dorosłych (18-29 lat), która właśnie podejmuje pierwsze kroki na rynku pracy w cieniu pandemii COVID-19. Pojawiają się także określenia „pokolenie COVID-19”, czy „pokolenie postcovidowe”.

Dorastanie jest tutaj kluczowym pojęciem identyfikowanym jako pokoleniotwórczy okres. Nie jest tak, że na wszystkich członków społeczeństwa te same wydarzenia oddziałują tak samo. Istotne są **„pierwsze doświadczenia”** przeżywane w określonym kontekście historycznym.¹ Doświadczenie **pierwszej pracy** czy procesu **wchodzenia i osadzania się na rynku pracy** tworzy naturalny obraz świata pracy i kariery zawodowej. Pokolenie nie może istnieć bez posiadania przez swoich członków konkretnej wiedzy o sobie, jak również zbiorowej oraz indywidualnej pokoleniowej

oryginalności, „wyjątkowości”, rozpoznawanej z zewnątrz oraz uświadamianej przez samych uczestników ciągłego procesu wymiany pokoleń.²

Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, które zmiany następujące wskutek ataku koronawirusa okażą się najbardziej trwałe dla pokolenia obecnych nastolatków i młodych dorosłych oraz ich funkcjonowania na rynku pracy. Na podstawie przeprowadzonych już badań widać pewne prawidłowości.

1.2 Zdrowie psychiczne młodych

Obszar **dobrostanu i zdrowia psychicznego** młodzieży i młodych dorosłych to jeden z najczęściej eksplorowanych tematów związanych z pandemią i jej długofalowymi skutkami. Można oczekiwać, że temat zdrowia psychicznego będzie coraz ważniejszy na rynku pracy. Pracodawcy muszą więc zaplanować politykę i rozwiązania w tym zakresie, by spełnić potrzeby młodego pokolenia.

Badanie National 4-H Council³ w Stanach Zjednoczonych na próbie 1500 nastolatków pokazało, że **zdrowie psychiczne jest ważnym tematem** dla 81% osób młodych, a 71% odczuwa niepokój i stany depresyjne

¹ Mannheim, K. (1970). Mannheim, K. (1970). *The problem of generations*. *Psychoanalytic Review*, 57(3), 378–404.

² Garewicz, J. (1983). Pokolenie jako kategoria socjofilozoficzna. *Studia Socjologiczne*, 1: 75–87.

³ National 4-H Council. (2020). New study finds 7 in 10 teens are struggling with mental health: <https://4-h.org/media/new-survey-finds-7-in-10-teens-are-struggling-with-mental-health>

spowodowane pracą szkolną. Połowa Brytyjczyków (51%) w wieku 13-25 lat zadeklarowała lekkie, a 31% znaczne pogorszenie zdrowia psychicznego po wybuchu pandemii.⁴ Z jednej strony, obecne młode pokolenie może w przyszłości mieć **większą świadomość potrzeb związanych ze zdrowiem psychicznym** i wykazywać większe oczekiwania (także w miejscu pracy) z tym związane. Z drugiej strony doświadczenie pandemii może się okazać „zbiorową traumą”, porównywalną do innych pokoleniotwórczych wydarzeń w historii świata, jak np. wojny, kataklizmy czy kryzysy finansowe. Nastolatki i młodzi dorośli cechują się podłoże w **ekstremalnej niepewności, jakiej doświadczają współczesne młode pokolenia**. Biorąc pod uwagę, że to właśnie teraz kształtuje się ich obraz o świecie (także zawodowym), można wysunąć wniosek, iż aktualne nastroje mogą mieć wpływ na późniejsze funkcjonowanie na rynku pracy.

Ograniczenia związane z pracą i edukacją wywołują problemy psychiczne również u młodych Polaków.⁵ U blisko połowy (46%) powodują pogorszenie dobrostanu psychicznego. Kolejne 15% deklaruje, że cierpi na lęk lub depresję z powodu skutków pandemii COVID-19. Negatywne skutki pandemii w zakresie zdrowia psychicznego młodych (i nie tylko) pracowników będą ponosili przede wszystkim pracownicy i ich pracodawcy.

Poczucie izolacji i brak kontaktu z rówieśnikami, którzy odgrywają najistotniejszą rolę w życiu jednostek na etapie adolescencji i młodości, jest istotną zmianą, jakiej nie doświadczyły starsze pokolenia. Może to **utrudniać nawiązywanie i podtrzymywanie relacji w przyszłych miejscach pracy**.

1.3 Kompetencje przyszłych pracowników

Brak infrastruktury czy odpowiedniego przygotowania, zarówno po stronie uczniów i studentów, jak również nauczycieli i wykładowców, **obniża jakość edukacji**, ogranicza możliwości nabywania i rozwijania wiedzy oraz kompetencji. Taka sytuacja w dłuższej perspektywie może powodować swoistą lukę kompetencyjną, bardzo trudną do nadrobienia na rynku pracy. Przyszli pracodawcy obecnych uczniów i studentów mogą odczuwać niedostateczne dopasowanie młodych kandydatów do potrzeb miejsca pracy.

1.4 „Pokolenie lockdown” na rynku pracy

Warto zaznaczyć, że **sytuacja młodych pracowników rozpoczynających karierę zawodową zawsze była mniej korzystna w porównaniu do starszych grup wiekowych**. Młodzi częściej są bezrobotni lub bierni zawodowo (zwłaszcza młode kobiety). Doświadczenie bezrobocia może negatywnie odbijać się na poczuciu sprawczości oraz skutkować obniżonym poczuciem własnej wartości wśród osób rozpoczynających karierę zawodową.

Według badania Deloitte⁶ pandemia wywołała wśród millenialsów i przedstawicieli pokolenia Z poczucie odpowiedzialności za innych, co z perspektywy biznesowej może przynieść pozytywne skutki.

Długofalowo „pokolenie lockdown” może w większym stopniu niż starsi pracownicy odczuwać odpowiedzialność za organizację oraz jej klientów.

Pandemia wzmocniła także wśród młodych ludzi potrzebę wspierania małych i lokalnych biznesów. Jeśli ten efekt utrzyma się na dłużej, może to doprowadzić

⁴ Statista (2020). Distribution of the impact of the coronavirus (COVID-19) pandemic and the public health measures on young people's mental health in the United Kingdom (UK) as of March 2020: <https://www.statista.com/statistics/1108583/young-people-s-mental-health-during-covid-19-in-the-uk>

⁵ International Labour Organization (ILO) (2020) Youth and COVID-19 in Poland: Impacts on jobs, education, rights and mental well-being: https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_753138/lang--en/index.htm

⁶ Deloitte (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>

do zmian w modelach biznesowych organizacji. Warto dodać, że pandemia zweryfikowała także łańcuchy dostaw – lokalni producenci stali się bardziej pożądanymi ze względu na krótszy czas dostawy produktu. Ponadto zauważono, że **wzrasta poczucie lojalności u młodych pracowników**, kiedy pracodawcy adresują ich potrzeby w zakresie inkluzywności i różnorodności oraz zrównoważonego rozwoju i przekwalifikowania się.

1.5 Przyszłość „pokolenia *lockdown*”

Cytowane powyżej badania nie dają jednoznacznego obrazu, jaka przyszłość na rynku pracy rysuje się przed przedstawicielami „pokolenia *lockdown*”. Widać wyraźne pogorszenie dobrostanu psychicznego, co może utrzymać się w krótkiej perspektywie, ale przynieść także daleko idące konsekwencje. Pracodawcy mogą stanąć przed wyzwaniem organizowania kompleksowego wsparcia psychicznego dla pracowników „pokolenia *lockdown*”. Rola HR może ulec zmianie na rzecz większego wsparcia kryzysowego dla jednostek, ale także szerszej pomocy psychologicznej w sytuacjach zmian wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Przyszli pracodawcy mogą stanąć przed wyzwaniem zniwelowania luk i potencjalnych braków kompetencyjnych powstałych na skutek edukacji zdalnej (na różnych poziomach). Należy zaliczyć do tego także kompetencje cyfrowe. Mitem jest, że obecna sytuacja może przyczynić się do cyfrowego rozwoju młodego pokolenia. Niewystarczający sprzęt czy nieprzygotowani nauczyciele nie pomagają w nabywaniu i rozwijaniu kompetencji związanych z nowymi technologiami, a raczej sprzyjają utrwalanej od lat powierzchowności w znajomości różnorodnych rozwiązań IT.

„Pokolenie *lockdown*” będzie szukać stabilności w organizacjach, co z pewnością wpłynie na ich strategię w poruszaniu się po rynku pracy. Z perspektywy pracodawcy ważne będzie zapewnienie optymalnego „powrotu do normalności”, jak również zadbanie o różnorodność i zrównoważony rozwój w organizacji. Polityka w zakresie równości szans będzie pożądana i pozytywnie oceniana w świetle mechanizmu, wg którego na rynku pracy podczas pandemii najbardziej tracą ci, którzy i tak mieli gorzej: młodzi, kobiety, migranci, przedstawiciele mniejszości etnicznych czy seksualnych.

Wreszcie, rodzi się nowy konsumpcjonizm wśród przedstawicieli „uziemionego pokolenia” polegający na większej potrzebie wsparcia lokalnych firm. Może to być szansa dla wielu pracodawców i firm, na wyjście z recesji i powrót na właściwe tory biznesowe.

Choć dyskutowane tutaj zmiany z perspektywy pokoleniowej wydają się trwale przeobrazić istniejący wcześniej ład, warto pomimo negatywnych skutków pandemii COVID-19 pamiętać, że kryzysy w przeszłości wywoływały wśród młodych pokoleń potrzebę naprawy świata. **Trzeba więc patrzeć na obecne „pokolenie *lockdown*” nie tylko jak na „stracone pokolenie”, ale także „pokolenie budowniczych” – coś na rynku pracy dobiegło końca, ale wciąż jest szansa na nowe otwarcie.**

Rozdział 2.

NOWE MODELE PRACY



Dorota Osiecka,
Dyrektor Workplace Innovation, Colliers

2.1 Przyszłość wymaga adaptowalności i odporności na wstrząsy

Rok wymuszonego przez pandemię Covid-19 eksperymentu z pracą zdalną, postawił większość organizacji przed koniecznością zmierzenia się z fundamentalnym pytaniem: jak dostosować strategię zatrudnienia, środowisko pracy i nieruchomości firmowe do zmieniających się wymagań coraz bardziej mobilnych i rozproszonych zespołów. Pandemia zakłóciła normalny tryb pracy, wzrosło też poczucie niepewności, spotęgowane brakiem jasnego horyzontu czasowego, w którym można budować odpowiednią reakcję na kryzys.

Wyzwania dla środowiska pracy w erze post-pandemicznej ogniskują się wokół dwóch głównych punktów widzenia:

W krótkiej perspektywie organizacje skupiają się na zminimalizowaniu ryzyka transmisji wirusa, zapewnieniu ciągłości działalności biznesowej i przygotowaniu zdrowego, bezpiecznego środowiska pracy dla osób, które muszą lub chcą korzystać z biura. Technologie bezdotykowe oraz inteligentne rozwiązania do zarządzania wykorzystaniem przestrzeni, w połączeniu z ulepszonymi procedurami sanitarnymi oraz stosowaniem materiałów samoczyszczących

i antybakteryjnych z pewnością będą nam towarzyszyć również po ustąpieniu pandemii, chociaż same w sobie nie mogą być postrzegane w kategorii istotnych zmian.

Perspektywa długoterminowa natomiast będzie kluczem do zapewnienia przewagi konkurencyjnej i przetrwania w obliczu rosnącej nieprzewidywalności i zmienności otoczenia biznesowego. Patrząc dalekowzrocznie, większość organizacji próbuje zbierać rzetelne dane, na podstawie których można wypracować strategię dotyczące przyszłościowego modelu pracy, zakresu elastyczności i pracy zdalnej oraz oszacować wpływ tych decyzji na politykę zatrudnienia, modele zarządcze, zapotrzebowanie na przestrzeń biurową, procedury HR czy procesy prawne i administracyjne.

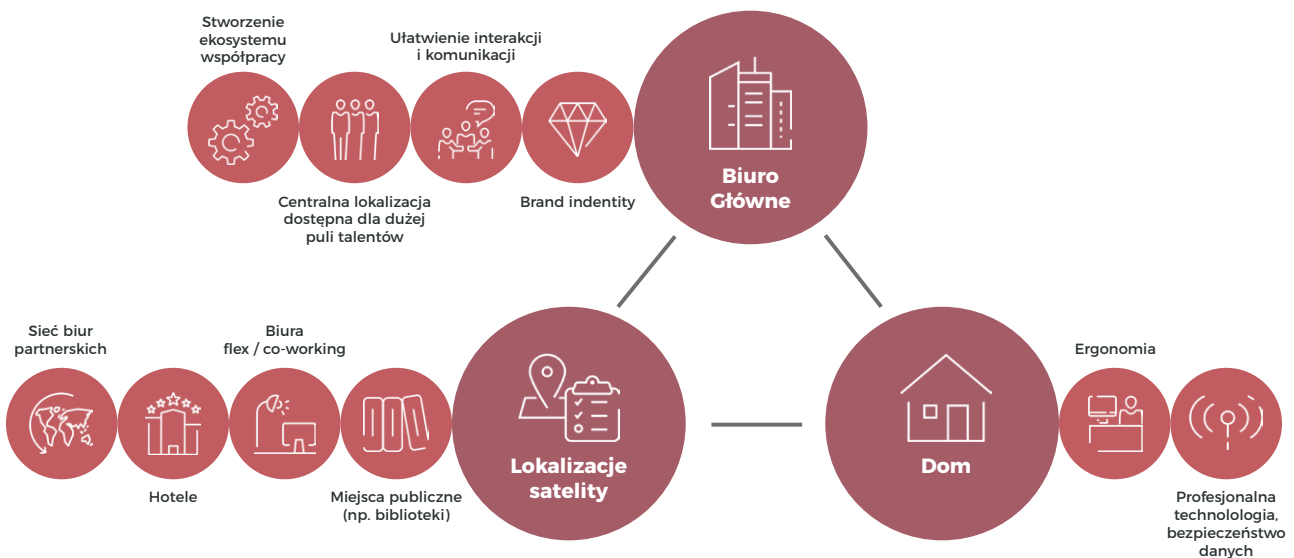
Niewiele firm jednak widzi, że dylemat nie ogranicza się do określenia proporcji pracy z biura lub z domu. Aby utrzymać długofalową przewagę konkurencyjną, organizacje muszą przebudować kulturę organizacyjną i całe środowisko pracy, tworząc nowy, **ELASTYCZNY I ODPORNY EKOSYSTEM**. **Przed pandemią tylko 34% pracowników deklarowało regularną pracę zdalną** (jeden lub więcej dni w tygodniu). **Po roku trwania pandemii prawie 67% pracowników stwierdza, iż chciałoby pracować z domu więcej niż 2 dni w tygodniu. To dwa razy więcej osób niż na początku lockdownu (tylko 37%).**¹ Ta zmiana oczekiwań i preferencji pracowników

¹ Colliers, 2020 r.

prawdopodobnie okaże się trwała. Cyfryzacja procesów biznesowych i szybki rozwój technologii umożliwiających komunikację wirtualną dodatkowo zwiększają potencjał mobilności specjalistów. Z tego względu głównym wyzwaniem dla pracodawców, będzie odtworzenie środowiska pracy jako elastycznego ekosystemu miejsc, w którym pracownicy mają autonomię i możliwość wyboru w zakresie tego, gdzie i jak chcą wykonywać swoje obowiązki, co pomoże przyciągnąć i utrzymać najlepszych.

Aby zapewnić wymaganą elastyczność, **nowy ekosystem pracy musi zmierzać w kierunku sieci połączonych miejsc** – dostosowanych do potrzeb pracy indywidualnej oraz zespołowej – obejmujących tradycyjne biuro, dom oraz przestrzenie alternatywne (miejsca publiczne takie jak biblioteki, kawiarnie itp., przestrzenie *co-workingowe* czy inne miejsca do pracy dostępne w formule *on-demand*).

Niemniej istotna jest kwestia zapewnienia pracownikom poczucia autonomii i swobody w zakresie wyboru miejsca i sposobu pracy, który pozwala im realizować swoje obowiązki najbardziej efektywnie. Będzie to **wymagało od zarządzających krytycznej refleksji a nierzadko przebudowy kultury organizacyjnej i modeli zarządczych** – a zatem zmierzenia się z wyzwaniem znacznie trudniejszym niż tylko zapewnienie bezpiecznego i elastycznego środowiska fizycznego. Stworzenie kultury opartej o zasadę autonomii i zaufania oraz zapewnienie zarówno menedżerom, jak i pracownikom odpowiedniego wsparcia w procesie przejścia do pracy w modelu rozproszonym, będzie najważniejszym wyzwaniem dla działów HR i zarządów w nadchodzących latach.





Małgorzata Jankowska-Blank,
Legal Director, Colliers



Prywatność i bezpieczeństwo danych - wyzwania związane z rzeczywistością po pandemii koronawirusa

Pandemia koronawirusa sprawiła, że wszyscy musieliśmy stawić czoła wyzwaniom bez precedensu. Firmy były zmuszone do szybkiego dostosowania się do nowej rzeczywistości, by zapewnić ciągłość działania. Podczas gdy wszyscy koncentrujemy się na wprowadzaniu pracy zdalnej, nowych procedur bezpieczeństwa, zaktualizowanych przepisów BHP, zwracamy, zdaje się, mniejszą uwagę na najlepsze praktyki w zakresie ochrony danych. Nadszedł jednak czas, by firmy uświadomiły sobie, że konieczna jest dalsza ochrona prywatności danych w czasie pandemii. Jedynym sposobem na szybkie dostosowanie się do nowych warunków rynkowych i jednocześnie zachowanie ochrony prywatności danych jest postępowanie zgodnie z zasadą proporcjonalności i zgodnie z prawem. Co to oznacza?

2.2 Scenariusze dla pracy hybrydowej

Nowe sposoby pracy mogą przybierać różne formy i odcienie w zależności od specyfiki danej organizacji, jednak już rysują się trzy typowe scenariusze:

Model „REMOTE-ENABLED” (Praca zdalna jako opcja): W tym modelu 60-70% procent czasu pracy przypada na pracę z biura, co skutkuje zmianą w typologii miejsca pracy w kierunku pracy zadaniowej i środowiska elastycznego takiego jak Activity Based Working ale tylko w ograniczonym stopniu wpływa na procesy organizacyjne.

Model „REMOTE-FIRST” (Praca zdalna jako model przeważający): W takim modelu mniej czasu (z reguły najwyżej 30-40%) przypada na pracę z biura, co skutkuje znaczącą redukcją powierzchni biurowej, przesunięciem podstawowych funkcji biura w kierunku przestrzeni służących przede wszystkim współpracy i interakcji oraz koniecznością przemodelowania procesów operacyjnych i sposobu zarządzania, aby dostosować je do silnie rozproszonych, asynchronicznych modeli pracy.

Model „DIGITAL-ONLY” (Praca wyłącznie zdalna):

Najbardziej radykalny scenariusz, w którym znika konieczność przypisania pracownika do fizycznej lokalizacji na korzyść całkowicie rozproszonej, globalnej siły roboczej. Pracownicy pracują wyłącznie w środowisku wirtualnym, okazjonalnie korzystając ze wspólnej przestrzeni organizowanej na większe cykliczne spotkania lub mają dostęp do finansowanej przez firmę przestrzeni *co-workingowej* stanowiącej alternatywę dla pracy z domu.



Scenariusz	Czas spędzany w biurze (średnio)	Desk sharing	Zmiana organizacyjna	Typologia przestrzeni
1. Remote-enabled	60-80%	7:10	UMIARKOWANA	ACTIVITY BASED WORKING
2. Remote-first	30-40%	4:10	DUŻA	COLLABORATIVE OFFICE
3. Digital-only	BRAK	BRAK (co-working / eventy)	BARDZO DUŻA	BRAK (co-working / eventy)



Prywatność i bezpieczeństwo danych - wyzwania związane z rzeczywistością po pandemii koronawirusa

Osiągnięcie minimum i posiadanie dla niego podstawy prawnej.

Firmy pytają, czy w związku z pandemią możliwe jest zbieranie dodatkowych danych osobowych? Odpowiedź brzmi: tak, jest to możliwe. Należy jednak pamiętać, że objawy koronawirusa, wyniki badań, wyniki pomiarów temperatury ciała, oświadczenie o stanie zdrowia – to wrażliwe informacje o danej osobie i stanowią dane kwalifikujące się do szczególnej kategorii. Oznacza to po prostu, że gromadzenie tych danych wymaga jeszcze wyższego poziomu ochrony, a firmy są zobowiązane przetwarzać te dane w oparciu o odpowiednią podstawę prawną. Jeśli więc można osiągnąć ten sam efekt, bez gromadzenia wspomnianych dodatkowych danych osobowych, to nie należy ich gromadzić. Jeśli z jakiegoś powodu firma zdecyduje się gromadzić dane osobowe, to powinna pamiętać, aby w pierwszej kolejności posiadać podstawę prawną. **Na jakiej podstawie prawnej należy przetwarzać dodatkowe dane osobowe i jakich zasad należy przestrzegać?**

Podstawa prawna do przetwarzania dodatkowych danych osobowych jest podana w Art. 6 i Art. 9 unijnego Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych (RODO). Dodatkowe zasady i obowiązki można znaleźć w tzw. „specustawie” – ustawie, która weszła w życie 8 marca 2020 r., a także w Kodeksie pracy – Art. 207. Zgodnie z Art. 9, ust. 2, podpunkt i) RODO, dane szczególnych kategorii (dotyczące zdrowia) mogą być wykorzystywane, gdy jest to niezbędne ze względu na interes publiczny w dziedzinie zdrowia publicznego, np. ochrona przed poważnymi transgranicznymi zagrożeniami dla zdrowia, jeżeli jest to wymagane przepisami prawa. Zdaniem Prezesa UODO, rozwiązania wskazane spółce przez Głównego Inspektora Sanitarnego na podstawie art. 17 specustawy (zarówno w formie decyzji, jak i wytycznych czy zaleceń) mogą być traktowane jako tego typu wymóg prawny. **Czy wystarczy zgoda (Art. 9, ust. 2, lit. a)?** Firmy muszą wiedzieć, od kogo żądać dodatkowych informacji, ponieważ podstawa prawna będzie się zmieniać wraz ze zmianą podmiotu. UODO wskazuje, że przetwarzanie tzw. danych szczególnych kategorii (właśnie np. dane dot. zdrowia) nie może odbywać się na podstawie zgody pracownika, gdyż zgoda taka nie jest traktowana jako dobrowolna przez wzgląd na podległość służbową pracownika. Prezes UODO podkreśla również, że prawo nie reguluje kwestii poziomu temperatury ciała jako podstawy do stwierdzenia, że pracownik jest chory lub zakażony wirusem COVID-19. Dlatego to służby sanitarne, w opinii Prezesa UODO, a nie pracodawca, podejmując określone działania, wskazują w konkretnych przypadkach przyjęcie odpowiednich rozwiązań.



Prywatność i bezpieczeństwo danych - wyzwania związane z rzeczywistością po pandemii koronawirusa

Ważnym zagadnieniem jest również konieczność określenia wymagań stawianych urządzeniom technicznym, które mają być stosowane do pomiaru temperatury ciała. Należy przy tym zauważyć, że polskie władze wspominają jedynie o ewentualnych termometrach bezdotykowych, nie odnosząc się bezpośrednio do tego, czy możliwe byłoby zastosowanie np. kamer termowizyjnych, które są obecnie coraz popularniejszym narzędziem pomiarowym.

Poszczególne urządzenia mogą różnić się poziomem czułości i precyzji wykonywanych pomiarów. Używanie przez pracodawców sprzętu, który nie podlega jednolitym wytycznym, może prowadzić do nieprawidłowych pomiarów i w konsekwencji albo dyskryminować pracowników, albo nie wykryć realnego zagrożenia.

2.3 Transformacja środowiska pracy

Od skupienia na efektywności wykorzystania przestrzeni do rozwiązań, które maksymalizują elastyczność i adaptowalność

Rewolucja polegająca na otwarciu się firm na elastyczne modele pracy wymaga zmiany sposobu myślenia o fizycznym miejscu pracy. Konieczne będzie odejście od myślenia w kategoriach maksymalizowania efektywności wykorzystania przestrzeni, skutkującego często powstaniem środowisk przegęszczonych, mało urozmaiconych i nieprzyjaznych użytkownikowi. Musi ono ustąpić podejściu, w którym projektujemy **przestrzeń maksymalnie elastyczną i rekonfigurowalną, poddającą się adaptacjom w zależności od zmieniających się potrzeb użytkowników**. Przed pandemią 70-80% typowej powierzchni biurowej służyć miało pracy indywidualnej. W przyszłości ta proporcja ulegnie zmianie – nawet 50% lub więcej powierzchni będzie przeznaczona na rozwiązania wspierające współpracę i interakcje, a **strategie współdzielenia biurek i elastycznego korzystania z przestrzeni staną się nową normą**.²

Biura mniejsze, ale bardziej sprzyjające efektywnej pracy

Tworzenie elastycznych środowisk pracy będzie skutkowało redukcją powierzchni biurowej i zmianą podejścia do budowania portfolio nieruchomości. Oznacza to mniejsze zapotrzebowanie na długoterminowy najem powierzchni i rozpowszechnienie się **modelu „Hub & Spoke”**, w którym firma posiada biuro główne oraz w elastyczny sposób korzysta z powierzchni dodatkowych – co-worków oraz innych przestrzeni typu flex. **Tworzy się tym samym ekosystem składający się z elastycznych, wysokiej jakości miejsc, odpowiadających oczekiwaniom pracowników i umożliwiających im pracę tam, gdzie mogą być najbardziej produktywni**. W środowisku zbudowanym wokół potrzeb pracowników, miejsca przeciętne, które nie zapewniają optymalnego wsparcia dla różnych trybów pracy i nie są świadomie zaprojektowane tak aby budować unikalne doświadczenia użytkownika, wkrótce staną się przestarzałe.

² Colliers, 2020 r.



Prywatność i bezpieczeństwo danych - wyzwania związane z rzeczywistością po pandemii koronawirusa

Utrzymanie otwartej komunikacji

Firmy powinny poinformować swoich klientów i pracowników o tym, jakie zbierają dane osobowe, komu zamierzają je udostępnić, podając uzasadnienie i podstawę prawną, oraz jak długo zamierzają przechowywać zebrane dane osobowe. Powinny one także stosować informacje nt. prywatności, politykę prywatności oraz wewnętrzne instrukcje. Dodatkowo firmy powinny zapewnić swoim pracownikom i gościom możliwość korzystania z praw do uzyskania informacji. Rzeczywistość pandemii koronawirusa spowodowała, że wszystkie firmy zmieniły swoje oświadczenia o ochronie prywatności. Istotnym jest, by nie zapomnieć o poinformowaniu o tym pracowników.

Połączenie środowisk fizycznego i wirtualnego

Nowy model pracy wymaga też przyjęcia dobrze opracowanego podejścia, umożliwiającego łączenie fizycznej i cyfrowej warstwy środowiska pracy. W najbliższych latach będziemy obserwować coraz większy udział technologii wspierających zarządzanie mobilnością pracowników i ich wyborami dotyczącymi miejsc pracy. Rozwijać się będą również technologie wspierające zachowanie zdrowia, bezpieczeństwa

i dobrostanu pracowników (np. monitorowanie jakości powietrza we wnętrzach, zautomatyzowane analizy wykorzystania stanowisk pracy, czy technologie bezkontaktowe) oraz inteligentne technologie służące badaniu i analizie zachowania użytkowników. Przy czym nie chodzi tu o kontrolę pracowników, ale o zapewnienie spersonalizowanego doświadczenia poprzez tworzenie przestrzeni, które dynamicznie reagują na potrzeby użytkowników w oparciu o dane na temat ich zachowań i preferencji.



Prywatność i bezpieczeństwo danych - wyzwania związane z rzeczywistością po pandemii koronawirusa

Zabezpieczanie danych osobowych

W przypadku gromadzenia danych osobowych w wersji elektronicznej, należy zapewnić odpowiednie środki bezpieczeństwa cybernetycznego. Jeśli firma zbiera dane osobowe ręcznie, ważne jest, by informacje kontaktowe nie były ogólnie dostępne.

Rozdział 3.

ŚWIAT PRACY PO COVID-19

Od wybuchu pandemii koronawirusa w Polsce minął rok. Z obserwacji The Adecco Group wynika, że choć przyzwyczajamy się do nowych reguł rynku pracy i stopniowo maleje liczba osób obawiających się o utratę pracy, to zdecydowana większość pracowników i pracodawców uważa, że pandemia podyktowała nieodwracalne zmiany na rynku, które zostaną z nami na zawsze.

3.1 Efektywne przywództwo



Daniel Wocial,
General Director, Cluster Head
for Poland, Czech Republic and
Slovakia, The Adecco Group

Pracownicy są świadomi zmian zachodzących w świecie pracy, choć nie zawsze wiedzą jak sobie z nimi poradzić i jak się w nich odnaleźć. Wyzwaniem, również w branży nowoczesnych usług dla biznesu, staje się **model efektywnego przywództwa** i nacisk na inne **kompetencje liderów nowej normalności**. **Ogromna odpowiedzialność spoczywa na pracodawcach – to w rękach menadżerów jest pomoc pracownikom w radzeniu sobie z nową, pandemiczną sytuacją.** Dzisiejsi menadżerowie potrzebują przygotowania do zarządzania bardziej autonomicznymi, rozproszonymi i elastycznymi zespołami w trybie pracy zdalnej. Wiąże się to bezpośrednio z nową formą komunikacji i zarządzaniem przez wyniki.

Nowy model przywództwa dotyczy zarówno sposobu, w jaki menadżerowie prowadzą swoje zespoły, jak i nacisku, który kładą na poszczególne

aspekty zarządzania. **Luka pomiędzy oczekiwaniami pracowników a gotowością liderów do odpowiedzi na te potrzeby, pogłębiła się w dobie pandemii.**

Liderzy, podobnie jak pracownicy, którymi zarządzają, muszą zdobywać nowe umiejętności. Cechy nowego lidera wyraźnie różnią się od tych, które uznawane były za skuteczne w przeszłości. **Nowe przywództwo to empatia, umiejętność jasnej komunikacji, uwzględnianie holistycznych potrzeb pracowników, umiejętne budowanie relacji na wzajemnym zaufaniu a nie hierarchicznym zarządzaniu.**



74%

pracowników podkreśla ogromną wagę przywództwa opartego na empatii i wspierającej postawie.



73%

pracowników uważa, że w roli menadżerskiej niezwykle ważna jest troska o silne morale zespołu.



75%

pracowników oczekuje, że ich menadżerowie będą prezentowali styl przywództwa pełny empatii i wspierającej postawy.



54%

liderów wskazuje na potrzebę wsparcia w zakresie kompetencji liderkich w nowej rzeczywistości.¹

¹ Badanie The Adecco Group, Reset normalności, listopad 2020

Czego pracownicy oczekują od menadżerów?

- » Większej elastyczności, przy czym pracownicy potrzebują od liderów czegoś więcej niż nowej polityki pracy zdalnej.
- » Zmiany mentalności, ponieważ przejście do pracy wirtualnej wymaga czegoś więcej niż nowa technologia.
- » Zapewnienia odpowiedniego wsparcia i zasobów przy zmianie modeli pracy.
- » Stylu przywództwa pełnego empatii i wsparcia. W obecnych warunkach nie sprawdzi się podejście wizjonerskie, ale zarządzanie przez odpowiedzialność, połączone z umiejętnym okazywaniem zainteresowania. Nowym trendem w kompetencjach liderów nowej normalności jest tzw. STEM-PATHY – zarządzanie, w którym czerpiemy z umiejętności takich jak odporność, inteligencja emocjonalna i kreatywność.²
- » Inteligencji emocjonalnej menadżerów. Wyzwaniem jest przygotowanie liderów do budowania warunków i kultury pracy w nowej rzeczywistości, potrzeba nacisku na umiejętności miękkie (empatia i zaufanie), pozwalające sprostać rosnącym oczekiwaniom pracowników.

3.2 Talenty i kompetencje



Paulina Łukaszuk,
Cluster Head of Internal
Communication,
The Adecco Group

Rynek pracy nie załamał się we wszystkich sektorach. Pozytywnym przykładem jest branża nowoczesnych usług dla biznesu. W kolejnych

miesiącach (i latach) będziemy obserwować **umacnianie się rynku kompetencji** i nasilającą się walkę o talenty. Choć pracodawcy będą ostrożniej podejmować decyzje personalne związane z zatrudnieniem, to wciąż będą poszukiwać specjalistów posiadających odpowiednie umiejętności, niezbędne do realizacji celów biznesowych.

Nowym trendem staje się jednak świadome zarządzanie mobilnością talentów. Największym potencjalnym źródłem talentów dla firm mogą być bowiem obecni pracownicy. Firmy do rozwoju powinny **skuteczniej wykorzystać potencjał własnych pracowników, identyfikując i angażując** w pracę osoby z niezbędnymi umiejętnościami, motywacją i wiedzą na temat firmy. Odpowiednie programy mobilności wewnętrznej to z jednej strony korzyści w zakresie rozwoju firmy, natomiast z drugiej – zaangażowanie pracowników oraz wyniki finansowe.



84%

pracodawców i 59% pracowników już dziś określa **umiejętności w zakresie analizy danych i nauki o danych** za swój najwyższy priorytet na przyszłość – kluczowe kompetencje przyszłości.



69%

pracodawców wskazuje konieczność rozwoju pracowników w kierunku umiejętności cyfrowych (*upskilling*). Przyspieszona pandemią digitalizacja dodatkowo wzmacnia **konieczność masowego podnoszenia kwalifikacji digital** – niezależnie od specjalizacji.³

² Wywiad z CEO The Adecco Group dla Bloomberg News, luty 2021

³ Badanie The Adecco Group, Reset normalności, listopad 2020

Pandemia przyspieszyła też procesy związane z automatyzacją, w konsekwencji czego wszyscy pracodawcy stoją przed wyzwaniem identyfikacji kompetencji przyszłości. Stąd firmy będą teraz w bardziej świadomy sposób planować rozwój pracowników – wspierać ich w pozyskiwaniu nowych kompetencji w ramach organizacji, bądź w znalezieniu nowego zatrudnienia, także poza strukturami firmy.

Nadchodzący rok będzie silnie naznaczony trendem *upskillingu* (podnoszenia kwalifikacji) oraz *reskillingu* (nabywania nowych kompetencji). Wynika z konieczności dostosowania organizacji do wymogów transformacji cyfrowej. Każdy człowiek co trzy-cztery lata traci aż 40% umiejętności.⁴ **Niemal 40% umiejętności posiadanych dziś przez pracowników i mających zastosowanie w obecnych warunkach rynkowych, stanie się nieprzydatnych w ciągu najbliższych trzech lat.** Wymusza to potrzebę nabywania nowych kompetencji przez pracowników oraz wspierania ich w tym procesie przez pracodawców.



54%

firm planuje wdrażać *upskilling* i *reskilling* przynajmniej dla części pracowników.



32%

firm zidentyfikowało kompetencje jakich firma będzie potrzebowała w przyszłości i planuje rozwój pracowników w tym kierunku.⁵

Według szacunków Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) do 2030 r. konieczne będzie przekwalifikowanie miliarda pracowników na całym świecie, a już do 2022 r. kluczowe umiejętności niezbędne do pracy na istniejących stanowiskach ulegną zmianie. Przewiduje się zwiększenie wymagań dotyczących kompetencji z zakresu high-tech, ale również umiejętności miękkich, związanych z komunikacją, zarządzaniem czy negocjacjami.

Pandemia podyktowała szereg ograniczeń. Inwestycje w rozwój często schodziły na dalszy plan. Odroczone w czasie zwrot z inwestycji sprawiał, że firmy stawały na rozwiązania „tu i teraz”. Tymczasem eksperci rynku pracy dyskutują o pomysłach na przyszłość, np. przeznaczaniu 2% wartości sprzedaży w szkolenia pracowników – niezależnie od branży czy wielkości firmy. Wiele krajów przygląda się też lukom kompetencyjnym pracowników i chce nad nimi systemowo pracować, zachęcając np. ulgami podatkowymi.

***Upskilling* i *reskilling* to również odpowiedź na niedobór talentów na rynku pracy. Wdrażanie nowych technologii w firmach wymaga zatrudniania osób z odpowiednimi kwalifikacjami – a ich znalezienie nie jest łatwe.** Karierę w branży technologicznej coraz częściej rozpoczynają więc osoby, które nie ukończyły studiów technicznych, ale zdobyły wiedzę na jednym z dostępnych kursów dla programistów lub testerów. To najlepsza droga dla osób, które chcą wykorzystać szanse, jakie niesie za sobą cyfrowa transformacja. Warto przy tym podkreślić, że pracownicy, którzy mają poczucie, że ich rozwój zawodowy jest spójny z obecnymi trendami, wykazują się nawet ośmiokrotnie wyższą skutecznością od pozostałych.

⁴ Dane The Adecco Group

⁵ Badanie Rok 2021 rokiem Liderów HR, LHH, marzec 2021



Dobre praktyki: Jak zachęcić pracowników do nauki i poszerzenia kompetencji

- » Tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej ciekawość, rozwój, uczenie się.
- » Realne inwestycje w rozwój i zdobywanie nowych umiejętności – nieustanne wspieranie pracowników w rozwoju.
- » „Kontekstowe”, wpisane w aktualne i przyszłe zapotrzebowanie rynkowe podejście do szkoleń i rozwoju.
- » Priorytet biznesowy dla procesów przekwalifikowania oraz zdobywania nowych umiejętności przez pracowników.
- » Pobudzanie pracowników do nauki – na przekór danym, z których wynika, że znakomita część zatrudnionych nie podejmuje żadnych działań w kierunku własnego rozwoju.
- » Umożliwianie pracownikom zdobywania kompetencji coraz bardziej pożądanych na rynku.

3.3 Świat zdalny



Anna Iskra-Opalińska,
SSC / BPO Manager,
The Adecco Group

Upowszechnienie pracy zdalnej wiąże się z koniecznością podnoszenia innych kompetencji pracowników, niż w przedcovidowej rzeczywistości, związanych z **samoorganizacją, samodyscypliną i zarządzaniem sobą w czasie pracy**, jak również **współpracą w rozproszonym zespole**. Ponadto przyspieszająca digitalizacja wymusza konieczność rozwoju **kompetencji związanych z nieustannym uczeniem się oraz zwinnością, gotowością na zmiany** – w zakresie firmy, stanowiska, realizowanych zadań.

Powszechna praca zdalna to również wyzwanie dla menadżerów. Pandemia podyktowała konieczność zmiany stylu przywództwa. Dziś nie sprawdza się podejście wizjonerskie, potrzebne jest natomiast

zarządzanie przez odpowiedzialność. Kluczowe znaczenie ma empatia i umiejętność okazywania pracownikom większego zainteresowania. Rola menadżera polega coraz bardziej na zdalnym zadbaniu o dobrą atmosferę pracy, wykazaniu zrozumienia i wsparcia, a także utrzymaniu poczucia przynależności do zespołu.

Duża rewolucja zaszła również w **procesach rekrutacyjnych**. Choć w branży nowoczesnych usług dla biznesu, otwartej na różnorodnych pracowników i mającej największe doświadczenia w wirtualnym kontakcie z kandydatami, zmiana ta nie była tak spektakularna, to dla całego rynku pracy nieznanne było wykorzystanie rekrutacji zdalnej w takiej skali. Dziś wyzwaniem jest druga strona tej zmiany – brak możliwości spotkania twarzą w twarz oraz niepewność, czy rekrutacje i zdalne wdrożenia sprawdzą się i przyniosą realne korzyści biznesowe.

3.4 Świadczenia pozapłatowe, benefits



Anna Iskra-Opalińska,
SSC / BPO Manager,
The Adecco Group



34%

firm aktywnie szuka lub wdraża programy szkoleniowe, pomagające pracownikom zachować odporność psychiczną oraz równowagę między życiem prywatnym a pracą.⁶

Nowe oblicze pracy sprawiło, że firmy zrezygnowały z tradycyjnych benefitów – dostępnych w biurach, często też związanych ze sportem i kulturą. Pojawiają się natomiast **nowe świadczenia**, pasujące do warunków pandemii: dofinansowanie do sprzętu bądź internetu w domu, świadczenia związane ze zdrowiem psychicznym (np. teleporady psychologiczne, programy wsparcia), kursy online (merytoryczne, ale też powiązane np. z tematyką *mindfulness*). **Wysoki poziom stresu pracowników** (niekoniecznie powiązany z pracą zawodową, ale np. z obawami o zdrowie czy bezpieczeństwo bliskich) **nasila trend w kierunku programów wellbeing, które mają ułatwić pracownikom zadbanie m.in. o ich kondycję psychiczną.**

O ile w branży nowoczesnych usług dla biznesu niepokój o utrzymanie pracy jest mniejszy niż w innych sektorach, o tyle poczucie niepewności, towarzyszące pracownikom, nie różni się od innych branż. **Pracownicy obawiają się o zdrowie, dobre samopoczucie i wyzwania w godzeniu życia osobistego z zawodowym.** Pamiętajmy, że choć polski rynek pracy znosi pandemię relatywnie dobrze, zwłaszcza w branży nowoczesnych usług dla biznesu, to od roku firmy i pracodawcy funkcjonują w niestabilnych, z różnych powodów, warunkach kryzysowych. Dlatego też w oczach pracowników zyskują pracodawcy z solidnym podejściem do pracy zdalnej, firmy przyspieszające cyfryzację i automatyzację, ale też dbający o *wellbeing*.



Wellbeing

Na popularności zyskuje model, który pozwala systemowo spojrzeć na temat work-life balance, a wręcz **work-life integration**. Nie da się ukryć, że pandemia COVID-19 najmocniej zaburzyła właśnie równowagę i godzenie pracy zawodowej i życia osobistego.

Dobre samopoczucie pracowników cierpi, a organizacje i liderzy mają trudne zadanie, by wesprzeć ich w tym nowym, niezbadanym świecie, zabezpieczając jednocześnie równie wytrącony z równowagi biznes.

Zintegrowany model zdrowia i dobrego samopoczucia zakłada, że istnieją cztery obszary, które należy zabezpieczyć w kwestii *wellbeingu* pracowników. To ich strefa samopoczucia fizycznego, mentalnego, społecznego, a także poczucia sensu.



⁶ Badanie Rok 2021 rokiem Liderów HR, LHH, marzec 2021

▶ Podczas gdy elementy fizyczne i psychiczne są dobrze znane, choć często wdrażane w izolacji, aspekt społeczny dotyczy zdolności pracowników do nawiązywania kontaktów, angażowania się z innymi i zapewnienia, że wszyscy są włączeni w życie firmy, bez względu na pozycję w organizacji. Poczucie sensu wynika z kolei z ich przekonań, postaw i zasad, które motywują ich do pójścia o krok dalej i wykraczania poza wymagane minimum.

I choć te cztery elementy pojawiają się w wielu różnych modelach, to kluczowe jest to, co leży u podstaw skuteczności. Zdaniem ekspertów The Adecco Group, to tak zwane aktywatory: połączenie podstawowych aspektów funkcjonowania organizacji, które sprawiają, że tzw. interwencja (czyli działanie zaplanowane do zaspokojenia jednej z czterech wcześniej wymienionych stref samopoczucia) jest skuteczna. Pomyślna interwencja będzie prawdopodobnie otoczona przez wszystkie cztery aktywatory w sposób uzupełniający się i wzajemnie powiązany. Jeśli którykolwiek z tych czterech zostanie pominięty lub niedopasowany, prawdopodobieństwo, że interwencja przyniesie pożądane skutki, dramatycznie spada.



Środowisko

Fizyczne i organizacyjne elementy miejsca pracy muszą wspierać dobre samopoczucie. Na przykład inicjatywa zdrowego odżywiania może okazać się fikcją, gdy pracownicy nie będą czuli, że mają odpowiednią przestrzeń do odpoczynku i nawiązania relacji.



Polityki, procedury i zwyczaje

Menadżerowie muszą wspierać i wzmacniać zachowania zarówno poprzez zasady, jak i motywację. Bez silnej polityki, na której można się oprzeć, praktyka może się łatwo rozpaść. Bez motywacji z kolei, polityka może być trudna do wyegzekwowania. Na przykład polityka dotycząca pracy z domu może zawieść, jeśli nie jest wspierana przez zachowania menadżera.



Kultura

Kultura sprzyjająca ustanawia precedens „jak wykonujemy pracę i dlaczego”, wzmacniając wewnętrzną motywację, a nie tylko zewnętrzne zasady. Na przykład kultura otwartości może nie być wiarygodna, jeśli pytania zadawane przez pracowników przepadają gdzieś w organizacyjnym eterze, pozostawione bez odpowiedzi.



Technologia i narzędzia

Muszą być zintegrowane, dostępne i proste. Dotyczy to przede wszystkim sposobu korzystania z nich i intuicyjności – pracownik traci poczucie sensu, jeśli duplikuje pracę, mnożąc nachodzące na siebie treści raporty lub nie potrafiąc w łatwy sposób znaleźć potrzebnych materiałów w gąszczu firmowych zasobów.

Działanie oparte na zaangażowaniu i dobrym samopoczuciu pracowników buduje dobrą pozycję organizacji. To subiektywne postrzeganie firmy jako świetnego miejsca do pracy robi różnicę w kwestii lojalności pracowników – na każdym etapie rozwoju w organizacji są oni bardziej skory do pozostania w organizacji.

3.5 Open Talent Economy



Anna Iskra-Opalińska,
SSC / BPO Manager,
The Adecco Group

Trendem staje się otwarta gospodarka talentów – podejście, dzięki któremu pracownicy mogą realizować swój potencjał, dzielić się wiedzą, pracować i budować poczucie wspólnoty. Podejście, które oznacza odejście od tradycyjnych struktur organizacyjnych na rzecz dynamicznych sieci. Pracodawcy i pracownicy muszą pogodzić się z tym nowym środowiskiem, w którym elastyczność i zdolność adaptacji mają pierwszeństwo przed bezpieczeństwem zatrudnienia i długoterminowym zatrudnieniem, ustrukturyzowanym otoczeniem i standardowymi rolami.

To, co model *open source* zrobił dla rozwoju oprogramowania, otwarta gospodarka talentów robi dla rynku pracy. Dzisiejsi młodzi i mobilni pracownicy zarządzają swoimi karierami na własnych warunkach i często poza kategoriami, które definiowały zasoby ludzkie przez ostatnie dziesięciolecia. Stąd organizacje będą musiały ponownie ocenić, co mają do zaoferowania talentom, a nawet – co to w ogóle znaczy „mieć talent”.

Dzielenie się wiedzą i kompetencjami staje się standardem w wielu branżach, np. w sektorze IT. Łatwiejszy dostęp do kompetencji określonych specjalistów zdefiniuje nowy kształt rekrutacji i zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki rozwojowi technologicznemu firmy już teraz mają możliwość zatrudniania specjalistów zdalnie lub na określony czas, aby uzupełnić luki kadrowe

lub kompetencyjne bez przeprowadzania rekrutacji, procesu *on-boardingowego*, czy szkolenia nowych pracowników. Firma szybko zyskuje dostęp do wykwalifikowanych specjalistów.

Czy ten nowy model całkowicie wyprzeżne nam struktury i podejście do zatrudniania?

Zdaniem ekspertów The Adecco Group, *Open Talent Economy* będzie raczej coraz ważniejszym uzupełnieniem istniejącego modelu, gdzie wewnętrzne zespoły firmy wspierane są przez niezależnych specjalistów, dla obopólnych korzyści.



3.6 Nowy świat „Voice & choice”



Dorota Osiecka,
Dyrektor Workplace Innovation,
Colliers



Dwa najczęściej wymieniane zagrożenia dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym:

85% pracowników czuje konieczność bycia dostępnym on-line

Prawie **50%** osób stwierdziło, że pracuje więcej godzin, gdy jest zdalnie

Główne wyzwania dla kultury pracy, jakie staną przed organizacjami w erze po pandemii, będą wynikać z konieczności opracowania spójnych strategii, wspierających przyciąganie i utrzymywanie talentów – w tym tworzenia środowiska pracy umożliwiającego pracownikom efektywną pracę i wspierającego budowanie ich zaangażowania oraz dobrostanu. Kwestie, które będą priorytetowe dla kadry zarządzającej w nadchodzących latach to:

- » Strategie wspierania pracowników w utrzymaniu równowagi między pracą a życiem osobistym, monitorowania czynników ryzyka, takich jak wypalenie zawodowe i brak zaangażowania, lub pogorszenie stanu zdrowia psychicznego związane z izolacją wymuszoną przez pandemię i długotrwałą pracą zdalną;

- » Wykorzystanie elastyczności jaką daje model pracy hybrydowej i wynikającej z niego zwiększonej autonomii pracowników do budowania ich zaangażowania i satysfakcji;
- » Szeroko pojęty *wellbeing* jako jeden z fundamentów strategii i procedur HR;
- » Wspieranie liderów w procesie transformacji w kierunku hybrydowego modelu pracy oraz rozwijanie umiejętności niezbędnych do skutecznego zarządzania coraz bardziej mobilną, autonomiczną i rozproszoną siłą roboczą.



Dwa największe wyzwania zgłaszane przez menedżerów:

Budowanie spistości zespołu

47% menedżerów uważa, że trudno jest utrzymać spistość zespołu pracując w modelu hybrydowym

Onboarding / rozwój zespołu

51% menedżerów deklaruje, że zdalnie trudniej jest budować zespół i wdrażać nowych pracowników

Nowy model pracy: kluczowe wnioski

- **Wykorzystanie elastyczności, możliwości wyboru i zwiększonej autonomii, by przyciągać najzdolniejszych**

Pracownicy cenią swobodę również w zakresie wyboru miejsca zamieszkania i pracy – ponad 20% osób mieszkających obecnie na obszarach miejskich planuje zmienić miejsce zamieszkania w wyniku zmian przyniesionych przez pandemię⁷. Pracodawcy, którzy nie dostrzegą w porę preferencji pracowników, nie przygotują się na zmiany i nie dostosują swojego modelu funkcjonowania, ryzykują, że najlepsi przeniosą się do firm, które liczą się z ich głosem.

- **Zapewnienie alternatywnych rozwiązań w środowisku pracy, aby wspierać mobilność, wybór i różnorodność**

Pracownicy cenią również wybór, jeśli chodzi o miejsce wykonywania swoich obowiązków służbowych. Około 65% ludzi w wieku 20-30 lat deklaruje, że chcieliby mieć możliwość korzystania

z elastycznych przestrzeni do pracy takich jak co-worki oraz inne przestrzenie dostępne w modelu on-demand przynajmniej w jakiejś części swojego wymiaru pracy. Wdrożenie modelu hybrydowego i umożliwienie świadczenia pracy zdalnej rozszerza dostęp do puli talentów nie tylko w aspekcie geograficznym. Może również przyczynić się do zwiększenia różnorodności a pośrednio wzmocnić również potencjał innowacyjny organizacji.

- **Zrównoważone środowisko pracy**

Nowe środowisko pracy warto wykorzystać również jako narzędzie przyspieszające transformację kultury organizacyjnej w kierunku modelu opartego przede wszystkim na zaufaniu i dbałości o dobrostan pracowników. Zintegrowanie wirtualnych i fizycznych aspektów pracy pozwala budować lepsze doświadczenia pracowników i zoptymalizować portfolio nieruchomości.



⁷ Colliers, 2020 r.

Rozdział 4.

LIDERZY W DOBIE PANDEMII



Paweł Gniazdowski,
LHH / The Adecco Group

O konieczności wspierania menadżerów w radzeniu sobie z rzeczywistością pandemii dyskutuje się praktycznie od kwietnia 2020 r. Wiele firm w ostatnich miesiącach zaoferowało swoim liderom pomoc w doskonaleniu ich narzędzi zarządzania ludźmi i wynikami, czy to w formie doraźnych inicjatyw wewnętrznych czy rozbudowanych programów rozwojowych, ukierunkowanych na doskonalenie kompetencji przyszłości.

Na co menadżerowie stawiają w związku z pandemią?¹



20%

**Motywowanie
w pracy zdalnej**

Sytuacja zmiany modelu pracy na tryb zdalny, w której znaleźli się menadżerowie, była dla większości zupełnie nowa. Wiele tradycyjnych metod zarządzania w trybie stacjonarnym nie znajduje zastosowania w sytuacji pracy z domu. Przez kolejne miesiące pandemii widoczna była ewolucja w myśleniu o roli i wyzwaniach przełożonego kierującego zespołem zdalnie. Od pierwszych obaw dotyczących utraty części kontroli i możliwości monitorowania realizacji zadań, po przesunięcie akcentu na utrzymanie zaangażowania w rzeczywistości pełnej

ograniczeń. Końcówka roku i początek 2021 to okres szczególnie intensywnych rozmów o roli szefa w **dbaniu o zdrowie psychiczne swoich pracowników.**



15%

**Zarządzanie
emocjami**

O zarządzaniu emocjami przed pandemią najczęściej mówiło się w kontekście „kontroli emocjonalnej” i pracy z trudnym pracownikiem, a wobec menadżerów wątek emocji nierzadko szedł w parze z zarzutami o brak profesjonalizmu w komunikacji z zespołem. Nowa sytuacja spowodowała, że temat został podjęty w sposób bezpośredni. Obawiano się, że ogólnie niepokojąca i zakłócająca poczucie bezpieczeństwa sytuacja epidemiczna, przełoży się na napięcia w pracy. Postanowiono przeciwdziałać, wyposażając menedżerów w narzędzia rozumienia reakcji emocjonalnych i mierzenia się z nimi. Było to ważne działanie w najtrudniejszym okresie po marcu 2020. Z czasem, gdy zaczęto oswojać sytuację, zauważono, że nie mamy do czynienia z wzrostem sytuacji konfliktowych – przeciwnie, tryb zdalny powodował, że ujawnianie napięć interpersonalnych było trudniejsze. Zaczęto natomiast przyglądać się uważniej długotrwałym kosztom emocjonalnym pracy w nowych

¹ Badanie Rok 2021 rokiem Liderów HR, LHH, marzec 2021

warunkach. Pandemia nauczyła nas, że zarządzanie emocjami jest ważne niezależnie od okoliczności biznesowych. Widocznym przykładem zmiany kulturowej jest powszechne oczekiwanie wzrostu empatii wśród osób zarządzających w relacjach zawodowych.



15%

**Odporność
psychiczna**

Pandemia przyspieszyła popularność pojęcia „rezyliencja”, o którym mówimy jako odporność psychiczna. Nie jest to umiejętność całkiem nowa – wskazywano ją już wcześniej jako niezbędną w mierzeniu się ze zmiennością współczesnego biznesu, zaburzeniu poczucia stabilności i konieczności dopasowywania się do zmian. Zwiększyła się gotowość firm do eksperymentowania z różnymi narzędziami i technikami, które wzmacniają indywidualną odporność – od tych dotyczących znaczenia więzi społecznych i pracowniczych grup wsparcia, po obszar higieny pracy, zdrowej diety, aktywności fizycznej, technik relaksacyjnych i wspierających zdrowy sen. Tematy zarezerwowane dla strefy prywatnej wkroczyły do rzeczywistości biznesowej, a od liderów oczekuje się, aby świadomie dbali nie tylko o rezyliencję własną, ale i pracowników. Bez wątplenia jest to umiejętność przyszłości także post pandemicznej – nic nie wskazuje na to, aby tempo przemian w firmach nagle wyhamowało.



13%

**Budowanie
zaufania**

Kontakty osobiste zazwyczaj pomagają w budowaniu zaufania w dłuższej perspektywie. W pierwszych tygodniach pandemii to właśnie utrata zaufania do osób zarządzających była często zgłaszanym tematem w doraźnych badaniach zaangażowania pracowników.

Tematem tym trudniejszym do bezpośredniego zaadresowania, że wielu menedżerów nie dysponowało ani wówczas, ani obecnie faktami i przemyślanymi planami na przyszłość w oparciu, o które mogli budować poczucie stabilności i przewidywalności warunków pracy. Wyzwaniem rzeczywistości pandemicznej jest utrzymywanie zaufania przy bardzo ograniczonych środkach i nieprzewidywalnej przyszłości, do tego w dużej części w kontakcie zdalnym. Ważnym pytaniem pozostaje, czy organizacjom uda się obronić potrzebną do budowy zaufania wiarygodność w czasach trudnych decyzji? Wydaje się, że wiele wyzwań z tego obszaru wciąż jeszcze przed nami i ta umiejętność przyda się jeszcze niejedynemu raz.



12%

**Informacja
zwrotna**

Trudno wyobrazić sobie dobrą organizację, której menadżerowie nie będą musieli stosować różnych metod wspierania pracowników solidną informacją zwrotną. Tuż przed pandemią, wiele organizacji odchodziło od klasycznych rozmów okresowych, przechodząc na bieżący feedback tzw. in the moment feedback. Praca zdalna daje takich okazji do interakcji mniej. Wielu czynników, które mają wpływ na zachowanie pracownika w danej sytuacji, menadżer nie widzi lub nie jest ich świadom. Oznacza to, że mogą pojawić się okoliczności wzmacniające pokusę unikania dawania feedbacku lub co najmniej czyniące takie rozmowy trudniejszymi.

Przez ostatnie 12 miesięcy wielu menadżerów przeszło przyspieszoną ewolucję podejścia do zarządzania organizacjami w czasach dużej zmienności. W maju, czerwcu i lipcu martwiono się o to, co oznacza “być skutecznym liderem w pandemii”. Jak na nowo kontraktować się z zespołem w pracy zdalnej i hybrydowej, jak budować motywację oraz zaangażowanie ludzi, z którymi „nagle” straciłem

kontakt lub musiałem zatrudnić i zarządzać osobami, które znam tylko z online. Druga połowa roku przyniosła zmianę fokusu z zarządzania wynikami jednostki, na rzecz zarządzania efektywnością funkcjonowania zespołu – budowania zaufania między pracownikami funkcjonującymi w nowej rzeczywistości. Sytuacja pracy zdalnej w zespołach rozproszonych, z jednej strony na początku pandemii wywoływała mobilizację, żeby utrzymać przedpandemiczną normalność za wszelką cenę. Natomiast im dalej trwała sytuacja *lockdownu*, w większym stopniu pojawiały się niepokój, frustracja, stres, obawy, z którymi szefowie w pierwszej linii musieli sobie radzić sami. Temat efektywności osobistej i utrzymania dobrostanu zarówno samych pracowników jak i szefów staje się obecnie jednym z nadrzędnych wyzwań.

Empatia, zaufanie i troska o dobre samopoczucie oraz kulturę organizacyjną to najważniejsze umiejętności przywódcze w nowej erze pracy.

Zdecydowana większość pracowników chce, aby ich przełożony korzystał ze stylu zarządzania, w którym nie brakuje empatii i wspierającej postawy. Po doświadczeniach z pandemii pracownicy przywiązują większą niż kiedykolwiek wagę do równowagi między życiem zawodowym i osobistym, bezpieczeństwa zatrudnienia i zaufania.



SŁOWO KOŃCOWE



Paweł Panczyj,
Managing Director Strategy & Partnerships, ABSL

Pomimo wyzwań pandemii sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce cały czas się rozwija i tworzy obecnie prawie 350 000 miejsc pracy w centrach obsługi procesów biznesowych (BPO), centrach usług wspólnych (SSC/GBS), IT oraz centrach badawczo-rozwojowych (R&D). Zdecydowana większość podmiotów świadczy usługi dla klientów działających w skali globalnej. Doświadczenia z różnych rynków i rozbudowana infrastruktura teleinformatyczna, pozwoliły nam szybko przestawić się na tryb pracy zdalnej. Z przeprowadzanych przez ABSL analiz wynika, że w ujęciu długoterminowym kluczowe będą planowane zmiany regulacji prawnych, które powinny wspierać trendy powoli zarysowujące się w odbudowywanej gospodarce. Po roku, jako sektor jesteśmy mocno zaangażowani w wypracowywanie takich właśnie rozwiązań prawnych, niezbędnych w nowej rzeczywistości.

Nowe modele pracy stwarzają dodatkowe możliwości dla firm zlokalizowanych w Polsce. Jako jedni z pierwszych identyfikujemy trendy i przekładamy je na poziom operacyjny, co pozwala efektywnie wykorzystywać pojawiające się szanse. Nagłe, masowe przejście na pracę zdalną dla wszystkich było wielkim eksperymentem, jednak stosunkowo szybko nadszedł czas na decyzje wymagające wdrożenia docelowych rozwiązań. Dobre rozwiązania wymagają gruntownej wiedzy popartej doświadczeniem. Istniejący w Polsce od ponad 20 lat sektor usług dla biznesu dysponuje taką wiedzą i danymi. Nie sposób też ignorować zmian, które zaszły w obszarze społecznym, w tym w zakresie wartości. Jesteśmy w nowym miejscu.

Jakość przywództwa stała się kluczowa przy zdalnym zarządzaniu rozproszonymi zespołami, w obliczu problemów, których doświadczamy jako całe społeczeństwo. Przed nami nowe wyzwania. Inaczej niż dotychczas korzystamy z przestrzeni biurowej. Inaczej definiujemy miejsce pracy. Na rynek weszło nowe pokolenie formowane przez doświadczenia pierwszej pracy, o którym się mówi, „pokolenie *lockdown*”. Jednocześnie zmieniająca się rzeczywistość wymaga ciągłego rozwoju oraz nowych kompetencji. Cyfryzacja przyspieszyła, demografia nam nie sprzyja. Musimy nie tylko szukać zasobów na lokalnym rynku, ale też być atrakcyjnym rynkiem pracy dla obcokrajowców. Zmiany są kompleksowe i powiązane. Tylko przemyślane rozwiązania nastawione na elastyczność pozwolą nam wszystkim myśleć o rozwoju w okresie długoterminowym.

NOTA O AUTORACH



Anna Berczyńska

Wiceprezes ds. Talentów, ABSL

Anna jest liderem z ponad 20-letnim doświadczeniem w branży BPO/SSC. W 2013 roku rozpoczęła swoją karierę w sektorze usług wspólnych i od tamtej pory tworzyła start-upy i zarządzała operacjami dla korporacji amerykańskiej i europejskich. Od 2018 roku pełni funkcję Dyrektora Zarządzającego i Członka Zarządu w grupie Schaeffler i jest odpowiedzialna za globalne centrum usług wspólnych w Europie zlokalizowane we Wrocławiu w Polsce. Od grudnia 2019 roku pełni także funkcję Wiceprezes ds. Talentów w ABSL. Swoją działalność zawodową skupia wokół tematów takich jak kształtowanie zdolności przywódczych, mentoring, czy *wellbeing*.



dr Justyna Sarnowska

sociolożka, Instytut Nauk Społecznych

Sociolożka, adiunkt w Instytucie Nauk Społecznych, koordynatorka ośrodka Młodzi w Centrum LAB oraz programu studiów zarządzanie zasobami ludzkimi na Uniwersytecie SWPS. Badaczka w projekcie ULTRAGEN – wchodzenie w dorosłość w czasach ultra-niepewności; międzypokoleniowa teoria ‘rozedrganych’ tranzycji. Aktywna we współpracy z polskimi i zagranicznymi badaczami studiów nad młodymi. Brała udział w szkoleniach i stażach w takich ośrodkach jak Princeton University, University of Vienna, Erasmus University Rotterdam, University of Essex, University College London. Interesuje się pokoleniami, inicjacją zawodową, łączeniem edukacji z pracą.



Dorota Osiecka

Director Workplace Innovation, Colliers

Dorota posiada ponad 16-letnie doświadczenie w doradztwie strategicznym i zarządzaniu projektami związanymi ze środowiskiem pracy, w Polsce oraz na arenie międzynarodowej. Na co dzień wspiera klientów we wdrażaniu nowych modeli pracy, w zarządzaniu zmianami i tworzeniu zdrowego i przyjaznego dla pracownika miejsca pracy, które w pełni odpowiada potrzebom pojawiającym się w post-covidowej rzeczywistości. Dorota przeprowadza klientów przez proces definiowania i projektowania optymalnego środowiska pracy. W swojej karierze wspierała firmy z takich branż jak: consulting, finanse, IT, kreatywne, usługi biznesowe, technologia, media, farmacja, kosmetyka, HR i wiele innych.



Małgorzata Jankowska-Blank

Legal Director, Colliers

Małgorzata posiada 11 lat doświadczenia w obszarze doradztwa prawnego, zarządzania zespołem i wdrażania projektów prawnych w międzynarodowych strukturach w regionie EMEA. W Colliers odpowiedzialna jest za rozwój usług prawnych w ramach wsparcia dla istniejących linii biznesowych w tym negocjacji i renegocjacji umów, transakcji międzynarodowych, których przedmiotem są nieruchomości komercyjne, centra handlowe, biurowce i obiekty logistyczne, wdrażanie wymogów prawnych do procesów zarządczych na budynkach a także przygotowywanie uczestników rynku nieruchomości do wdrożeń nowych technologii.



Daniel Wocial

General Director, Cluster Head for Poland, Czech Republic and Slovakia, The Adecco Group

Lider biznesu z międzynarodowym doświadczeniem. Od ponad 20 lat zdobywa ekspertyzę w obszarze transformacji organizacji biznesowych i HR. Na wszystkich etapach kariery stawia na rozwój i pozyskiwanie nowych kompetencji. W The Adecco Group odpowiada za wszystkie segmenty działalności spółki oraz funkcje korporacyjne dla Polski, Czech i Słowacji. Praktyczne doświadczenia biznesowe łączy z solidnym przygotowaniem akademickim.



Paulina Łukaszuk

Cluster Head of Internal Communication, The Adecco Group

Ekspert w zakresie komunikacji. Od ponad 12 lat związana z branżą rozwiązań biznesowych w obszarze HR. Jako Cluster Head of Internal Communication odpowiada za obszar komunikacji wewnętrznej w grupie Adecco w Polsce, Czechach i Słowacji. Jej doświadczenie obejmuje wiele dziedzin, związanych głównie z wdrażaniem modeli komunikacji marketingowej, współpracą z mediami oraz komunikacją kryzysową.



Anna Iskra-Opalińska

SSC / BPO Manager, The Adecco Group

Od ponad 10 lat związana z branżą nowoczesnych usług dla biznesu. Doświadczenia zdobywała zarówno w polskich, jak i międzynarodowych agencjach doradztwa personalnego oraz biznesowego. Zarządzała zespołami rekrutacyjnymi i wymagającymi projektami. W codziennej pracy doradza wiodącym organizacjom, oferując szyte na miarę rozwiązania rekrutacyjne – od RPO, przez executive search, po direct search. Specjalizuje się w poszukiwaniu największych talentów wśród specjalistów, liderów i managerów. Jej zawodowe zainteresowania dotyczą ponadto employer branding i idei happiness at work. W The Adecco Group odpowiada za dostarczanie rozwiązań w obszarze rekrutacji dla firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych.



Paweł Gniazdowski

LHH Polska / The Adecco Group

Ekspert prowadzący indywidualne programy coachingu kariery dla najwyższej kadry menedżerskiej, a także kierujący realizacją dużych programów grupowych. Posiada ponad 20 lat doświadczenia w doradztwie personalnym i biznesowym. Zrealizował ponad 200 indywidualnych programów coachingu kariery. Szkolił i współpracował z ponad 1000 menedżerów z kilkudziesięciu firm w zakresie zarządzania zmianami i ich komunikowania. Ukończył profesjonalny kurs coachów CTI akredytowany przez ICF. Certyfikowany Team Coach. Absolwent Studium Trenerów Zarządzania na Uniwersytecie w Amsterdamie.



Paweł Panczyj

Managing Director Strategy & Partnerships, ABSL

Paweł jest ekspertem w zakresie wyboru lokalizacji dla projektów inwestycyjnych. Związany z ABSL od momentu powstania Stowarzyszenia w 2009 roku, początkowo w roli Doradcy Zarządu. Od 2020 roku pełni funkcję Managing Director Strategy & Partnerships. W ciągu ostatnich kilku lat aktywnie wspierał proces tworzenia 9 lokalnych Chapterów ABSL, nadzorował współpracę z Partnerami Strategicznymi w obszarach kluczowych dla rozwoju sektora i wspierał rozwój flagowych projektów ABSL takich jak konferencja roczna – ABSL Summit.



Association of Business Service Leaders in Poland

Koszykowa 61 (Mindspace)

00-667 Warsaw

www.absl.pl | absl@absl.pl