



CZAS PRACY W CZASIE PANDEMII

nowe wyzwania, nowe rozwiązania

RAPORT

Raport przygotowany przez:
Déhora Consultancy Group

Partner badań:
DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy



Spis treści

Słowem wstępu	03
Podziękowania	06
Eksperci	08
Metodologia badania	13
Rekrutacja i rotacja pracowników w okresie pandemii	18
Planowanie czasu pracy w okresie pandemii	23
Czas pracy i zarządzanie ludźmi po pandemii	27
Czas pracy i monitorowanie pracy pracowników zdalnych	30
Podsumowanie najważniejszych wyników i wnioski	33
Twórcy raportu	37
Kilka słów o nas	39

03.

Słowem wstępu

Łukasz Chodkowski
Dyrektor Zarządzający, Déhora

05.



Podziękowania

Chcemy serdecznie podziękować wszystkim respondentom za czas poświęcony na udzielenie odpowiedzi na pytania naszej ankiety. W trudnym czasie pandemii wymagającym od wszystkich osób zajmujących się czasem pracy w firmie dodatkowego wysiłku i wyętej pracy, szczególnie doceniamy wyrażoną w ten sposób gotowość do współpracy.

Dziękując wszystkim, którzy wzięli udział w badaniu, poniżej wymieniamy z nazwy jedynie te firmy, których pracownicy wyrazili na to zgodę.

ANPLAST Anna Klimczyk

Biznes Innovation s.c.

BP Projekt Bogdan Przychodzki

Dongsung Poland Sp. z o.o.

Famad Sp. z o. o. Paczków

Filplast

GP Executive

HSV Polska Sp. z o.o.

Kelvion sp. z o.o.

Nifco Poland Sp. z o.o.

Poczta Polska S.A.

SPECTATOR communications advisors

Teleoptics Akredytowane Centrum Fujikura w Polsce

Tobacco Trading International Poland Sp. z o.o.

UBP Consulting Sp. z o.o.

UCK WUM

Podziękowania dla partnerów badania

Nasz raport nie powstałby bez wsparcia naszych partnerów. W tym miejscu chcielibyśmy podziękować wszystkim za ich nieoceniony wkład w raport.

Jesteście niezastąpieni w tym co robicie! Współpraca z Wami jest nie tylko efektywna, ale i przyjemna. Mamy nadzieję, że w przyszłości ponownie uda nam się razem coś stworzyć!

Dziękujemy!

DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy

British-Polish Chamber Of Commerce

Netherlands-Polish Chamber of Commerce

Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki

Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „INVEST—PARK”



Michał Dembinski
Główny Doradca
British-Polish Chamber of Commerce

W ciągu kilku tygodni od ogłoszenia przez Światową Organizację Zdrowia (World Health Organization – WHO) pandemii koronawirusa COVID-19, eksperci HR byli zajęci spekulowaniem na temat przyszłości pracy na świecie po zakończeniu pandemii. Blokada spowodowała natychmiastowe – i na ogół udane – przejście do trybu pracy zdalnej (home office). Umożliwiona przez Internet i wydajną infrastrukturę IT, praca zdalna stała się powszechnie obowiązującym trendem. Praca w systemie zdalnym ułatwiona przez pocztę elektroniczną i spotkania online; dostawa bezpośrednio do domu przyspieszająca przejście od sklepów stacjonarnych do sprzedawców internetowych – szybko pojawiła się "nowa normalność". Ale czy ta normalność pozostanie trwała?

Oczywiście rozmaite sektory radziły sobie w różny sposób. Najbardziej ucierpiał sektor HoReCa, w którym zamknięto hotele, restauracje, bary i kawiarnie. Budownictwo i produkcja – przynajmniej w Polsce – po krótkim załamaniu kontynuowały działalność. Praca biurowa przeniosła się do domu. Handel detaliczny, z wyróżnieniem artykułów pierwszej potrzeby, przeszedł przez okres zawirowań, przy czym bardzo dobrze radziły sobie sklepy spożywcze i e-commerce.

Ale czy ta zmiana okaże się trwała? Jak będzie wyglądać praca w przyszłości – i jak korporacyjne działy HR poradzą sobie z tymi zmianami? Bo choć będą one mniej radykalne niż początkowo przewidywano, część z nich będzie jednak znacząca. Najbardziej prawdopodobnym scenariuszem jest praca hybrydowa, w której od jednej czwartej do jednej trzeciej czasu pracy pracownicy biurowi spędzają pracując w domu lub zdalnie z dowolnego miejsca.

Zarządzanie czasem pracy, niezależnie od tego, czy pracownik znajduje się w hali fabrycznej, czy pracuje poza biurem, stało się w czasie pandemii wielkim wyzwaniem dla menedżerów ds. personalnych. Dla nich ten raport na pewno okaże się bardzo przydatny!

W ostatecznym rozrachunku, lepsze wyniki osiągną te firmy, w których zaufanie między pracodawcą a pracownikiem oraz między menedżerem a zarządzanym, będzie najwyższe. Koszt braku zaufania – ciągłe monitorowanie, postawy defensywne – to brzemienny ciężar, który niewiele firm jest w stanie udźwignąć w dłuższej perspektywie.

Bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, podejście zadaniowe, inteligencja emocjonalna i dobry osąd oraz doskonałe umiejętności interpersonalne będą szczególnie wymagane od korporacyjnych działów HR.



Roland Wrzeciono
Dyrektor
Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki

Pandemia Covid 19, z którą mierzymy się od ponad roku, to czas ogromnych wyzwań nie tylko dla gospodarki, ale też dla całego społeczeństwa. Czas, w którym na pierwszy plan wysunęła się kwestia dbałości o zdrowie i bezpieczeństwo nas, naszych bliskich, współpracowników czy pracowników. Jest to również okres wielkich zmian, które mają miejsce w przedsiębiorstwach. Wprowadzane stopniowo od lat procesy automatyzacji i cyfryzacji usług czy procesów w wielu miejscach nabrały tempa. A praca zdalna, dotąd wykorzystywana przez pracodawców i pracowników w niewielkim stopniu, dziś stała się codziennością w wielu branżach i zawodach. Narzędziem, z którego na szczęście bardzo szybko nauczyliśmy się efektywnie korzystać i które z pewnością pomogło przetrwać ten trudny czas wielu firmom.

Ogromne tempo zmian mających miejsce w gospodarce związku z pandemią sprawia, że o wielu nowych zjawiskach, wdrażanych procedurach, czy nowych rozwiązaniach nie mamy wiedzy. Dlatego szczególnie cenne są różnego typu badania realizowane przez naukowców, instytucje czy firmy takie, jak Dehora. Pozwalają nam lepiej zrozumieć i zaplanować kolejne działania oraz monitorować efekty tych już podjętych. A to rzecz bardzo ważna dla przyszłości firm i całej gospodarki. Mamy nadzieję, że badania dotyczące czasu pracy w okresie pandemii, których raport właśnie Państwo czytacie, będzie pomocny wielu przedsiębiorcom i pozwoli lepiej zrozumieć to, co działo się w tym zakresie w ostatnich kilkunastu miesiącach.



Artur Siennicki
Prezes Zarządu
Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna
"INVEST-PARK" sp. z o.o.

Szanowni Państwo,

Pandemia oraz związane z nią restrykcje odcisnęły swoje piętno zarówno na globalnych, jak i krajowych rynkach. Aby przeciwdziałać negatywnym skutkom epidemii, wielu przedsiębiorców zmuszonych było wprowadzić zmiany w procesach produkcyjnych, strukturze, łańcuchu dostaw, a także w zasobach kadrowych. Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna "INVEST-PARK" jako zarządzający obszarem, na którym prowadzi działalność ponad 250 inwestorów strefowych, podjęła szereg działań mających na celu przeciwdziałanie skutkom COVID-19. Objęliśmy naszych przedsiębiorców dodatkową tarczą osłonową, uruchomiliśmy platformę wymiany produktów i usług oraz rotacji pracowników, wprowadziliśmy także zdalne szkolenia podnoszące kwalifikacje osób zatrudnionych w firmach strefowych oraz Akademię Lidera "INVEST-PARK" skierowaną do kadry menadżerskiej. Jesteśmy w ciągłym kontakcie z przedsiębiorcami - na bieżąco staramy się monitorować potrzeby oraz problemy naszych partnerów. Z entuzjazmem przyjęliśmy zatem ofertę partnerską Déhora Consultancy Group związaną z badaniem czasu pracy w czasie pandemii. Uzyskanie odpowiedzi na pytania związane z rekrutacją i rotacją pracowniczą, wpływem pracy zdalnej na funkcjonowanie firm oraz mierzeniem jej efektywności, pozwoli przedsiębiorcom skuteczniej reagować na kolejne zagrożenia.

A large orange circle is positioned on the left side of the page, partially overlapping the text.

Raport "czas pracy w czasie pandemii"

Metodologia badania

87%

firm reprezentowało sektor prywatny

13%

to firmy z sektora publicznego



W badaniu ankietowym wzięły udział 54 firmy. Badanie przeprowadziliśmy w okresie luty-marzec 2021, metodą CAWI, czyli w formie elektronicznej polegającej na wypełnieniu przez respondenta ankiety online. Choć próba nie spełnia formalnych wymogów reprezentatywności, jej liczebność i zróżnicowanie pozwalają na wyciągnięcie ciekawych wniosków dotyczących sposobów radzenia sobie przez firmy działające w Polsce z problematyką czasu pracy w trudnym okresie panowania pandemii COVID-19.

Ważnym czynnikiem podnoszącym rzetelność uzyskanych w ankiecie odpowiedzi i jednocześnie podstawowym założeniem naszego badania, była dana respondentom gwarancja anonimowości. Respondenci mogli wyrazić zgodę na podanie nazwy swojej firmy, jako uczestnika ankiety i 16 firm, czyli prawie jedna trzecia badanej próby, taką zgodę wyraziła. Nie zmieniło to jednak faktu, że wyniki wszystkich firm pozostały anonimowe.

Zdecydowana większość, bo 87% firm reprezentowało sektor prywatny, pozostałe 13% to firmy z sektora publicznego. W podobnym stopniu reprezentowany były firmy usługowe (54%), co produkcyjne (46%). Za wyjątkiem jednej, wszystkie firmy, w których zatrudnieni byli respondenci, prowadzą działalność na polskim rynku ponad 3 lata. Ta jedna prowadzi działalność na polskim rynku w przedziale czasowym 1 rok-3 lata. Mniej więcej w równej mierze w ankietowanych firmach zatrudnieni pracownicy pracują zmianowo (57%), jak i nie pracują zmianowo (43%). Wśród badanych firm 19% z nich zatrudniała mniej niż 10 osób, 43% - między 10 a 250 pracowników, a pozostałe 39%*- ponad 250 osób. W 28% procentach firm działa związek zawodowy (jeden lub więcej), w pozostałych 72% - nie ma związków zawodowych.

*Tu i w innych miejscach, podane procenty mogą nie sumować się do 100 w efekcie zaokrąglania liczb.

Firma należy do sektora



Czas prowadzenia działalności na polskim rynku



Czy jest to firma usługowa czy produkcyjna



Czy w firmie działa związek zawodowy



Firma zatrudnia



Czy w firmie pracuje się zmianowo



17.

Wyniki



Uwaga: poniżej podane są tylko te efekty, które uzyskały istotność statystyczną na poziomie $p < 0.05$.

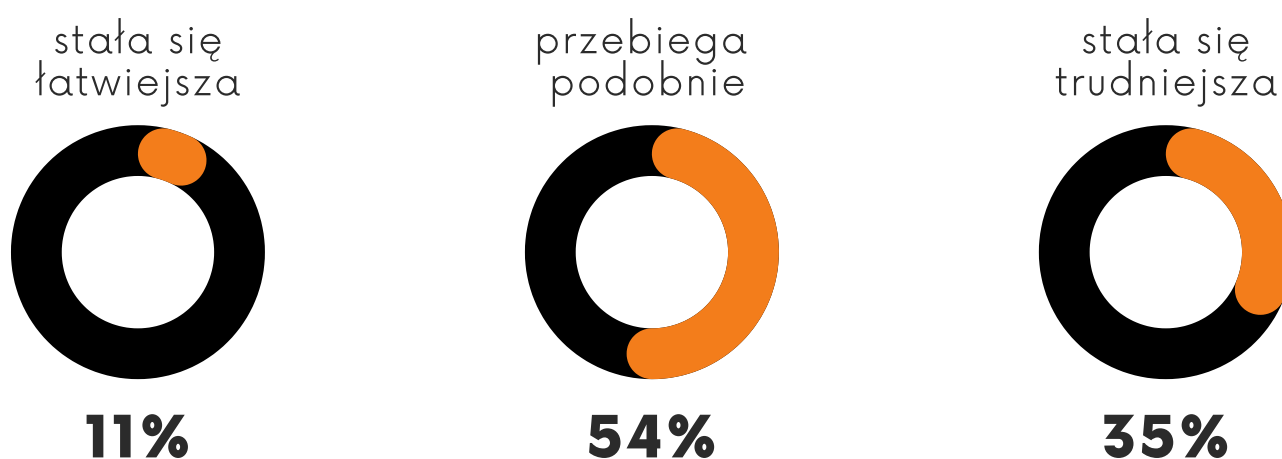
Dla testów nieparametrycznych, w tabelach krzyżowych, stosowano test chi-kwadrat Pearsona; dla zmiennych ilościowych stosowano test t dla prób niezależnych lub, dla czynników występujących na więcej niż 2 poziomach, zastosowana została jednoczynnikowa ANOVA.

1. Rekrutacja i rotacja pracowników w okresie pandemii

Gdy w marcu 2020 roku pandemia stała się rzeczywistością w Polsce, nikt nie wiedział, jaki będzie jej zakres i wpływ na gospodarkę, w tym na rynek pracy. Z perspektywy roku funkcjonowania w zmienionych warunkach, z wieloma, wciąż modyfikowanymi przez rząd restrykcjami dotyczącymi przemieszczania się, kontaktów międzyludzkich, działania handlu i usług, zapytaliśmy firmy o ich doświadczenia związane z rekrutacją i rotacją personelu.

W porównaniu do okresu sprzed pandemii rekrutacja w okresie pandemii została określona przez 11% firm, jako łatwiejsza. W odczuciu 54% respondentów, pandemia nie miała wpływu na rekrutację, natomiast 35% respondentów określiło rekrutację, jako trudniejszą w czasie pandemii.

W czasie pandemii rekrutacja



Jak widać, jeśli pandemia ma wpływ na proces rekrutacji, to jest on raczej negatywny. Nieco ponad jedna trzecia zbadanych firm podała, że pandemia utrudniła rekrutację pracowników.

Wielkość firmy ma związek z doświadczanymi trudnościami z rekrutacją: małe firmy, te zatrudniające do 10 osób, w najmniejszym stopniu odczuwają negatywny wpływ pandemii na rekrutację, a 30% z nich uważa, że stała się ona w czasie pandemii łatwiejsza.

Aby dokładniej poznać siłę negatywnego wpływu pandemii na rekrutację, respondenci zostali też poproszeni o określenie na skali od 1 do 10, jak silnie w czasie pandemii problemy z rekrutacją pracowników wpływają na funkcjonowanie firmy (gdzie 1 oznaczało 'nie mają żadnego wpływu na funkcjonowanie firmy', a 10 oznaczało 'mają silny, negatywny wpływ'). Średnia dla całej próby wniosła 4.3, co wskazuje na umiarkowany, negatywny wpływ. Podobnie jak w poprzednim pytaniu, małe firmy (do 10 osób zatrudnionych) widzą ten wpływ jako najmniejszy (3.3 na skali) w porównaniu do pozostałych, większych firm. Dla nich, czyli dla firm zatrudniających ponad 10 pracowników, średnia wynosi 4.5.

Analogiczne dwa pytania zostały zadane respondentom w odniesieniu do rotacji pracowników w czasie pandemii. W odczuciu 61% respondentów, pandemia nie miała wpływu na rotację pracowników, natomiast prawie dokładnie tyle samo firm wskazało, że rotacja zmniejszyła się (20%), co że zwiększyła się (19%) w czasie pandemii.

Rotacja pracowników w czasie pandemii



Te dane wskazują, że jeśli pandemia wpłynęła na rotację pracowników, a prawie 40% badanych firm tak uważa, to wpływ ten w niemal identycznym stopniu był negatywny, co pozytywny.

W odniesieniu do rotacji pracowników poprosiliśmy respondentów na identycznej skali, jak poprzednio o wskazanie, jak silnie w czasie pandemii problemy z rotacją pracowników wpływają na funkcjonowanie firmy. Krańce skali zostały opisane następująco: 1 oznaczało 'nie mają żadnego wpływu na funkcjonowanie firmy', a 10 oznaczało 'mają silny, negatywny wpływ'.

Średnia dla całej próby wniosła 3.7, co wskazuje na stosunkowo mały negatywny wpływ rotacji na funkcjonowanie firmy. W firmach z sektora prywatnego wpływ ten jest mniejszy (średnia 3.5) niż w firmach z sektora publicznego średnia (4.6). Również wielkość firmy ma znaczenie dla wielkości tego wpływu. Jest on najmniejszy dla firm zatrudniających poniżej 10 osób (średnia 2.1), większy dla firm zatrudniających pomiędzy 10 a 249 osób (średnia 3.8) i największy dla firm zatrudniających ponad 250 osób (średnia 4.3). Wśród firm, w których nie działa związek zawodowy, negatywny wpływ rotacji na funkcjonowanie firmy jest mniejszy (średnia 3.4) niż wśród firm, w których działa związek zawodowy (średnia 4.5).

Warto zauważyć, że tak ważne działania firmy, jakimi są rekrutacja i przeciwdziałanie rotacji pracowników, nie podlegają pomiarowi skuteczności: w 98% przypadków w firmach nie mierzy się efektywność działań ukierunkowanych na zwiększenie skuteczności rekrutacji, a w 91% przypadków nie mierzy się efektywność działań ukierunkowanych na utrzymanie pracowników.

Respondenci zostali też zapytanie o bariery napotykane przy realizacji działań mających na celu zwiększenie efektywności rekrutacji lub utrzymanie pracowników. Możliwy był wybór więcej niż jednej odpowiedzi.

Bariery napotykane przy realizacji działań w celu zwiększenia efektywności lub utrzymania pracowników



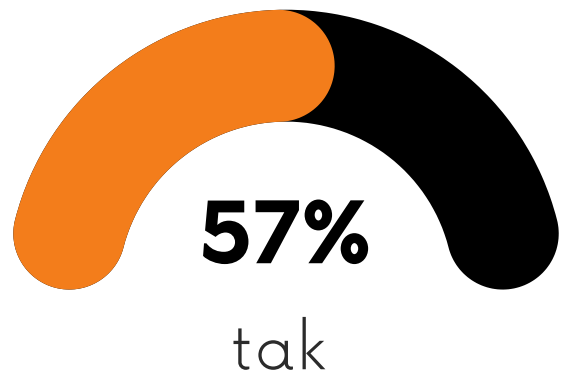
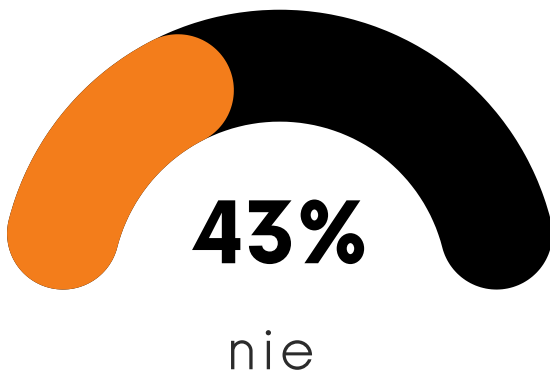
Jak widać na wykresie z poprzedniej strony, najwięcej respondentów (41%) wskazało ograniczenia budżetowe. Trzy kolejne, najczęściej wskazywane powody, z tą samą liczbą wyborów (20%), to niewystarczające zaangażowanie pracowników, brak osoby przypisanej do realizacji takich działań i nadmierne obciążenie pracą działów HR. Nieco ponad jedna piąta firm wskazała, że nie napotyka żadnych barier przy realizacji działań mających na celu zwiększenie efektywności rekrutacji lub utrzymanie pracowników. W kategorii 'inne bariery' jedna firma wskazała brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach na rynku pracy, jako istotną barierę.



2. Planowanie czasu pracy w okresie pandemii

Respondenci zostali zapytani, czy w okresie pandemii planowanie czasu pracy pracowników stało się trudniejsze, niż w okresie sprzed pandemii.

Czy w okresie pandemii planowanie czasu pracy pracowników stało się trudniejsze niż w okresie sprzed pandemii



Podczas, gdy dla całej próby 57% respondentów odpowiedziało potwierdzająco, to wśród firm, w których pracuje się zmianowo, odsetek ten wyniósł 77%. Także wielkość firmy ma znaczenie. Im więcej pracowników liczy firma, tym większa jest ta różnica: od 30% dla firm najmniejszych, przez 57% wśród firm zatrudniających do 250 osób, do 80% wśród największych firm.

Na pytanie, czy w okresie pandemii nastąpił wzrost korzystania przez pracowników ich firmy ze zwolnień lekarskich, 41% respondentów podało, że tak, ale w stopniu mało znaczącym, a 20%, że w stopniu, który utrudnia realizację zadań. W 39% przypadków pandemia nie przyczyniła się do wzrostu korzystania ze zwolnień lekarskich.

Czy w okresie pandemii nastąpił wzrost korzystania przez pracowników ze zwolnień lekarskich



Wpływ pandemii na wzrost korzystania przez pracowników ze zwolnień jest silniejszy w firmach produkcyjnych niż usługowych oraz w firmach, gdzie pracuje się zmianowo. Co więcej, efekt ten jest silniejszy dla dużych firm oraz dla firm, w których działa związek zawodowy.

W ankiecie zapytaliśmy respondentów o działania poprawiające jakość planowania czasu pracy, ale nie powiązane bezpośrednio ze stanem pandemii. Możliwy był wybór więcej niż jednej odpowiedzi.

W naszej firmie realizowane są następujące działania

poprawa ergonomii czasu pracy



uelastycznienie miejsca pracy (włączając w to pracę zdalną, czyli 'home office/remote work')



umożliwienie pracownikom samodzielnej organizacji czasu pracy np. w ramach zadaniowego czasu pracy lub tzw. ruchomego czasu pracy



optymalizacja grafików czasu pracy wedle potrzeb pracowników



promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym



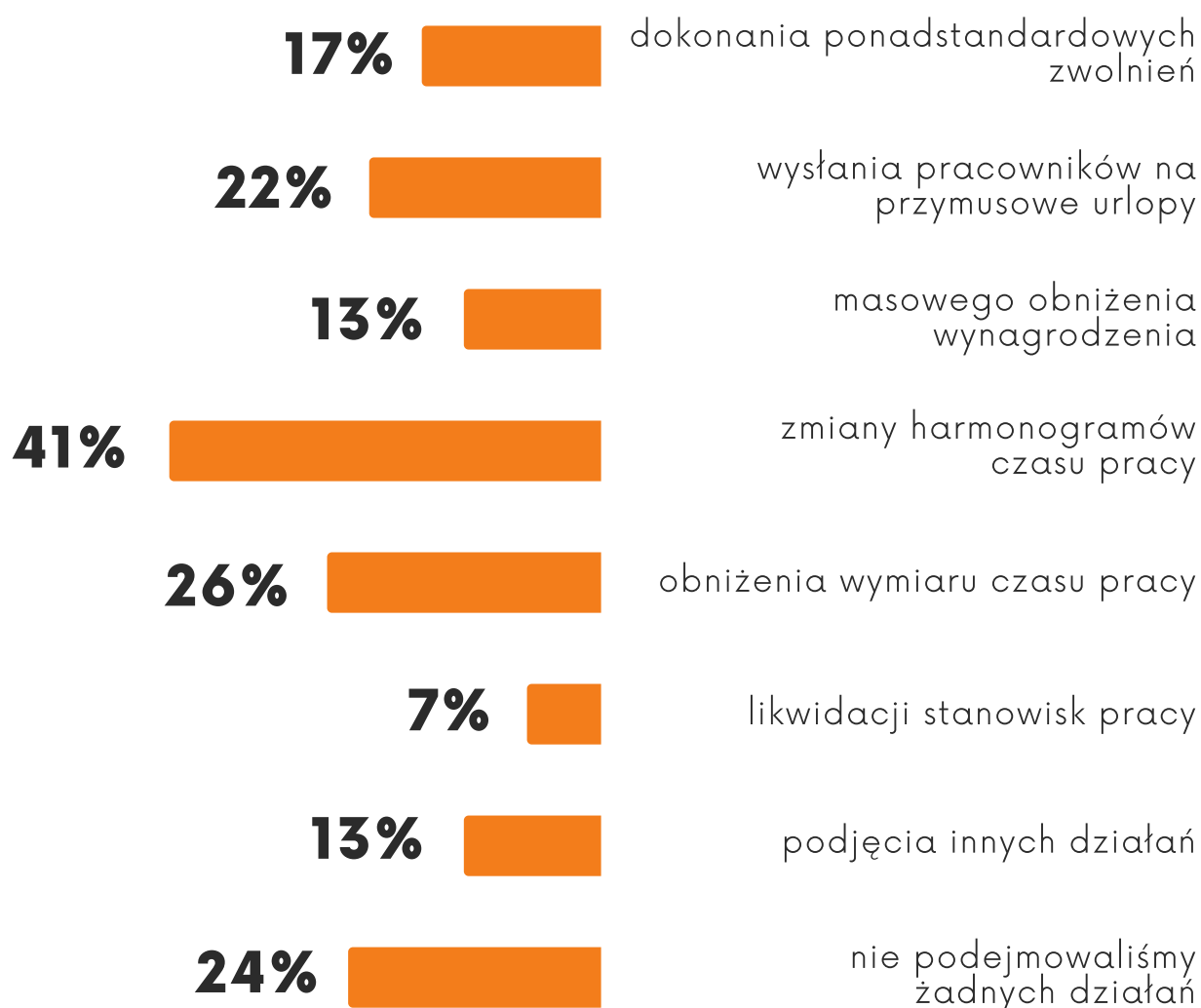
nie, żadnych takich działań nie prowadzimy



Jak widać z powyższego wykresu, najczęściej wybierana opcja, to uelastycznianie miejsca pracy, włączając w to pracę zdalną (82% wyborów). Dalej: promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (39% wyborów), umożliwienie pracownikom samodzielnej organizacji czasu pracy lub wprowadzenie tzw. ruchomego czasu pracy (33%), optymalizacja grafików czasu pracy wedle potrzeb pracowników (28%) oraz poprawa ergonomii czasu pracy (28%). W 7% firm żadnych z tych działań nie prowadzi się.

W dalszym pytaniu, respondenci zostali też zapytani o pojęcie działań powiązanych z planowaniem czasu pracy, ale spowodowanych bezpośrednio przez pandemię.

Stan pandemii spowodował konieczność



Najczęściej (41% wyborów) wskazywaną opcją było dokonanie zmiany harmonogramów czasu pracy, a potem - obniżenie wymiaru czasu pracy (26% wyborów) i wysłanie pracowników na przymusowe urlopy (22%). Żadnych działań nie pojęła prawie jedna czwarta firm.

Inne podjęte działania to przede wszystkim wprowadzenie pracy zdalnej lub hybrydowej, skrócenie terminu realizacji zleceń, uelastycznienia czasu lub miejsca wykonywania pracy i ograniczenie bezpośrednich wizyt u klientów.

3. Czas pracy i zarządzanie ludźmi po pandemii

Na pytanie, czy po skończeniu się pandemii firmy planują zmianę wielkości zatrudnienia wśród pracowników zatrudnionych bezpośrednio przy produkcji / dostarczaniu usług, 65% respondentów odpowiedziało, że nie planują zmiany wielkości zatrudnienia, a 33% wskazało, że planują zatrudnienie nowych pracowników. Jedna firma planuje zwolnienia.

Plany zmiany zatrudnienia po pandemii wśród pracowników zatrudnionych bezpośrednio przy produkcji / usługach

tak, planujemy zatrudnienie
nowych pracowników



nie planujemy zmiany
wielkości zatrudnienia



tak, planujemy zwolnienia

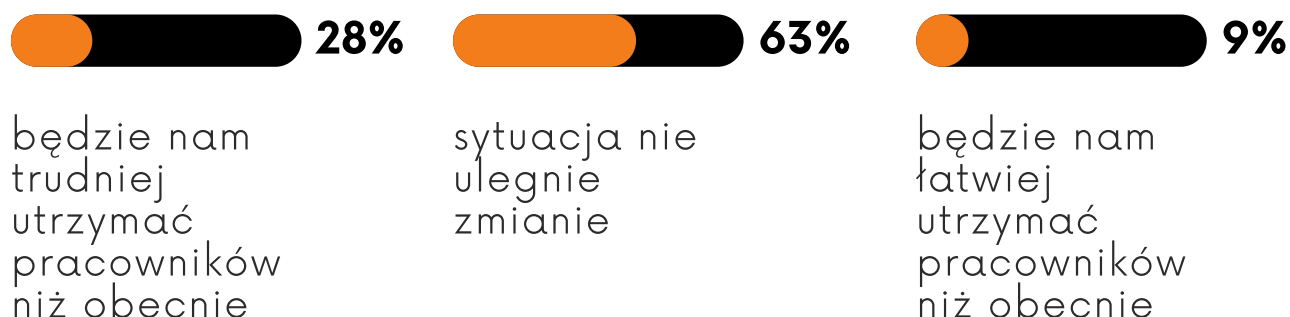


Jeśli chodzi o przewidywania, co do możliwości rekrutacji pracowników po skończeniu się pandemii, to 30% firm uważa, że będzie im łatwiej rekrutować pracowników niż obecnie (wobec 15% firm, które uważa, że będzie im trudniej rekrutować pracowników niż obecnie). Odwrócenie tego przewidywania widać dla możliwości utrzymania pracowników po skończeniu się pandemii – 28% firm uważa, że będzie im trudniej utrzymać pracowników niż obecnie, a 9% sądzi, że będzie im łatwiej.

Przewidywania dotyczące rekrutacji pracowników po skończeniu się pandemii



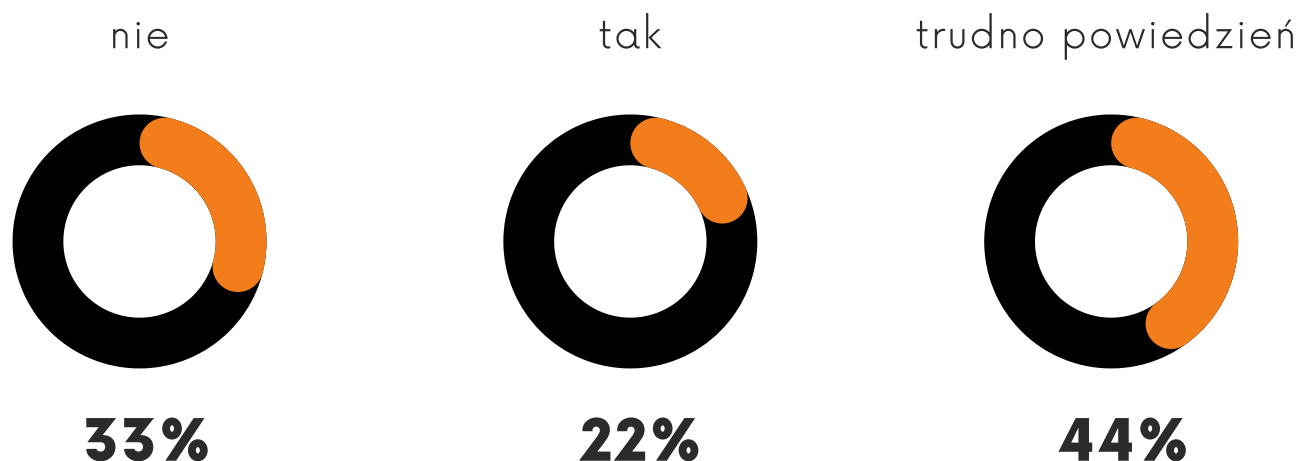
Przewidywania dotyczące utrzymania pracowników po skończeniu się pandemii



W obu powyższych przypadkach firmy usługowe przewidują, że będzie im łatwiej, niż sądzą firmy produkcyjne, a także firmy, w których nie pracuje się zmianowo, uważają, że będzie im łatwiej, niż sądzą firmy, w których pracuje się zmianowo.

W kolejnym pytaniu respondenci mogli wskazać, czy pandemia spowoduje konieczność zmiany długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w ich firmie. W 44% przypadków respondenci nie mają zdania, w 33% przypadków sądzą, że nie, a w 22% przypadków przewidują, że taka zmiana będzie konieczna.

Czy pandemia spowoduje konieczność zmiany długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi



Respondenci zostali też zapytani, czy w wyniku doświadczeń nabytych w trakcie pandemii zamierzają dokonać zmiany organizacji planowania czasu pracy. Większość (57%) nie ma takich planów. Zamiar powiązania absencji z jakąś formą wynagrodzenia (premia absencyjna/frekwencyjna) zadeklarowało 24% respondentów, a po 17% planuje wybór innego systemu czasu pracy oraz zmianę długości okresu rozliczeniowego. Nieliczne firmy wskazały też na opcję zmiany poziomu zcentralizowania planowania czasu pracy oraz zwiększenie wpływu pracowników na własne harmonogramy.

4. Czas pracy i monitorowanie pracy pracowników zdalnych

Ważnym aspektem, jaki został poddany badaniu w niniejszym raporcie, był wpływ pandemii na długość czasu pracy pracowników oraz sposób w jaki byli rozliczani z powierzanych im zadań.

Do marca 2020 r. większość pracowników świadczyła pracę w klasycznym, 8-godzinnym czasie pracy, który musi być przez pracodawcę ewidencjonowany. Dotychczas zasadniczo ewidencja czasu pracy pracowników polegała wyłącznie na odebraniu od pracowników podpisów na liście obecności potwierdzającej, że pracownik zjawiał się w miejscu pracy o godzinie 8, a wyszedł o godzinie 16. Ewidencja ta była jedynie sprawdzeniem czy pracownik potrafi się podpisać, a nie realną weryfikacją czasu, jaki został spędzony przez pracownika przy powierzonej mu pracy.

Pandemia natomiast wymusiła na pracownikach zdalnych zmianę swojego trybu świadczenia pracy. Wynikało to z wielu powodów. Po pierwsze pracownik nie stawiał się na określoną godzinę w biurze. Po drugie nie świadczył pracy przez 8 godzin z wyłącznie jedną 15-minutową przerwą ponieważ występowały po jego stronie inne rozpraszacze.



Badania w tym zakresie dały nam wiele bardzo ciekawych odpowiedzi. Aż 69% firm spośród tych, które pracują zdalnie, nie weryfikuje czasu pracy pracowników, lecz rozlicza ich z wykonanych zadań. Jedynie 14% wskazuje, iż nałożyła na pracowników obowiązek wysyłania na początek i na koniec dnia pracy maila/smsa/wiadomości przez używany komunikator.

Stanowi to odstępstwo od zasad ustalonych w Kodeksie pracy, jeżeli pracownik nie świadczy pracy w zadaniowym czasie pracy. Niemniej pokazuje to, jak pracodawcy i pracownicy zmienili podejście do wykonywanej pracy. Nastąpiło przejście z rozliczania pracownika z czasu, w którym przebywa w biurze, na rozliczanie z wykonanych zadań.

Aż 13 ankietowanych pracodawców wprowadziło dla swoich pracowników zadaniowy czas pracy, co potwierdza słuszność rozliczania pracowników z powierzanych im zadań. Druga część pracodawców niejako faktycznie (bez formalnej zmiany) wprowadziła zadaniowy czas pracy. Natomiast 14% pracodawców, którzy wprowadzili w swoich zakładach pracy korzystanie z pracy zdalnej w dalszym ciągu dokładnie ewidencjonowało godziny pracy pracowników. Jedynie zmienił się sposób wykonywania tego obowiązku na elektroniczny – pracownicy na początek i na koniec dnia pracy maila/smsa/wiadomości przez używany komunikator.

Jedną z nowelizacji ustawy covidowej (Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (t.j. Dz. U. poz. 1842 z późn. zm.)) wprowadziła do regulacji pracy zdalnej przepis uprawniający pracodawcę do polecenia pracownikowi prowadzenia ewidencji wykonanych czynności, która powinna uwzględniać w szczególności opis czynności, datę i czas ich wykonania.

W kontekście wyników raportu, zgodnie z którym tylko 21% firm spośród tych firm, które pracują zdalnie poleciło swoim pracownikom zdalnym prowadzić ewidencję wykonanych czynności, warto zauważyć, że przepis ten ma raczej marginalne zastosowanie. Fakt ten może wynikać m.in. ze zbyt dużego formalizmu ewidencji (opis czynności, data i czas wykonania).

Ponadto, jak wynika z przeprowadzonych badań, jedynie u 17% pracodawców, którzy wprowadzili model pracy zdalnej faktyczny czas pracy pracowników uległ wydłużeniu ponad 8-godzinne normy czasu pracy. To bardzo ciekawe wyniki, które przeczą powszechnie utartym poglądom, jakoby przez pracę zdalną doszło do masowej pracy w nadgodzinach.

Podsumowanie najważniejszych wyników i wnioski

Powyższe wyniki pokazują, że pandemia koronawirusa COVID-19 odcisnęła dość silne piętno na funkcjonowaniu firm i stała się okresem wprowadzania znaczących zmian.

Rekrutacja stała się dla wielu firm trudniejsza, niż w okresie przed pandemią, a problemy z rekrutacją mają negatywny wpływ na ich funkcjonowanie.

To, że pandemia nie spowodowała podobnie silnych skutków w odniesieniu do rotacji personelu wydaje się być zrozumiałe. Pandemia przyczyniła się niewątpliwie do podniesienia poziomu niepewności co do przyszłości gospodarczej i zawodowej i wielu pracowników może uważać odejście z firmy w tym okresie za zbyt ryzykowne.

Fakt, że zaledwie pojedyncze firmy mierzą efektywność swoich działań ukierunkowanych na zwiększenie skuteczności rekrutacji oraz efektywność działań ukierunkowanych na utrzymanie pracowników, nie ułatwia podniesienia skuteczności tych zabiegów. Głównym problemem wydają się być niewystarczające nakłady budżetowe na te działania.

Pandemia utrudniła również planowanie czasu pracy. Prócz oczywistych powodów, jakim jest na przykład konieczność respektowania szeregu restrykcji wprowadzanych w związku z pandemią (np. rozdzielanie fizyczne różnych grup pracowników), znaczenie ma też raportowany wzrost korzystania przez pracowników ze zwolnień lekarskich. Można przypuszczać, że między innymi z tego względu w niektórych firmach czas pracy pracowników zdalnych uległ wydłużeniu ponad normy czasu pracy.

Dla wielu z powyższych efektów znaczenie ma wielkość firmy: małe firmy radzą sobie lepiej niż większe. Wzrost absencji chorobowej dotknął z kolei mocniej firmy produkcyjne i te, w których pracuje się zmianowo.

W odpowiedzi na te wyzwania zdecydowana większość firm pojęła działania. I tak, wiele z nich uelastyczyło miejsca pracy lub wprowadziło pracę zdalną, promuje równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, zmieniło harmonogramy czasu pracy albo obniżyło wymiar czasu pracy.

Mimo trudnej obecnej sytuacji, przewidywania co do przyszłości nie są pesymistyczne. Wiele firm uważa, że po skończeniu się pandemii zwiększą zatrudnienie, a rekrutacja będzie łatwiejsza. Oczekują również większej rotacji, co także wydaje się oznaczać, że przewidują ożywienie gospodarcze.

Dla pewnej części firm pandemia jest doświadczeniem, które wymusi zmianę długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Na przykład jako formę radzenia sobie z absencją chorobową firmy mają zamiar wprowadzić premię frekwencyjną. Również w obszarze organizacji czasu pracy planowane są zmiany, takie jak wybór innego systemu czasu pracy czy zmiana długości okresu rozliczeniowego. Praca zdalna, dotąd sporadycznie stosowana przez pracodawców, ze względu na pandemię stała się codziennością w wielu sektorach gospodarki i najprawdopodobniej, przynajmniej dla części pracowników, rozwiązanie hybrydowe łączące pracę w biurze z home-office będzie nową normą.

Ten czas zmian postawi też nowe wyzwania przed działami HR, gdy umiejętności interpersonalne przejawiające się wysokim poziomem zaufania i zdolności do współpracy będą kluczowe dla sukcesu.

Wyniki naszej ankiety pozwalają wyrazić nadzieję, że gdy pojawi się nowa pandemia, firmy będą skuteczniej potrafiły stawić jej czoła.



Twórcy raportu



Łukasz Chodkowski
Współautor raportu
Dyrektor Zarządzający

+48 510 070 794
l.chodkowski@dehora.pl



Paweł P. Mlicki Ph.D.
Współautor raportu
Starszy Konsultant i Mediator

Osoba odpowiedzialna za
metodologię badania i analizę
wyników

+48 507 186 870
p.mlicki@dehora.pl

Redakcja



Hubert Kowalski
Konsultant

+48 733 789 797
h.kowalski@dehora.pl

Oprawa graficzna



Adrianna Przychodzka
Koordynator Marketingu w Polsce

+48 790 789 797
a.przychodzka@dehora.pl

DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy

Pomoc w przygotowaniu pytań i przeprowadzeniu ankiet

Kilka słów o nas

Déhora wspiera swoich klientów w wielu obszarach związanych z szeroko pojętym czasem pracy, przywiązując szczególną wagę do kwestii dobrostanu pracowników, zwłaszcza tych pracujących nieregularnie, zmianowo, w nocy.

Nasze doświadczenie pokazuje, że firmy, które dbają o aspekty związane z czasem pracy osiągają w krótkim czasie pozytywne efekty, zarówno finansowe, jak i te, które trudniej zmierzyć, a które mają kluczowe znaczenie dla budowy wizerunku dobrego i odpowiedzialnego pracodawcy.

Pomagamy zwiększyć produktywność, zredukować nadgodziny i przestoje oraz poziom absencji. Wiemy jak zatrzymać najlepszych pracowników, jak zapewnić dobrą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, zwiększyć satysfakcję i motywację personelu.



W ramach naszych projektów:

- Pomagamy wybrać i wdrożyć nowy system i organizację czasu pracy, oferujemy wsparcie przy przygotowaniu materiałów informacyjnych i spotkań informujących w przejrzysty i zrozumiały sposób o planowanych zmianach w organizacji.
- Szkolimy pracowników w obszarze planowania i rozliczania czasu pracy.
- Pomagamy wybrać i wdrożyć narzędzie IT wspomagające planowanie i ewidencję czasu pracy.
- Doradzamy, jak stworzyć całkowicie zgodne z przepisami, ergonomiczne harmonogramy - w pełnym i niepełnym wymiarze godzin oraz w każdym systemie planowania czasu pracy.
- Możemy zaproponować schematy zmian pasujące do (zmiennego) obciążenia pracą, które będą ergonomiczne i jednocześnie uwzględnią preferencje pracowników; ten ostatni aspekt jest jednym z głównych czynników budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród pracowników, zwłaszcza młodych, dla których czas wolny ma większe znaczenie.
- Oferujemy outsourcing procesów planowania i zarządzania czasem pracy.
- Wdrażamy innowacyjną metodologię planowania czasu pracy tzw. Selfrostering (samodzielne planowanie czasu pracy).



DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy

Kancelaria DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy to autorski projekt Irka Piecucha i Michała Kibil. Zbudowany przez nich zespół prawników, doradców i konsultantów to specjaliści zafascynowani możliwością twórczego stosowania prawa w rozwoju przedsiębiorstw wchodzących na ścieżkę transformacji cyfrowej. Tłumaczenie projektów budowy nowoczesnych relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwach to zadanie, które DGTL wykonuje każdego dnia. Podobnie jak tłumaczenie na język prawny strategii firm pragnących zmienić świat, ale także tych, które z trudem uczą się cyfrowego języka.

Działalność DGTL skupia się na sześciu kluczowych obszarach: nowe technologie i przetwarzanie danych, przejęcia i inwestycje, zapewnianie zgodności organizacji i sposobu działania przedsiębiorstw z otoczeniem prawno-regulacyjnym, zarządzanie kapitałem ludzkim, branża kreatywna, w tym budowanie systemów zarządzania oraz ochrona własności intelektualnej, zamówienia i projekty infrastrukturalne, w tym wsparcie procesów zamówieniowych.

DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy S.K.A.
ul. Progi 1 lok. 6, 00-634 Warszawa

+48 22 350 69 15
office@dgtl.law
www.dgtl.law

A full-page background image with a warm, orange-gold color palette. It depicts a person in silhouette walking a tightrope that stretches across a deep, rocky mountain valley. The sun is low on the horizon, creating a strong glow and long shadows. The person is in the center of the frame, with their arms outstretched for balance. The foreground shows jagged, rocky terrain.

RAPORT: CZAS PRACY W CZASIE PANDEMII
NOWE WYZWANIA, NOWE ROZWIĄZANIA

Wydanie 1/2021

Déhora Consultancy Group Sp. z o.o.

Ul. Nowy Świat 41A
00-042 Warszawa



Déhora Consultancy Group Sp. z o.o.

info@dehora.pl
www.dehora.pl