

Notatka z wykonanych prac w ramach realizacji projektu „Utworzenie sektorowej Rady ds. Kompetencji sektora handlu”, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (POWR.02.12.00-IP.09-00-006/18) o nr POWR.02.12.00-00-SR15/18.

Wykonawca dr Marta Ziólkowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Zadanie 5.1.: Opracowanie i aktualizacja rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorze
Za okres lipiec 2021

Obszar tematyczny badania:
Opracowanie i aktualizacja rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorze handlu

Względy bezpieczeństwa, krótsze dojazdy lub ich brak oraz większa elastyczność stylu życia zachęciły niektórych pracowników do przyjęcia pracy zdalnej jako preferowanego modelu pracy. Możliwości technologiczne, oszczędności operacyjne i zaskakujący wzrost produktywności przekonują firmy do przyjęcia wymuszonego i preferowanego modelu pracy. Jednak, w miarę jak organizacje na nowo zastanawiają się nad sposobem pracy i określają, co można robić zdalnie, będą musiały zdecydować, które role muszą być wykonywane osobiście i w jakim stopniu. W rezultacie, praca będzie stopniowo stawała się nie tylko bardziej zdalna, ale także bardziej elastyczna.

Obawy o bezpieczeństwo związane z pandemią oraz ograniczenia rządowe zmusiły firmy do przyjęcia pracy zdalnej jako szybkiego i tymczasowego rozwiązania. Dla pracowników, pandemia koronawirusa przyniosła gwałtowną zmianę w codziennym życiu zawodowym. Ponieważ wiele firm zamknęło swoje biura - niektóre ze względu na bezpieczeństwo pracowników, a inne z powodu nakazów rządowych - norma prowadzenia działalności z biura przestała obowiązywać. Bez możliwości pracy osobistej, zespoły zostały zmuszone do pracy w modelu rozproszonym i nie miały zbyt wiele czasu na przygotowanie się.

Według badania przeprowadzonego w maju 2020 roku przez Adecco Group, 69% pracowników w USA stwierdziło, że musiało wprowadzić poważne zmiany w swoich zwyczajowych sposobach pracy, aby dostosować się do pandemii. Ankieta Narodowego Stowarzyszenia Dyrektorów Korporacyjnych (NACD) z tego samego miesiąca wykazała, że 54% dyrektorów amerykańskich wymieniło zmianę sposobu wykonywania pracy jako główny trend, który wpłynie na powrót ich firmy do zdrowia po wystąpieniu koronawirusa.

Liderzy, którzy mają za zadanie wyznaczać kierunek, tworzyć możliwości, motywować i rozwijać swoich pracowników, nagle zostali zredukowani do ramki na ekranie komputera. Musieli dbać o wysoką wydajność zespołu, którego nie widzą osobiście. Z uwagi na fakt rezygnacji z międzynarodowych podróży służbowych, przełożeni mają więcej czasu, który mogą spędzić ze swoimi podwładnymi. Mogą zidentyfikować swoje słabe punkty w zdalnym przywództwie i mają czas, aby nad nimi popracować. Jednak rozdzźwięk pomiędzy odczuwanymi potrzebami kadry kierowniczej a planowanymi inwestycjami pokazuje, że stare nawyki umierają z trudem.

Praca hybrydowa to nowa norma. W lutym 2021 r. 56% pracowników w USA pracowało zdalnie przez cały czas lub jego część, co oznacza niewielki spadek z 58% w ciągu poprzednich 4 miesięcy. Stali pracownicy zdalni stanowią znaczną część siły roboczej. 1200 dyrektorów ds. informatyki z całego świata ankietowanych przez amerykańską firmę Enterprise Technology Research (ETR) we wrześniu 2020 r. przewidywało, że w 2021 r. grupa ta osiągnie 34,4%. Dane te są znacznie mniej dramatyczne niż 70% pracowników zdalnych, o których Gallup informował w kwietniu 2020 r., ale potwierdzają, że świat biznesu zmienił się na dobre zarówno dla pracowników, jak i liderów.

Wywołana pandemią, nocna zmiana siły roboczej na pracę zdalną okazała się poważnym wyzwaniem dla liderów. Po pierwsze, zaskoczyło ich to. Ponad 60% liderów organizacji twierdzi, że nie byli przygotowani na tak gwałtowną zmianę, według PwC. Potrzeba szybkiej reorganizacji firm szła w parze z niską pewnością siebie menedżerów w prowadzeniu swoich zdalnych zespołów. W badaniu opublikowanym w lipcu 2020 r. przez Harvard Business Review, 39% z 215 przełożonych i menedżerów przyznało, że nie są pewni, czy są w stanie

zarządzać zespołem pracowników zdalnych. Podobna liczba osób stwierdziła, że brakuje im pewności siebie, aby wpłynąć na pracowników zdalnych, aby dobrze wykonywali swoją pracę. Nic dziwnego: większość menedżerów po prostu nie miała odpowiedniego doświadczenia. 77% liderów nigdy nie zarządzało w pełni zdalnym zespołem, a 89% nigdy nie zarządzało zespołem częściowo zdalnym, jak wynika z badania przeprowadzonego w lipcu 2020 r. przez platformę Terminal na 400 liderach działów HR i inżynierii. W rezultacie, większość liderów odkrywała, co jest skuteczne w ich nowej zdalnej roli głównie metodą prób i błędów.

Jedynym obszarem inwestycyjnym, który bezpośrednio wpływa na skuteczność liderów w zarządzaniu zespołami zdalnymi, są "szkolenia dla menedżerów w zakresie zarządzania bardziej wirtualną siłą roboczą", w które według PwC 62% amerykańskich menedżerów planuje zainwestować w 2021 roku.

Kadra kierownicza nauczyła się, co jest potrzebne do zdalnego kierowania, ale ma trudności z przyjęciem nowego sposobu myślenia i zachowań. Po hybrydowej infrastrukturze pracy pojawia się potrzeba nowych stylów przywództwa w ich organizacjach. Prezesi firm, które osiągnęły lepsze wyniki rynkowe zarówno w ciągu 3 kolejnych lat przed pandemią, jak i w roku 2020, w którym wystąpi pandemia, uważają przywództwo za kluczowe dla wyników biznesowych. Tak twierdzi 85% firm, które osiągnęły lepsze wyniki, w porównaniu do 69% firm, które nie osiągnęły lepszych, według IBM Institute for Business Value, który w lutym 2021 roku przeprowadził badanie wśród 3000 CEO z prawie 50 krajów i 26 branż. Problem polega na tym, że krytyczne kompetencje skutecznego zdalnego przywództwa są tymi samymi, które liderzy uważają za najtrudniejsze do przyjęcia. Trzy krytyczne kompetencje, na których będą musieli skupić się menedżerowie w 2021 roku i później to:

- Komunikacja

Dyrektorzy generalni uważają komunikację i współpracę za zdecydowanie najważniejszy element skutecznego przywództwa zdalnego. Jedna trzecia z 500 globalnych prezesów odpowiedziała w ten sposób, jak wynika z badania przeprowadzonego przez Chief Executive Group w październiku 2020 roku. Liderzy są zgodni, że ich komunikacja zdalna musi być znacznie bardziej proaktywna i intensywna niż przed pandemią. Czują, że muszą

zrekompensować utratę czasu na rozmowy i przerwy, które liderzy dzielili ze swoimi bezpośrednimi podwładnymi w ciągu dnia pracy w biurze, stojąc przy automacie z kawą, wchodząc i wychodząc z budynku lub przechodząc korytarzem. Aby przerwać ciszę, liderzy przesadnie się komunikują. Piszą e-maile z podziękowaniami lub regularnie komunikują się w wewnętrznych mediach społecznościowych swojej firmy, wchodząc w interakcje z postami zarówno związanymi, jak i niezwiązanymi z pracą, lub tworząc i udostępniając treści. Często korzystają też z technologii, aby na bieżąco sprawdzać samopoczucie i obciążenie pracą swoich bezpośrednich podwładnych. Jakkolwiek prosto by to nie brzmiało, proaktywne komunikowanie się z empatią nie jest łatwym wyczynem.

- Organizacja i kultura pracy

Wyzwaniem numer jeden, przed którym stają liderzy zarządzający zespołami zdalnymi, jest utrzymanie kultury organizacyjnej. Według Chief Executive Group, aż 60% z 500 globalnych CEO uważa, że jest to trudne. Nie dziwi więc fakt, że tylko 27% liderów twierdzi, że posiada silną i dobrze prosperującą kulturę pracy zdalnej, jak wynika z badania Terminal 2020 przeprowadzonego na 400 liderach działów HR i inżynierii. Podczas gdy 42% liderów z tego samego badania przyznaje, że nie jest ona zoptymalizowana pod kątem długoterminowym. 59% liderów, którzy wzięli udział w badaniu Terminala, nie zalicza spotkań typu "Zoom happy hours" do kultury organizacyjnej firmy. Firmy, które osiągały lepsze wyniki niż rynek przez trzy lata przed wybuchem pandemii i w roku 2020, kiedy pandemia wybuchła, odkryły, że tym, co było kluczowe dla zaangażowania pracowników, było poczucie celu i misji. W rzeczywistości, firmy osiągające lepsze wyniki w badaniu IBM z lutego 2021 r. wskazywały na ten czynnik znacznie częściej niż firmy osiągające gorsze wyniki (o 53%).

- Zarządzanie wydajnością i zaufanie do zespołu

Wirtualna odległość może obniżyć zaufanie członka zespołu o 83%, jak wynika z raportu Deloitte "Leading Virtual Teams March 2020". Ta sama zasada działa jednak w odwrotnym kierunku - zdalni liderzy tracą zaufanie do członków swojego zespołu. Menedżerowie, którzy nie mają doświadczenia w kierowaniu zespołami zdalnymi, są szczególnie podatni na

uprzedzenia dotyczące produktywności swoich członków zespołu podczas pracy w domu. Badanie z 2020 r. opublikowane w Harvard Business Review wykazało, że 38% menedżerów uważa, że pracownicy zdalni zazwyczaj osiągają gorsze wyniki niż pracownicy biurowi, a 22% nie ma co do tego pewności. Duża część, 41%, była również sceptyczna co do tego, czy pracownicy zdalni mogą utrzymać motywację w dłuższej perspektywie, a kolejne 17% nie miało co do tego pewności. Choć liderzy mogą być sceptyczni co do narzędzi umożliwiających zdalną produktywność, uważają, że wyznaczanie jasnych oczekiwań i celów pozwoli ich bezpośrednim podwładnym na ich realizację. W rzeczywistości, 78% liderów przedkłada zaufanie nad narzędzia do śledzenia, jeśli chodzi o ocenę produktywności pracowników, jak wynika z badania Terminal's 2020. W praktyce jednak, 34% liderów biorących udział w tym samym badaniu nadal twierdzi, że stosuje podejście oparte na technologii do śledzenia wydajności zdalnych pracowników. A 29% wymaga od pracowników raportowania, jak spędzają swój czas. Podejście "wielkiego brata" ma tendencję wzrostową. Szacuje się, że w czasie pandemii więcej niż jedna na cztery firmy po raz pierwszy zakupiła nową technologię, aby pasywnie śledzić i monitorować swoich pracowników. Według firmy Top10VPN, zajmującej się bezpieczeństwem internetowym i prawami cyfrowymi, globalny trwały popyt na oprogramowanie do monitorowania pracowników był o 51% wyższy w okresie od czerwca do września 2020 r. niż przed pandemią. Podczas gdy oprogramowanie do monitorowania pracowników będzie nadal popularne wśród pracodawców, liderzy muszą zdać sobie sprawę, że może ono podważyć zaufanie, które okazało się kluczowe dla zaangażowania pracowników zdalnych.

Bibliografia:

Global Trends Report, Trends for '21 and beyond, Business Insider 2021

Marta Ziółkowska