


# Postawy pracownicze post-Covid

Raport  
Klubu Dyrektorek  
i Dyrektorów PR



# Kluczowe wnioski z raportu „Postawy pracownicze post-Covid”




Z pandemii pracownicy wyszli z przekonaniem, że mogą rozmawiać z pracodawcą transparentnie o swoich zarobkach. Jeśli firma nie spełnia tych lub innych oczekiwań pracownika, ten nie zawaha się odejść.

Praca zdalna to w wielu firmach nie „nice to have” ale „must have”, jeśli chce się utrzymać zespół.

Pracownicy oczekują od firmy komunikacji w kwestiach takich jak wyniki finansowe, kondycja firmy. Nowość – zespół chce znać cele, misję i wartości pracodawcy.

W krajobraz nowej codzienności wpisuje się także coraz śmielej bezpośrednia komunikacja na linii pracownik-kierownictwo firmy. Takie bezpośrednie relacje są w zespołach wysoko oceniane.

Firmy stawiają na różnorodne formaty komunikacji wewnętrznej, co ma poprawiać obieg informacji i stale wzmacniać konsolidację zespołów.



# Postpandemiczny rynek pracy

Żyjemy w coraz bardziej spolaryzowanym, niepewnym świecie, naznaczonym u progu trzeciej dekady XXI wieku pandemią koronawirusa, wojną w Ukrainie i recesją. To pociąga za sobą szereg konsekwencji we wszystkich dziedzinach życia, w tym dla rynku pracy. W poczuciu niepewności biznes i pracodawcy stają się bezpieczną przystanią, kimś, komu można zaufać. Globalne badania (Edelman Trust Barometer 2023) pokazują, że biznesowi ufa więcej ludzi na świecie (62 proc.) niż mediom i rządowi (50 proc.). Pracodawcę za kogoś godnego zaufania uważa 77 proc. badanych. Sektor biznesu jest uważany za etyczny i kompetentny, co jest i wielkim wyznacznikiem zaufania, i wyzwaniem dla firm, które muszą wpisywać się w nowe oczekiwania pracowników.

Wprowadzona na masową skalę praca zdalna zredefiniowała relacje na linii pracownik-pracodawca. Obowiązki spoza biura wykonuje już tak wiele osób, że nastąpiła konieczność usankcjonowania pracy zdalnej w prawie. Zmiany wyglądają na korzystne zarówno dla zatrudniających, jak i zatrudnianych, ponieważ dają możliwość transparentnego ustalenia zakresu, wymiaru, czasu i miejsca wykonywania obowiązków.

Nowelizacja kodeksu pracy zakłada, że już przy podpisaniu umowy o pracę będzie można zapisać miejsce i formę wykonania pracy zdalnej. Obowiązujące od 7 kwietnia przepisy zakładają, że pracę zdalną będzie można wykonywać w pełnym wymiarze czasu pracy jak również częściowo – np. kilka razy w tygodniu. Dodatkowo, to pracodawca będzie mógł zlecić pracownikowi pracę zdalną, jeśli np. z powodu „siły wyższej” nie będzie mógł zapewnić w siedzibie „bezpiecznych i higienicznych warunków pracy” lub kiedy zostanie ogłoszony jeden ze stanów nadzwyczajnych.

Zmiany obejmują nawet kilka milionów pracowników w Polsce. Badania rynku pracy pokazują, że 28 proc. pracujących Polaków wykonuje pracę zdalną lub hybrydową, a tylko 8 proc. pracowników hybrydowych chce pracować wyłącznie z biura (dane: Pracuj.pl).

Pracujący zdalnie przeważnie są z tej formy wykonywania obowiązków zadowoleni. Z raportu firmy ADP „People at Work 2022: A Global Workforce View” wynika, że ponad 41 proc. pracowników w przedziale wiekowym 34-44 uważa, że praca zdalna ułatwia im funkcjonowanie. Co ciekawe, częściej taki pogląd wyrażają kobiety niż mężczyźni (43,25 proc. Polek i 35,47 proc. Polaków). Więcej niż co trzecia osoba (38,85 proc.) sądzi, że taka forma pracy ułatwia codzienne łączenie życia zawodowego z obowiązkami rodzicielskimi. Pracodawcy muszą zatem kreatywnie podejść do tych wyzwań i nowych oczekiwań, stawiając na efektywną komunikację z pracującymi z różnych miejsc pracownikami.

W procesie dostosowywania się do nowego, postcovidowego rynku pracy, niebagatelną rolę odegra z pewnością komunikacja wewnętrzna. Miks narzędzi znanych nam z ery przed Covidem - jak intranet czy spotkania integracyjne - będzie musiał zostać wzmocniony interaktywnymi, możliwymi do wdrożenia w zespole pracującym z różnych, często odległych fizycznie od siebie miejsc. W tym obszarze wyzwaniem dla specjalistów ds. komunikacji staje się taki model relacji w zespołach, który sprawi, że żaden pracownik nie poczuje się niedoinformowany o sprawach firmy.

# O badaniu

Badanie eksperckie zrealizowane zostało w czerwcu i lipcu 2022 roku przez Klub Dyrektorek i Dyrektorów PR, działający przy Związku Firm Public Relations oraz Kantar Polska.

Badanie przeprowadzono na próbie 55 menedżerów HR i dyrektorów odpowiedzialnych za kluczowe zespoły i/lub obszary zarządzania w firmach reprezentujących różne sektory gospodarki z największych polskich miast.

Celem zrealizowanego badania było zmapowanie potrzeb pracowników oraz zmian w postpandemicznym rynku pracy. Badano także, jak funkcjonuje w firmach komunikacja wewnętrzna i jak jest oceniana wśród zatrudnionych.



# Respondenci

## Staż pracy w aktualnej firmie

|                | %   |
|----------------|-----|
| Mniej niż rok  | 9%  |
| 1-2 lat        | 9%  |
| 3-5 lat        | 29% |
| 5-10 lat       | 29% |
| Powyżej 10 lat | 24% |

## Poziom stanowiska

|                                | %   |
|--------------------------------|-----|
| Ekspert                        | 18% |
| Menedżer / kierownik zespołu   | 33% |
| Dyrektor departamentu / działu | 44% |
| Członek zarządu                | 5%  |

## Liczba pracowników w aktualnej firmie respondentów

|            | %   |
|------------|-----|
| 0-10       | —   |
| 11-49      | —   |
| 50-249     | 25% |
| 250-499    | 4%  |
| 500-999    | 5%  |
| Ponad 1000 | 65% |

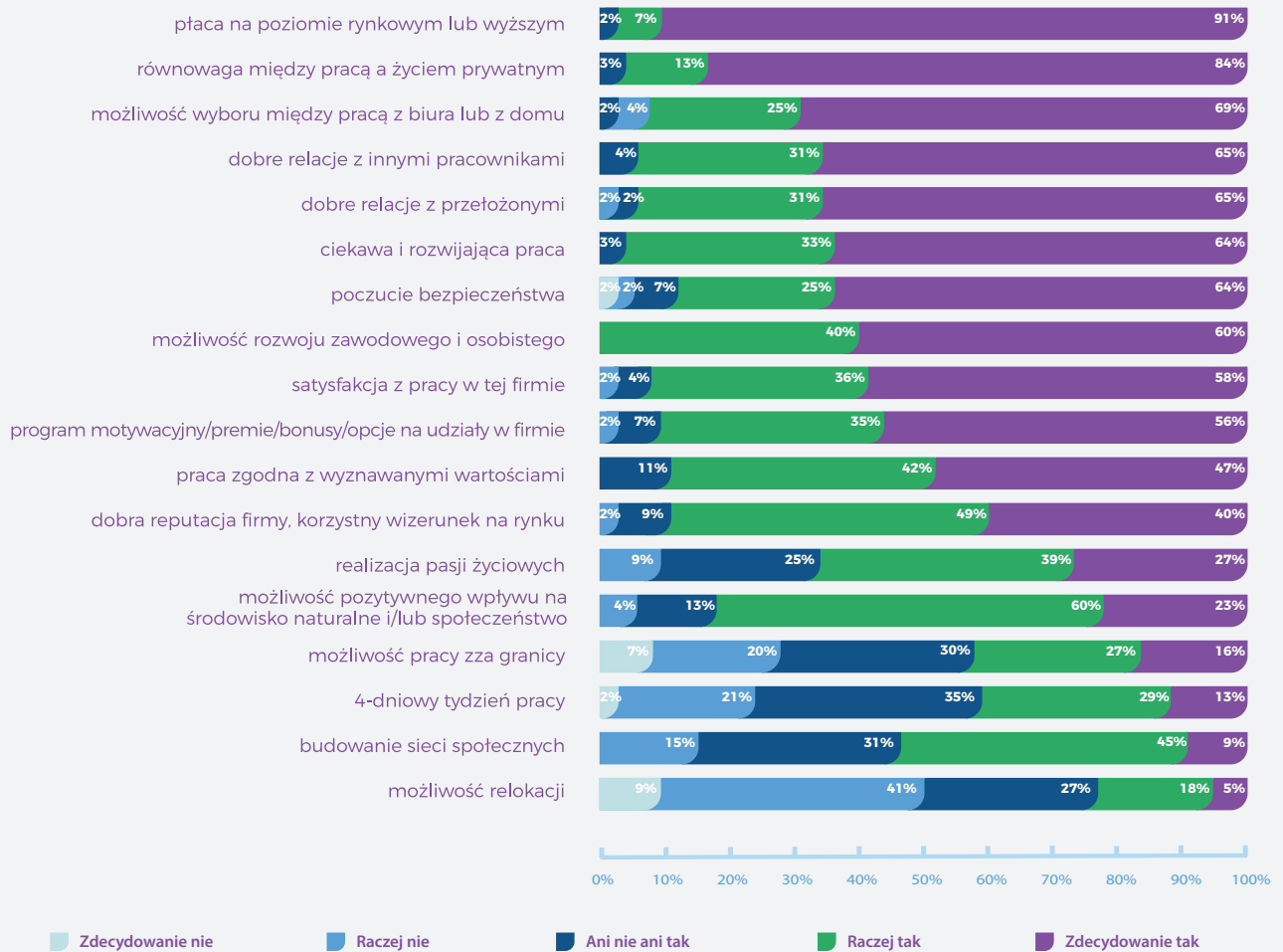
## Staż pracy zawodowej łącznie

|                    | %   |
|--------------------|-----|
| Od 1 roku do 5 lat | 2%  |
| 5-10 lat           | 13% |
| 10-15 lat          | 24% |
| Powyżej 15 lat     | 62% |

# Benefits pracownicze

## Korzyści poszukiwane obecnie przez pracowników w firmach

N=55





## Czego oczekuje dziś pracownik od pracodawcy?

„Okres pandemii mocno zweryfikował nie tylko oczekiwania pracowników wobec organizacji i oferowanych benefitów pozapłacowych, ale również dotychczasowe podejście pracodawcy. Nasze badanie eksperckie pokazało, że ostatnie lata zmieniły nie tylko postawę pracownika wobec firmy czy samego stanowiska, ale również jego świadomość i przywiązanie do organizacji.

**Jeśli przyjrzymy się oczekiwaniom pracowników wobec firmy, to wyraźnie widać, że na pierwszym miejscu liczą oni na równowagę między pracą a życiem prywatnym (73%) i wzrost wynagrodzenia (71 proc.).**

Jednak zaraz po tym na prowadzenie mocno wysuwa się aspekt reputacji firmy. Ostatnie lata pokazały nam, że świadomość pracowników w tym aspekcie jest znacznie większa. Dziś pracownicy świadomiej wybierają pracodawcę i przyglądają się jego działalności. Kluczowa jest dla nich praca w zgodzie ze swoimi wartościami i postrzeganie firmy na rynku. Dla zatrudnionych ważny jest również pozytywny wpływ organizacji na środowisko czy społeczeństwo, ciekawe stanowisko z perspektywami rozwoju, dobre relacje czy możliwość pracy hybrydowej”.

**Justyna Gościńska-Bociąg**

Dyrektorka ds. komunikacji i marki korporacyjnej, Medicover



## Dom i biuro w jednym - praca zdalna regułą, nie wyjątkiem

„W ostatnich latach nastąpiła znacząca zmiana w modelu pracy, a wiele organizacji wprowadziło zdalną formułę, dzięki której pracownicy mogą wykonywać swoje obowiązki poza siedzibą firmy. Ten trend, znacząco przyspieszony przez pandemię, a teraz już mocno uregulowany prawnie, pozostanie z nami na dłużej, ponieważ tego oczekują sami pracownicy.

**Potwierdza to wiele badań opinii, w tym nasze autorskie badanie eksperckie, zgodnie z którym praca zdalna coraz częściej staje się naturalną formą wykonywania obowiązków zawodowych”.**

**Marta Pokutycka-Mądrała**

Dyrektorka Komunikacji Korporacyjnej,  
Nationale-Nederlanden





## Piątek to nowa sobota. Czas na czterodniowy tydzień pracy?

„Elastyczność, lepsza organizacja pracy i koncentracja zadań do czterech dni w tygodniu wpisuje się w modny obecnie **trend work-life integration**.

W krajach zachodnich model czterodniowego tygodnia pracy traktowany jest poważnie, coraz więcej firm go wprowadza, rozważa, testuje. Polska, z uwagi na recesję i aktualną sytuację gospodarczą, nie należy do krajów szczególnie gotowych na tego typu rozwiązanie.

Nasze badanie, a także szereg rozmów jakie przeprowadziliśmy na poparcie naszych tez wyraźnie wskazuje, że **rośnie i zyskuje na znaczeniu elastyczne podejście pracodawcy do czasu pracy pracowników**. 38% badanych wskazuje, że zdecydowana korzyść numer jeden, jakiej poszukują kandydaci, to możliwość wyboru pracy z domu / z biura i równowaga między życiem zawodowym a osobistym”.

**Agnieszka Kępińska-Sadowska**

Dyrektorka Komunikacji  
Korporacyjnej, Haleon





# RELACJE pracownik- pracodawca

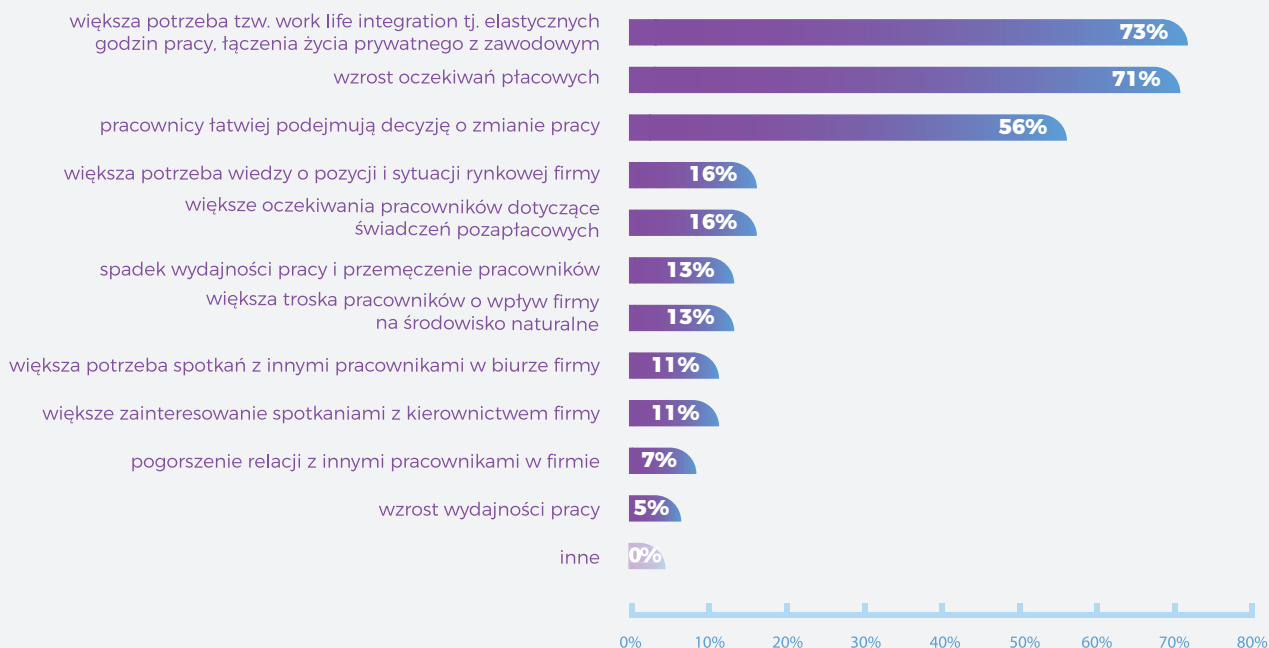
**Działania, jakie podejmują firmy obecnie,  
żeby zapewnić sobie zaangażowanie  
i lojalność pracowników**

**N=55**

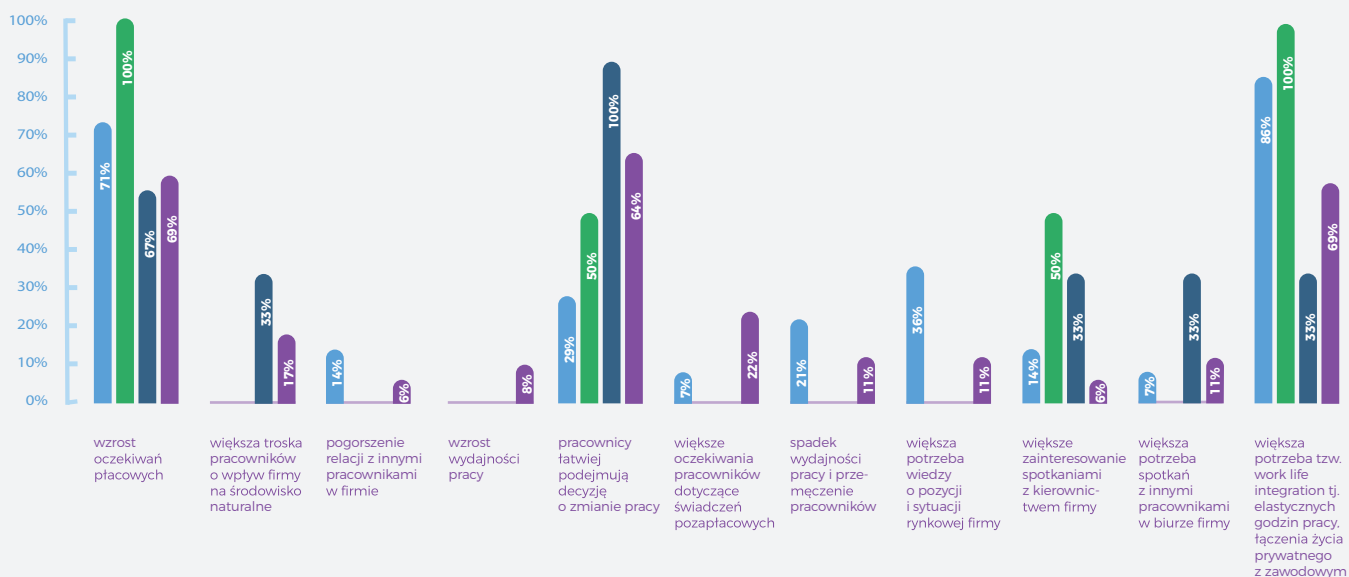


# Zmiany w relacji pracowników z firmą zauważone w ostatnim roku

N=55



# Zmiany w relacji pracowników z firmą zauważone w ostatnim roku w zależności od wielkości firmy



WIELKOŚĆ FIRMY

50-249  
N=14

250-499  
N=2

500-999  
N=3

Ponad 1000  
N=36



## Co z benefitami przestrzeni biurowej?

**„Jesteśmy świadkami rewolucji w podejściu do benefitów przestrzeni biurowej.** Ważny, budujący zaangażowanie co-working, praca zespołowa, koncepcyjna, brainstormy – do tego dziś służy biuro.

Do pracy operacyjnej, wykonywania zadań w skupieniu, chętniej wybieramy przestrzeń domową. Tymczasem potrzebna powierzchnia biurowa naturalnie się u wielu pracodawców zmniejsza, czego przykładem są hot deski zamiast biurek przypisanych do konkretnych pracowników. Wyzwaniem pracodawców jest utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, stąd m.in. systemy pracy oparte na co najmniej dwóch obowiązkowych dniach pracy z biura w tygodniu, czy tak duże znaczenie efektywnej, angażującej komunikacji wewnętrznej. Ale czy to wystarczy?

Aż 56% pytanym w naszym badaniu zauważa, że pracownicy chętniej i łatwiej zmieniają pracę. Czy to efekt i pozostałość trendu „the Great Resignation” z jakim pandemiczny świat mierzył się w 2020 roku? Jedno jest pewne – przed erą normalizacji pracy hybrydowej, kiedy praca w biurze od poniedziałku do piątku była codziennością, odsetek pracowników rozważających zmianę pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy był średnio o połowę niższy niż dziś”.

**Agnieszka Kępińska-Sadowska**

Dyrektorka Komunikacji  
Korporacyjnej, Haleon



## Czy pandemia pogorszyła relacje pracowników z firmą?

**„Ostatnie lata jasno zweryfikowały także postawy pracownicze.**

W przeprowadzonym przez nas badaniu eksperckim ponad połowa respondentów wskazała, że pracownicy łatwiej podejmują decyzję o zmianie pracy. Dlaczego? To, co ukształtowały w nas ostatnie lata, to m.in. zmiana modelu pracy i „upłynnienie” granic między pracą a życiem prywatnym. Pracownicy, którzy zmienili pracę po marcu 2020 r., dołączyli do organizacji już w modelu hybrydowym lub zdalnym.

**Dla pracodawcy to bardziej wymagająca grupa, w której znacznie trudniej zbudować więź z marką i zaangażowanie.** Te zmiany w relacji pracowników z firmą są widoczne szczególnie w większych firmach, które zatrudniają powyżej 500 osób”.

**Justyna Gościńska-Bociąg**

Dyrektorka ds. komunikacji i marki  
korporacyjnej, Medicover



## Jak utrzymać zaangażowanie zdalnego pracownika?

„Hybrydowy i elastyczny model pracy, który pozwala osobom zatrudnionym na większą elastyczność i lepsze wykorzystanie ich czasu, a firmom umożliwia oszczędzanie na kosztach biurowych, rodzi pewne wyzwania. Przede wszystkim może prowadzić do trudności w utrzymaniu relacji i integracji zespołu, a także do wyzwań związanych z komunikacją, zaangażowaniem, przywiązaniem do marki pracodawcy oraz identyfikacją z kulturą firmy.

Z drugiej strony zespoły komunikacji i zespoły odpowiadające za budowanie doświadczeń pracowników szukają złotego środka, jak w erze zdalnej wzmacniać zaangażowanie. Skutkuje to często nadmiarem komunikatów, informacji, webinarów, spotkań online i prowadzi do pewnych patologii nadmiaru i przebodźcowania. Przesyceni technologią i mnogością komunikatów, które napływają równolegle z różnych kanałów, pracownicy mają coraz większy problem z utrzymaniem swojej uważności i zaangażowania. Wielu z nich odczuwa zmęczenie związane z ciągłą obecnością w środowisku cyfrowym i nieustannym nadawaniem i odbieraniem wirtualnych przekazów. W takim systemie osoby zatrudnione w firmie miewają trudność w odnalezieniu się w jej strukturach i utrzymaniu dobrych relacji z innymi członkami zespołu, a to z kolei prowadzi do braku prawdziwej przynależności”.

**Marta Pokutycka-Mądrala,**

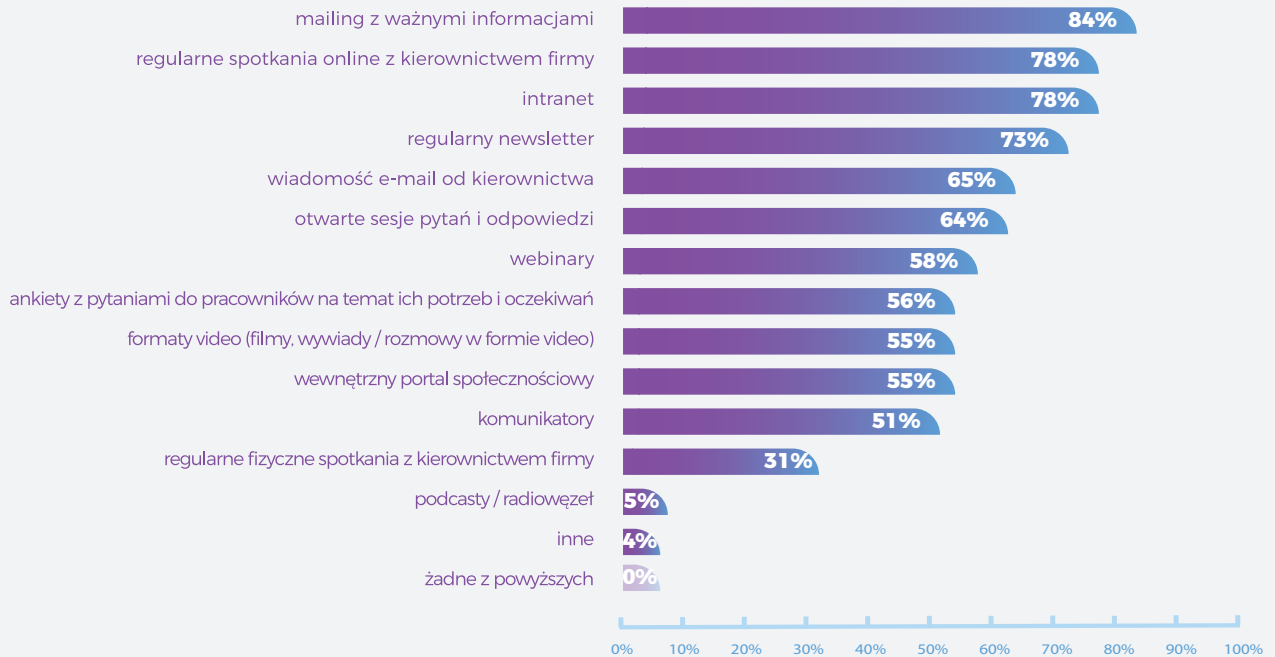
Dyrektorka Komunikacji Korporacyjnej,  
Nationale-Nederlanden



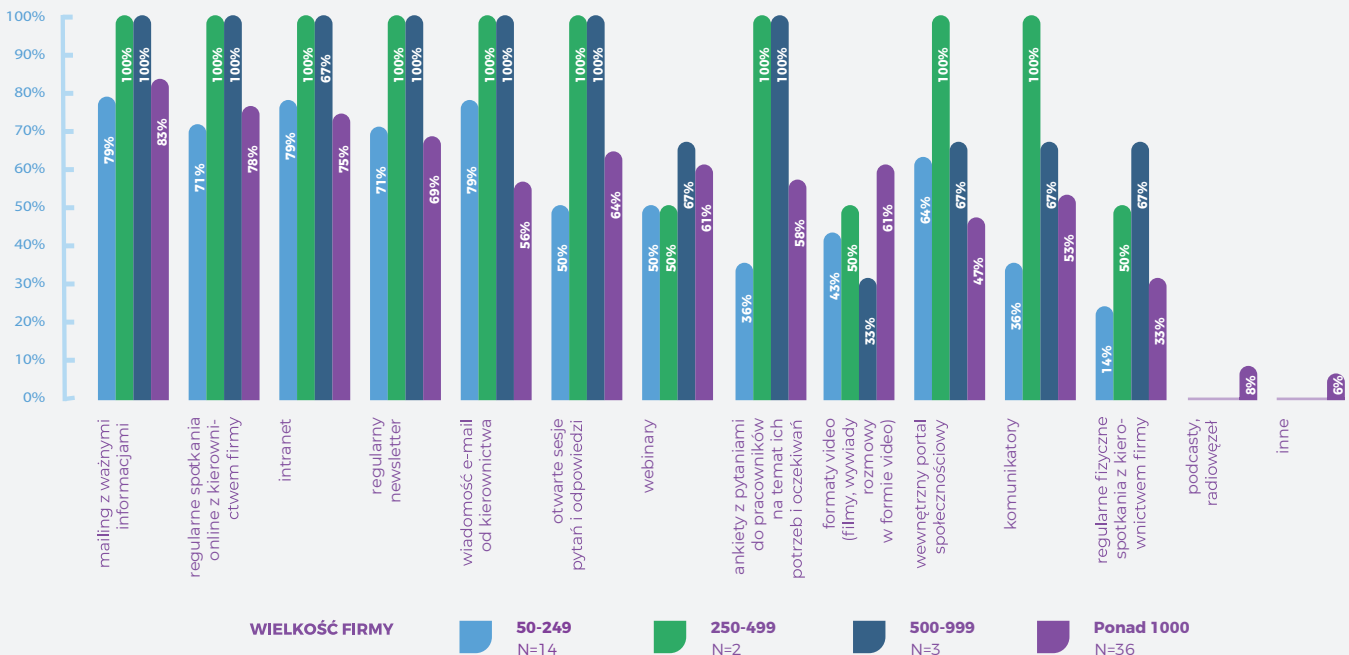
# Komunikacja wewnętrzna

## Metody komunikacji wewnętrznej z pracownikami stosowane w firmach

N=55



## Metody komunikacji wewnętrznej z pracownikami stosowane w firmie w zależności od wielkości firmy



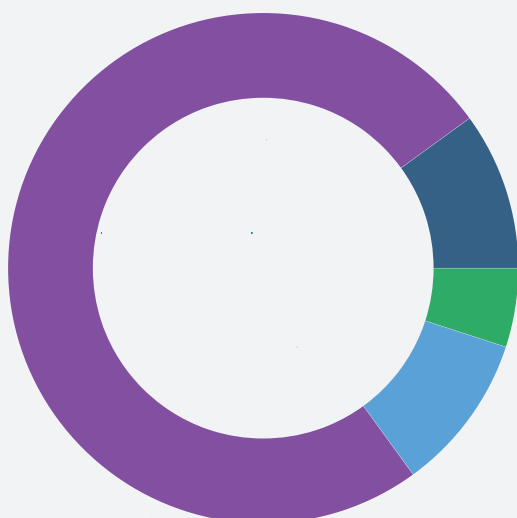
## Jakie formy komunikacji najwyżej oceniają pracownicy firmy?

N=55



## Czy wg Pana(i) częstotliwość komunikacji z pracownikami w Pana(i) firmie jest:

N=55



**74%**  
w sam raz

**11%**  
niewystarczająca

**4%**  
nie wiem / trudno powiedzieć

**11%**  
zbyt duża



## Jak firma powinna zadbać o zaangażowanie i lojalność pracowników?

**„Przede wszystkim każda firma powinna być świadoma wyzwań, które przyniosły nam ostatnie lata i umiejętnie na nie odpowiadać.** Widać to chociażby po szybkim dopasowaniu korporacji do zmieniającego się modelu pracy (szczególnie w przypadku pracowników biurowych). Hybrydowy model nie dziwi już nikogo. Po stronie pracownika to „must-have” i jedno z podstawowych pytań, które pojawia się na rozmowie rekrutacyjnej. Po stronie pracodawcy informacja „na stałe” wpisana w ogłoszenia rekrutacyjne.

Po drugie, **coraz więcej firm inwestuje w jasną i przejrzystą komunikację oraz ma świadomość jej roli dla całej organizacji.** W ten sposób firmy starają się zadbać o relacje z pracownikami. Jest to kluczowe także dla pracowników, którzy dziś coraz częściej podkreślają, że oczekują od swojego pracodawcy jasnej i transparentnej komunikacji nt. firmy, jej kondycji finansowej, strategii czy planów. Ważną rolę odgrywają tutaj także managerowie, od których pracownicy oczekują większego zaangażowania i budowania relacji ze swoim zespołem.

Trzecim ważnym elementem w środowisku pracy **są niezmiennie oczekiwania pracowników do benefitów pozapłacowych, takich jak opieka medyczna, owoce/przekąski, bony czy kampanie well-beingowe. Pracownik traktował i nadal traktuje je jako stałe uzupełnienie oferty firmy.** Można pokusić się także o stwierdzenie, że po okresie pandemii szczególnie opieka medyczna czy zaangażowanie pracodawcy w zdrowie psychiczne pracownika, nabrały znaczenia i na wiele lat pozostaną ważnym filarem benefitów pozapłacowych”.

Justyna Gościńska-Bociąg

Dyrektorka ds. komunikacji i marki korporacyjnej, Medicover



## Jaką rolę w angażowaniu pracowników odgrywa komunikacja wewnętrzna?

„Coroczny raport Edelman Trust Barometer od kilku lat jasno wskazuje, że w tym turbulentnym i bardzo zmieniającym się świecie, w którym żyjemy, **najwyższym zaufaniem zaczynamy obdarzać biznes i media oraz komunikaty tworzone przez pracodawcę.**

Świadczy to o tym, że oczekujemy od biznesu, aby to, co do nas komunikuje, było sprawdzone i zweryfikowane oraz klarowne. Świadczy to także o rosnącym znaczeniu **komunikacji wewnętrznej** oraz ekspertów, którzy wesprą biznes w umiejętnym komunikowaniu. W takiej sytuacji ważne jest, aby firmy dostosowały swoje modele pracy i strategię komunikacji do potrzeb swoich pracowników, zapewniając im odpowiednie wsparcie zarówno w trybie zdalnym, jak i hybrydowym.

W tym procesie **niewątpliwie istotną rolę odgrywają liderzy zespołów oraz eksperci od komunikacji**, którzy muszą skupić się na słuchaniu i interakcjach, a nie tylko nadawaniu pewnych komunikatów. Na znaczeniu zyskuje coraz **większa interaktywność, interesująca forma oraz używanie praktycznych narzędzi komunikacji, jak również komunikacja liderek**, bo to od przywództwa zaczyna się zaangażowanie.

Działy PR i komunikacji powinny zadbać o **jasne i skuteczne komunikowanie celów i planów firmy**, tak, aby każdy miał świadomość, w którym kierunku zmierza organizacja i móc przełożyć to na swoją codzienną pracę. Istotne jest także to, aby umożliwić pracownikom wyrażanie swoich pomysłów i potrzeb. Kultura organizacyjna, a co za tym idzie komunikacja może być budowana poprzez różne inicjatywy, które pozwolą pracownikom nawiązać więzi i zintegrować się z zespołem, niezależnie od tego, czy pracują zdalnie czy w biurze. Mogą być to np. wspólne wyzwania w dziedzinie zdrowia, regularne spotkania teamów offline, wspólne integracje w oparciu na przykład o wolontariat, oddolne zrzeszanie się pracowników. Warto też pamiętać o sile doceniania i wydarzeniach z tym związanych.

Co ważne, na wadze zyskuje także prosta i zrozumiała komunikacja oparta o angażujące treści. Coraz częściej spotyka się w firmach ambasadorów prostego języka, którzy koncentrują się na upraszczaniu treści i komunikowaniu w transparentny i prosty sposób”.

**Marta Pokutycka-Mądrala**

Dyrektorka Komunikacji Korporacyjnej,  
Nationale-Nederlanden



## Jak odpowiedzieć na zmianę postaw pracowników?

„W wyniku pandemii diametralnie zmienił się stosunek pracowników, jak i pracodawców do pracy biurowej. Model hybrydowy, raczkujący przed pandemią i kwestionowany pod względem efektywności, wykształcił się po lockdownach niezwykle szybko. Do tego stopnia, co potwierdza nasze badanie eksperckie, że dziś trudno wyobrazić sobie służbową codzienność bez pracy hybrydowej.

Z wyłączeniem specjalistycznych zawodów (produkcja, sprzedaż terenowa - jakich nie objęło nasze badanie) **systemy pracy oparte wyłącznie albo o pracę z biura, albo wyłącznie z domu, w firmach powyżej 50 pracowników i większych, praktycznie nie istnieją.**

To co dziś się sprawdza, i czego aktywnie poszukują kandydaci, **to elastyczność i połączenie dwóch, na pierwszy rzut oka zupełnie różnych podejść do pracy - zdalnego i stacjonarnego.** Jeśli dodamy do tego zyskujący na **znaczeniu i popularności wątek work-life integration, gdzie liczą się wyniki i jakość pracy, a nie to, kiedy i jak długo praca jest wykonywana** - mamy jasny wniosek.

Zmiana w relacji pracowników z firmą, to praca zdalna jako benefit, i jednocześnie oferowana coraz powszechniej korzyść mająca przyciągać i budować lojalność pracowników”.

**Agnieszka Kępińska-Sadowska**

Dyrektorka Komunikacji  
Korporacyjnej, Haleon



# O Klubie Dyrektorek i Dyrektorów PR (KDPR)

**Klub Dyrektorek i Dyrektorów PR to inicjatywa branżowa, która powstała w czerwcu 2021 roku we współpracy ze Związkiem Firm Public Relations. Grono członków Klubu tworzy grupa doświadczonych liderów ds. relacji korporacyjnych wiodących podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w Polsce.**

## Cele działalności KDPR to:



zbudowanie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń dla osób pracujących w branży public relations w firmach/korporacjach oraz instytucjach i organizacjach pozarządowych;



oddziaływanie na branżę PR w celu jej dalszego rozwoju – na poziomie edukacji, kształcenia i standardów branżowych;



kształtowanie dialogu pomiędzy usługobiorcami i usługodawcami PR w Polsce.

Instytucjonalne i organizacyjne wsparcie zapewnił Klubowi Związek Firm PR, który dąży do wspólnego wypracowania formuły pozwalającej na zorganizowany dialog pomiędzy sektorem usługodawców i usługobiorców działań PR.

Więcej informacji o Klubie Dyrektorek i Dyrektorów PR: <https://zfpr.pl/kdpr/>

