

# 3. POINTS OF CHANGE – NEW WORKING MODEL

## VIDEO TRANSCRIPT

/Intro/

Bez wątpienia praca zdalna zmieniała życie nas wszystkich. Choć wielu z nas miało wcześniej możliwość pracowania z domu, dopiero w czasie pandemii poznaliśmy prawdziwe oblicze tego trybu pracy. Jakie wyzwania pojawiają się przy przejściu na zdalny model pracy? Jak można sobie z nimi poradzić? Czy pracownicy chcą wracać do biur? I jak odnaleźć się w nowej pracy, kiedy nie możemy poznać nowych współpracowników twarzą w twarz? W Accenture temat pracy zdalnej i plany związane z trybem hybrydowym to ważna kwestia. I o tym będziemy dzisiaj rozmawiać z naszym gościem. Nazywam się Krzysztof Kobyłecki, a rozmawiać ze mną będzie Dorota Franczyk - Client Experience Service Lead w Accenture.

/wstawka fabularna/

Agnieszka: Hej Mirek, co tam?

Mirek: Hej Agnieszka, może ty będziesz w stanie mi pomóc, bo nie mam już pomysłu jak to zrobić...

Agnieszka: A nad czym pracujesz?

Mirek: Próbuję przeanalizować dane, ale mam wrażenie, że albo źle na nie patrzę albo czegoś mi brakuje. A muszę to skończyć do końca dnia, bo Staszek jutro to prezentuje.

Agnieszka: Spieszmy się kochać deadline'y, prawda?

Mirek: Haha, dokładnie!

Agnieszka: Pokaż mi jak to robisz. Spróbuję ci pomóc.

Mirek: Już ci udostępniam ekran. Zobacz, wyciągnąłem dane z systemu i wrzuciłem je w arkusz. Zobacz, tutaj mam ogólną liczbę zapytań, tutaj te obsługane.

Agnieszka: A tutaj te oczekujące?

Mirek: Zgadza się. I do każdego zapytania mam

datę, stopień skomplikowania, kategorię i parę innych danych. O, tutaj. Próbuję oszacować, w jakich godzinach potrzeba najwięcej ludzi do obsługi każdej z kategorii.

Agnieszka: Próbowałaś robić tabelę przestawną?

Mirek: To pierwsze co zrobiłem.

Agnieszka: Ciężka sprawa, nie bardzo wiem, jak to można zrobić, bo masz tyle różnych danych, że ciężko je wszystkie połączyć.

Mirek: Próbowałem też wyszukiwać w internecie, ale nikt na forach nie omawia podobnego przypadku.

Agnieszka: Mirek, a rozmawiałeś z Rahulem?

Mirek: Hmm... nie pomyślałem. On jest chyba dobry w analizie danych?

Agnieszka: Rahul jest najlepszy! Tydzień temu pomagał Dorocie. Męczyła się biedna trzy dni, a jak zagadała do Rahula, to po piętnastu minutach miała rozwiązanie.

Mirek: Dobra, to zagadam do niego, dzięki!

Agnieszka: W ogóle uwielbiam to, że jak czegoś nie wiesz, to możesz zapytać osobę z drugiej strony globu.

Mirek: No, to bardzo ułatwia pracę, bo nie musisz wiedzieć wszystkiego. Wystarczy, że wiesz, kto ma wiedzę, której potrzebujesz.

Agnieszka: Dokładnie! A która w ogóle godzina? Bo wiesz, z Indiami mamy cztery i pół godziny przesunięcia, więc on może już nie być w pracy.

Mirek: Dwunasta, jeszcze powinienem go złapać.

Agnieszka: No to powodzenia!

/rozmowa z ekspertem/

Krzysztof: Cześć Dorota, miło Cię poznać. Dzisiaj będziemy rozmawiać o takim zagadnieniu jak new working model.

Dorota: Cześć Kris, dobrze Cię słyszeć, miło Cię poznać.

Krzysztof: W roku 2020 wszyscy przeszliśmy na pracę online, dzwanianie się online. Zoomy, Teamsy i wszystkie inne Skype'y stały się narzędziem, z którego korzystamy prawie że na co dzień. My też teraz rozmawiamy online i można by powiedzieć zdalnie. Co o tym myślisz? Będziemy jeszcze rozmawiać o tej pracy zdalnej, czy my nie będziemy wchodzić na taki poziom super meta?

Dorota: Wiesz co? Wydaje mi się nawet, że to całkiem naturalne. Tak naprawdę, jeśli chcielibyśmy pogadać o pięknie przyrody to powinniśmy rozmawiać w lesie, wydaje mi się, że nie ma też lepszego miejsca do rozmowy o podróżach niż jadący pociąg. Więc to, że rozmawiamy o pracy zdalnej zdalnie w zasadzie całkowicie naturalnie mi się układa.

Krzysztof: Chciałbym zacząć od takiego cytatu: „Ten kryzys spowodował największą jak dotąd zmianę w zachowaniu. Na dużą skalę i niemal natychmiast wymagając od firm wypełnienia nowych form popytu, zmiany sposobu interakcji z klientami i szybkiego dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych. A wszystko to wymaga silnych cyfrowych podstaw, ponieważ firmy zmagają się również z ogromną presją kosztów.” Tak CEO Accenture skomentowała zmianę rzeczywistości spowodowaną tą pandemią. I oczywiście chciałbym o tym dziś porozmawiać, o tej zmianie, która zaszła w firmach, ale interesuje mnie to też na poziomie pojedynczego człowieka. Czyli na poziomie firmowym mamy bardzo dużo zmian, ale też na poziomie personalnym mamy bardzo dużo zmian.

Dorota: rzeczywiście takiego szoku, który by obejmował wszystkie sfery naszego życia, czyli i gospodarkę, i kwestie na przykład opieki nad osobami potrzebującymi pomocy, kwestie szkolnictwa, ponownej organizacji naprawdę dużych, złożonych systemów społecznych, no nie widzieliśmy w Polsce od w zasadzie czasów transformacji ustrojowej ponad 30 lat temu.

Widzimy rzeczywiście, że cyfryzacja gwałtownie przyspieszyła, również w Polsce, chociażby po tempie popularyzacji elektronicznych płatności. Dla wielu przedsiębiorstw to jest rzeczywiście konieczność błyskawicznej adaptacji. Właśnie dlatego ja tu całkowicie zgadzam się z Julie, konieczność dostosowania się do zmieniających się potrzeb klientów, konieczność adaptacji kanałów dystrybucji chociażby, przyspieszenie swojej cyfrowej ewolucji. I rzeczywiście ten trend konieczności adaptacyjnej widoczny jest również na poziomie takiego pojedynczego człowieka, każdego z nas. Myśle, że każdy z nas od czasów pandemii - nawet osoby, które wcześniej pracowały zdalnie, do których na przykład ja należę - w tej chwili zmagają się z zupełnie innymi wyzwaniami. Co innego praca zdalna od czasu do czasu, co innego praca zdalna w warunkach, że tak powiem 100% dostępności z domu. W tym również kwestie związane z taką dużą niepewnością, stresem, który towarzyszy dzisiejszej pandemii.

Krzysztof: Czy możesz po krótko powiedzieć, czym Ty się zajmujesz w Accenture? Wiem o tym, że pracujesz zdalnie, wiem o tym, że robisz to już od dłuższego czasu, w Accenture wiele osób pracuje zdalnie, natomiast opowiedz nam po krótko czym Ty się w faktycznie zajmujesz.

Dorota: Od marca 2020 zarządzam niemal 200 osobowym zespołem świadczącym usługi finansowe oraz obsługę klienta dla globalnej firmy działającej w branży medycznej. To jest mój trzeci rok pracy w Accenture, drugi zespół. Wcześniej prowadziłam zespół obsługi finansowej klientów z obszaru social media i rzeczywiście zdarzało mi się pracować zdalnie, natomiast to jest właściwe określenie - zdarzało mi się. Przede wszystkim ze swoim zespołem pracowałam z biura w tej chwili ta sytuacja uległa ogromnej zmianie, bo od marca jesteśmy, po prostu pracujemy z domu w całości.

Krzysztof: Ja też jak rozmawiam ze znajomymi, współpracownikami, klientami, to rodzą się takie dwa obozy. Z jednej strony są ludzie, którym niesamowicie podoba się nowy model i praca zdalnie, a drugi osoby, które nie do końca

potrafią się w tym odnaleźć. Co mówią badania? Jak wygląda rynek?

Dorota: badania mówią o tym, że praca zdalna jest efektywna, mówią o tym zarówno ankiety przeprowadzone wśród samych pracowników, jak i firmy, które komentują efektywność i osiągnięte przez ich zespoły cele. Jeśli chodzi o kwestie naszych preferencji, to też wydaje mi się, że to jest bardzo ciekawy i zróżnicowany temat. My w Accenture przeprowadzaliśmy takie ankiety wśród naszego zespołu próbując zorientować się, czy praca zdalna długofalowo im odpowiada, czy w czasach pocovidowych tutaj powinniśmy się, czy widzimy wpływ na zmianę tych preferencji. Rzeczywiście to co widzimy, to część pracowników uważa, że chcieliby utrzymać ten model pracy w jakimś modelu hybrydowym. To znaczy częściowo z biura, częściowo z domu. Niewiele osób wypowiadało się, optowało za całkowitą pracą z domu, czy całkowitą pracą z biura, tak? Czyli widzimy, że rzeczywiście model, który mieliśmy w przeszłości już poprzez pandemię ewoluował i w zasadzie możemy powiedzieć, że nie ma powrotu do tej rzeczywistości przedcovidowej. I jeśli chodzi o kwestie tych tak naprawdę indywidualnych preferencji, to osoby, które chwaliły sobie taki sposób pracy, przede wszystkim ceniły sobie możliwość bardziej elastycznego kształtowania zależności pomiędzy pracą, a obowiązkami chociażby rodzinnymi, domowymi, prywatnymi. Z drugiej strony osoby, które ceniły sobie pracę z biura często podnoszą dokładnie ten sam aspekt, że trudniej jest przy pracy z domu zachować pewien rozdział między obowiązkami zawodowymi, a różnymi kwestiami zobowiązań pozaprofesjonalnych.

Krzysztof: to chyba jest dokładnie problem, który pojawia się w wielu rozmowach. To, że praca zdalna na samym początku wydaje się czymś niesamowitym. Pracujemy z domu i nie tracimy czasu na dojazd do pracy, gdzie średnio jest to około 40 minut dla każdej osoby, czyli mamy 40 minut więcej. Natomiast okazuje się, że te 40 minut więcej wcale nie poświęcamy na rozwój siebie, odpoczynek, poczytanie książki, bądź spędzenie czasu z najbliższymi, a jednak

poświęcamy ten czas na pracę. Ponieważ wiele osób spotyka się z problemem, że nie potrafi się wyłączyć z tej pracy zdalnej. Ponieważ nie potrafi rozdzielić swojego życia, że ok - pracuję z domu - natomiast okazuje się, że dobre dla nas jest faktycznie to wyjście do biura i takie fizyczne przemieszczenie się i wyjście z jakiejś przestrzeni. żeby po prostu zakończyć swoją pracę.

Dorota: Całkowicie się z Tobą zgadzam. Myślę, że pandemia dodaje nam tu kolejną taką warstwę złożoności do tego zagadnienia. Myślę, że w warunkach nie pandemii, czyli pracy jakiejś hybrydowej, gdzie na przykład część zespołu pracuje z biura, część zespołu pracuje z domu możemy umówić się na konkretne chociażby godziny pracy, na konkretne godziny, w których jesteśmy dostępni i lepiej sobie radzić z egzekwowaniem tego rozdziału pracy zawodowej od naszego życia prywatnego. W pandemii musimy się mierzyć dodatkowo z różnymi wyzwaniami w postaci zamkniętych szkół, przedszkoli, koniecznością opieki, gdzie rzeczywiście bardzo istotne jest, żeby nasi ludzie, nasze zespoły miały możliwość takiego elastycznego kształtowania tego naszego czasu pracy. I rzeczywiście to się czasami przekłada na dłuższe godziny, większą dostępność i trudność z zarządzaniem właśnie w jakiś taki bardziej elastyczny sposób tym dodatkowo uzyskanym czasem.

Krzysztof: Co Twoim zdaniem jest największym problemem, jeśli chodzi o pracę zdalną, bo z jednej strony mamy takie poziomy meta w której w ogóle ponad połowa osób nie może pracować zdalnie. To znaczy osoby, które wykonują pracę fizyczną, lekarze, osoby, które potrzebują nadzorować różnego rodzaju maszyny, przeróżne osoby, które po prostu muszą być na miejscu pracy, nie mogą pracować zdalnie. Natomiast skupmy się dzisiaj jednak na tych osobach, które mogą pracować zdalnie, co Twoim zdaniem jest największym problemem?

Dorota: Wydaje mi się i to nie jest wyłącznie moja opinia, ale opinia liderów w firmach, które tego rodzaju usługi świadczą, wydaje się, że

research and development, czyli taka praca kreatywna ze względu na utrudnione możliwości współpracy może być mniej efektywna, bądź jest trudniejsza po prostu w realizacji. Na pewno istotnym też problemem z mojego punktu widzenia, to jest coś co ja z pewnością obserwuję we współpracy z moim zespołem i też z klientem, pewna formalizacja relacji. Mamy mniej szans na taki small talk przy automacie do kawy i często podczas telekonferencji, wideokonferencji czujemy taki przymus przechodzenia od razu do rzeczy. Podczas gdy w takim prawdziwym życiu no cała masa naszych relacji budowana jest też gdzieś pomiędzy właśnie takimi formalnymi zadaniami, które wykonujemy. Na pewno wyzwaniem widzę w zatrudnianiu i integrowaniu w nasze zespoły nowych pracowników, gdzie rzeczywiście osoby ze mną współpracujące, Team Leaderzy, kierownicy skarżą się na takie sytuacje w których mają zespół, którego na przykład nigdy nie widzieli fizycznie, jedynie widzą się podczas rozmów telekonferencji, czy właśnie wideokonferencji. No i na pewno jakimś tematem jest zarządzanie pracą zdalną, czyli tak naprawdę zapewnienie, że wszyscy wiedzą jakie są wobec nich oczekiwania i są w stanie elastycznie na nie reagować.

Krzysztof: jednym z takich podstawowych zagadnień jest to, że skoro wszyscy pracują zdalnie, to coraz więcej firm dochodzi do wniosku, że ok ten model hybrydowy pozostanie z nami być może na dłużej czasu, więc w sumie nie do końca potrzebujemy naszą przestrzeń biurową. Jak Twoim zdaniem wpływa to na taki rynek przestrzeni biurowych i komercyjnych przestrzeni?

Dorota: ze względu również na presję ograniczania kosztów część firm, która się musiała przestawić na całkowitą pracę zdalną w związku z pandemią rzeczywiście potraktowała to jako impuls do tego, żeby opracować w przyszłości taki model, który w żaden sposób nie będzie się wiązał z koniecznością finansowania dosyć kosztownych, utrzymywania nieruchomości biurowych. Accenture w tej kwestii miało wcześniejsze doświadczenia w

latach 80tych jeszcze jako Andersen Consulting i później, kiedy rzeczywiście na rynku północno-amerykańskim panowało takie przekonanie, że pracownik może w zasadzie łączyć się z domu bądź z jakiegokolwiek miejsca, w którym będzie mógł efektywnie działać zawodowo. Dzisiaj widzimy ograniczenia tego podejścia w związku z tym i takie głosy też pojawiają się w świecie wśród liderów biznesu, którzy już takie rozwiązania testowali. Tzn. widzimy, że rzeczywiście nie jesteśmy w stanie wrócić do trendów z przed pandemii, gdzie cały nasz zespół pracował z biura i praca z domu była wyjątkiem. Natomiast powiem szczerze długofalowo my nie jesteśmy jeszcze w stanie ocenić, jak wygląda wpływ takiej stuprocentowej pracy w domu na zaangażowanie naszych pracowników, na osiąganie wspólnych celów, na to, żeby właśnie ludzie czuli się dobrze w firmie. Pamiętajmy, że praca to nie są wyłącznie wykonywane obowiązki i zadania, to jest również pewna struktura społeczna, gdzie nawiązujemy relacje, gdzie nawiązujemy przyjaźnie, to jest tak naprawdę bardzo istotny element dla naszych pracowników, dla nas.

Krzysztof: jak najbardziej jest to miejsce, w którym spędzamy 1/3 naszego życia można by tak powiedzieć i te 8 h dziennie, czasami więcej, czasami mniej w zależności od tego, co wykonujemy ma też ten taki aspekt społeczny o którym wspomniałaś, czyli nawiązywanie relacji. Kiedy popatrzymy jednak na te przestrzenie i po co w ogóle chodzimy do biura, to wiele poświęcamy, wiele projektów biurowych jest poświęconych na to, żeby jednak zbudować te interakcje między ludźmi, żeby powodować, że ludzie spotykają się i mogą ze sobą wymieniać się pomysłami, mogą rodzić się nowe pomysły. Wspomniałaś o tym, że ciężko w sumie przeprowadzać różnego rodzaju brainstormingi, ciężko porozmawiać z kimś przy tej kawie. Czy są jakieś sposoby na to, żeby sobie poradzić z tym problemem pracy zdalnej?

Dorota: Myślę, że uświadomienie sobie faktu, że jest to temat, którym jako liderzy, jako team liderzy mamy obowiązek się zająć to już jest pierwszy krok do tego żeby osiągnąć sukces.



Tak jak mówiłam to jest moje głębokie przekonanie, że rzeczywiście, jeżeli pracujemy zdalnie te relacje się formalizują, mniej czasu poświęcamy właśnie na taki small talk, który w takich sytuacjach uważamy za nieco bezużyteczny.

Krzysztof: tak, wchodzimy w taki tryb maszynowy.

Dorota: zgadza się i tutaj ważne jest żebyśmy właśnie jako liderzy zdawali sobie sprawę i świadomie w te nasze interakcje włączali takie właśnie nieformalne spotkania z naszymi ludźmi, nieformalne rozmowy, żebyśmy też znaleźli czas, żeby do każdego z naszych pracowników od czasu do czasu zadzwonić. Nie po to, żeby tak naprawdę potwierdzić, czy dowiedzieć się coś na temat stanu wykonywanego zadania, tylko po prostu się usłyszeć. Usłyszeć, porozmawiać i tak naprawdę nawiązać taką po prostu ludzką relację. My często w ramach Accenture planujemy z naszymi zespołami takie spotkania, które właśnie służą kwestią poza zawodowym.

Krzysztof: poza pracowym.

Dorota: Tak, działamy w takich dodatkowych programach. Innym tematem chociażby jest dbanie o taki szeroko pojęty dobrostan naszego zespołu i nas samych również. Organizujemy chociażby zdalne sesje jogi, zdalne sesje mindfulness, które też pomagają nam spotykać się z ludźmi właśnie w takim nieformalnym kontekście. Inną sprawą jest także kwestia włączania naszych zespołów, naszych również kierowników w takie świadome kształtowanie, właśnie takich nieformalnych również relacji.

/wstawka fabularna/

Mirek: Kochanie, wróciłem!

Asia: Coś długo ci zajął ten powrót do domu.

Mirek: No słuchaj, z gabinetu do salonu mamy dobre CZTERY METRY.

Asia: A ja od godziny już relaks.

Mirek: Skończyłaś wcześniej?

Asia: Wcześniej zaczęłam, to i wcześniej skończyłam.

Mirek: Wiesz co, czasami tak sobie myślę, że fajnie było jeździć do biura...

Asia: A potem przypominasz sobie korki i że teraz oszczędzasz godzinę dziennie na dojazdach?

Mirek: A co? Też tak masz?

Asia: Mi trochę tych dojazdów mimo wszystko brakuje, bo to był najlepszy czas na słuchanie podcastów.

Mirek: Nie ma problemu, kochanie, ja będę twoim podcastem.

Asia: Ale mam nadzieję, że dobrym!

Mirek: Najlepszym! Cześć, tu Mirek, a ty słuchasz podcastu "Mirkowe opowieści". Tyryry!

Asia: Hahaha!

Mirek: W dzisiejszym odcinku chciałem ci opowiedzieć, co ciekawego wydarzyło się w mojej pracy. Otóż stanąłem przed niebywale istotnym zadaniem związanym z analizą danych. Męczyłem się pół dnia, żeby wyczytać z nich coś wyjątkowo ważnego. Coś, co miało zmienić losy świata. Coś, co miało pomóc w prezentacji mojego kolegi.

Asia: Uuuu, wysoka stawka!

Mirek: Po wielogodzinnej potyczce, czułem, że przegrałem. Nie byłem w stanie tego zrobić.

Asia: O nie!

Mirek: Ale na szczęście pojawiła się nadzieja! Bo oto z odsieczą nadeszła Agnieszka i teraz wspólnie próbowaliśmy rozwiązać problem.

Asia: To teraz już na pewno się udało!

Mirek: Lecz znowu polegliśmy...

Asia: A już myślałam...

Mirek: Wtedy Agnieszka wpadła na genialny pomysł, żeby zadzwonić do Rahula, który jest czarodziejem świata arkuszy kalkulacyjnych. W pierwszej chwili mieliśmy wątpliwości, bo Rahul pracuje w zupełnie innej strefie czasowej. Na szczęście był jeszcze w pracy i zgodził się wesprzeć naszą misję.

Asia: Mam nadzieję, że czarodziej Rahul sobie poradził z tym wyzwaniem!

Mirek: Wysłuchał nas uważnie i przyjrzał się problemowi. A potem rozpoczął swój wywód. Opowiadał o rzeczach tak niesamowitych, że przez dobre pół godziny siedzieliśmy wpatrzyeni w ekran, skrupulatnie notując każde słowo, które wpływało z jego ust. A potem to wszystko zaaplikowałem w swojej analizie. I wiesz co?

Asia: Zdziałało?

Mirek: Zdziałało! Więc nie dość, że kryzys został zażegnany, świat uratowany, to ja się jeszcze nauczyłem czegoś nowego. A wszystko dzięki temu, że mogłem zadzwonić do kolegi z drugiej strony świata. To na dziś wszystko w "Mirkowych opowieściach", dziękuję za uwagę!

Asia: Brawo! Świetnie! Chyba od dzisiaj muszę zasubskrybować twój podcast.

Mirek: Koniecznie!

/rozmowa z ekspertem/

Krzysztof: Mam do Ciebie pytanie jeśli chodzi o produktywność. Bo z jednej strony praca zdalna jest fajna i zwiększa ona produktywność, czyli siedzimy mamy mniej rozpraszaczy w postaci naszych współpracowników i możemy się skupić na pracy, natomiast z drugiej strony brakuje tego kontaktu ludzkiego, który czasem napędza tą naszą produktywność. Jaka jest Twoja opinia a propos produktywności?

Dorota: Wydaje mi się, że my na nowo musieliśmy sobie po prostu ułożyć sposób pracy. Nie wszyscy potrafią tym swoim własnym czasem zarządzać równie efektywnie i myślę, że to po prostu dotyczy całej naszej ludzkiej populacji. W związku z czym my w Accenture też zastanawiając się nad tymi kwestiami jeszcze w marcu rozmawialiśmy o tym z naszymi Team Liderami, rozmawialiśmy o tym, że bardzo ważna jest też pomoc naszym pracownikom w pewnej strukturyzacji tej produktywności. Dlatego, że myślę, że łatwiej nią zarządzić w warunkach pracy biurowej. Wydaje mi się, że jeśli chodzi o pracę zdalną, to jeżeli wszyscy pracujemy zdalnie, to to też jest do zorganizowania. Ustalamy na przykład właśnie określony czas, w którym wszyscy się łączymy na wspólną rozmowę, rozmowę o priorytetach o zadaniach na ten dzień. Korzystamy również intensywnie z narzędzi właśnie takich umożliwiających współpracę, takich jak chociażby takiego otwartego chatu w narzędziu, którego akurat w Accenture używamy, czyli Teamsach, gdzie każdy z pracowników może na przykład zadać pytanie, bądź znaleźć rozwiązanie jakiegoś swojego problemu. Więcej wyzwań będzie niosła dla nas,

wydaje mi się praca hybrydowa. Czyli coś, co nas moim zdaniem czeka po pandemii. To znaczy połączenie pracy z biura z pracą z domu. Jeżeli wszyscy jesteśmy z domu wydaje mi się, że kwestia produktywności jest łatwiejsza do zorganizowania.

Krzysztof: czy Wy jako Accenture pomagacie ludziom w zorganizowaniu swojej pracy zdalnej? W sensie budowy tego domowego biura.

Dorota: Na samym początku pandemii, kiedy rzeczywiście rozszerzaliśmy istotnie zakres tej pracy zdalnej, bo tak jak wspominałam akurat w moim zespole my mieliśmy doświadczenie pracy zdalnej i większość osób od czasu do czasu, czyli nie wiem jeden dzień na dwa tygodnie, czy jeden dzień w tygodniu miała możliwość pracy zdalnej. Natomiast przy przejściu na tą taką skalę pracy zdalnej 100%, dzieliliśmy się takimi dobrymi praktykami i radami właśnie w jaki sposób tą pracę zdalną powinniśmy sobie zorganizować. W naszej pracy ważne jest też bezpieczeństwo danych naszych klientów, więc tutaj jakby bardzo istotnym elementem jest kwestia zorganizowania, zapewnienia, nauczania też naszych ludzi o tym jak we właściwy sposób o ten aspekt pracy dbać w warunkach zdalnych. Natomiast wydaje mi się, że w tej chwili praca zdalna dla większości osób z naszego obszaru biznesowego jest czymś absolutnie naturalnym. Rzeczywiście pandemia i doświadczenie Accenture w pracy zdalnej, też takie błyskawiczne przestawienie się na pracę zdalną w zasadzie dla 95% naszych pracowników naprawdę w krótkim czasie, otworzyło takie nowe możliwości biznesowe, że rzeczywiście Accenture pomagało całkiem sporym organizacją na przestawienie się, na korzystanie z rozwiązań cyfrowych dużo szybciej niż świadczyłby o tym etap ewolucji tych konkretnych firm. Korzystanie z chmury, korzystanie z takich narzędzi do współpracy, jak chociażby Teams dla wielu firm w czasie pandemii było dużym wyzwaniem i rzeczywiście tu Accenture pomagało właśnie w wdrażaniu takich efektywnych rozwiązań.

Krzysztof: Podczas pandemii wydaje mi się, że

Ty zmieniłaś swój zespół. W jaki sposób poradziłaś sobie z takim on boardingiem w zespole? A i tutaj porozmawiamy też o takim zagadnieniu w ogóle zaczynania pracy w nowych organizacjach w modelu, kiedy pracujemy zdalnie. Zazwyczaj był ten pierwszy dzień w biurze, kiedy przychodzimy, poznajemy tych ludzi, dostajemy swój komputer, dostajemy swoje miejsce, pokazywane jest nam wiele rzeczy. W pracy zdalnej niestety nie mamy takiej możliwości, w której przychodzimy do biura i faktycznie znajdujemy to swoje miejsce. Czyli wstajemy rano, mamy swoje miejsce, w którym będziemy pracować. Niektórzy ludzie na samym początku popełniają ten błąd, że pracują z łóżka. Więc w jaki sposób w ogóle odnaleźć się w nowej organizacji w momencie, w którym jesteśmy zrekrutowani i zaczynamy pracę w nowym zespole.

Dorota: Rzeczywiście to doświadczenie jest mi bardzo bliskie, ja z moim nowym zespołem zaczęłam pracować od marca, a bodajże 10, czy 11 marca przeszliśmy błyskawicznie na pracę zdalną. Części zespołu nie miałam okazji poznać twarzą w twarz, szczęśliwie udało nam się zorganizować jeszcze wcześniej, jeszcze będąc w biurze takie spotkanie, które nazywamy Town hallem, czyli takim regularnym spotkaniem z całym zespołem, podczas którego dzielimy się właśnie naszymi sukcesami, mówimy o tym co się właśnie dzieje, też przyznajemy nagrody dla naszych najlepszych pracowników, więc miałam okazję zobaczyć zespół zgromadzony w jednej dużej sali. Natomiast rzeczywiście z osobami z którymi pracuję bezpośrednio nie wszystkich miałam szansę spotkać w jakiejś takiej dłuższej perspektywie jeszcze będąc w biurze. Ja powiem tak, jestem osobą taką dość zorientowaną na ludzi, bardzo lubię pracować z ludźmi więc dla mnie forma tego kontaktu, nawiązywanie tego kontaktu było czymś zupełnie naturalnym. Osoby z którymi pracuję, często słyszę się z nimi kilka razy dziennie i staram się tutaj o różne relacje dbać i też nie gubić ludzi. Wydaje mi się, że większe wyzwanie mają osoby, które nie tylko zmieniają pracę, nie tylko zmieniają środowisko pracy, ale chociażby wchodzi do całkowicie nowego zespołu, który

jest już doskonale zintegrowany. W naszej pracy, akurat w pracy chociażby mojego zespołu z moim klientem mamy całkiem spory udział osób, które do Polski przyjechały z innych krajów europejskich i nie tylko. Więc dla nich to nie jest tylko kwestia właśnie nowego zespołu, tylko nowego całego otoczenia. Zupełnie niedawno mieliśmy taką sytuację, tzn. mamy takie sytuacje zasadniczo co miesiąc, to jest tak, że mamy osobę, która przyjeżdża, dołącza do zespołu i jednocześnie jest to jej pierwszy w życiu pobyt w Polsce. To jest szukanie mieszkania w warunkach pandemii, to jest nawiązywanie jakichś relacji. I rzeczywiście myślę, że to naprawdę może być trudne. Oczywiście również zależy od osobowości, są osoby, które bardziej aktywnie będą szukały takiego swojego nowego mówiąc „z angielska” - „networku”, a są osoby o które Team Liderzy, Liderzy w organizacjach muszą zadbać żeby ich nie zgubić.

Krzysztof: czy możesz powiedzieć coś więcej o tym, jak wygląda zdalny on boarding? Co robicie, żeby był on takim łatwym i przyjemnym doświadczeniem?

Dorota: W ogóle temat onboardingu w naszej firmie jest bardzo istotne, każda z osób, która dołącza do naszego zespołu ma takiego towarzysza, buddy, bo tak to się nazywa. Który też jest w stanie odpowiedzieć na różne pytania, poprowadzić, przekazać jakieś dodatkowe odpowiedzi na pytania. Tak jak ja nie wiem, czy Ty masz takie doświadczenia, ale ja dołączyłam do Accenture niespełna 3 lata temu i pamiętam ten mój dzień tak zwanego induction, czyli ten pierwszy dzień w firmie, gdzie dowiadujemy się o różnych zasadach w niej rządzących. Jeżeli mamy kogoś, nie tylko naszego bezpośredniego przełożonego, który ma do opieki cały zespół, mamy kogoś kogo możemy zapytać, możemy też przy okazji nawiązać relację, to jest to bardzo cenna, jest to bardzo duża wartość dla osoby, która właśnie do zespołu dołącza.

Krzysztof: Okej, praca zdalna ciągnie za sobą również konsekwencje, czyli w modelu, w którym pracujemy zdalnie mamy mniej pracy

synchronicznych, w którym dwie osoby pracują dokładnie nad tym samym w tym samym czasie, a więcej zagadnień asynchronicznych w których faktycznie możemy pracować nad problemami wtedy, kiedy my mamy na to czas i ochotę> Z drugiej strony ciągnie ona za sobą konsekwencje przez Ciebie wcześniej wspomniane, związane z kreatywnością. Czyli różnego rodzaju brainstormingi, czy praca nad researching development jest mniej efektywna. Jak sobie radzić z tego typu zjawiskami w środowisku zdalnym.

Dorota: wydaje mi się, że tutaj warto pamiętać o narzędziach jakie mamy do swojej dyspozycji i aktywnie uczyć się ich, aktywnie z nich korzystać. To nie dotyczy wyłącznie takich narzędzi służących chociażby burzy mózgów, takich jak White Board, czy Menti, ale tak naprawdę taką współpracę nad wspólnymi dokumentami, dyskusję właśnie otwartą, tak naprawdę aktywną pracę synchroniczną tyle, że w warunkach zdalnych korzystając z narzędzi. My te narzędzia mieliśmy wdrożone dużo wcześniej. Generalnie specyfiką takiej pracy jak chociażby mój zespół pracujący z klientem jest praca zdalna, więc jakby te narzędzia mieliśmy wdrożone i wiedzieliśmy jak z nich korzystać. Po prostu nie korzystaliśmy z nich w takim stopniu wewnątrz naszego zespołu i tylko ten aspekt uległ zmianie. Ale rzeczywiście korzystanie aktywne z narzędzi współpracy zdalnej, to jest taka absolutnie podstawa do tego, żeby móc w właściwy sposób wspólnie realizować zadania.

Krzysztof: Co zmieniłaś w swoim sposobie zarządzania podczas pracy zdalnej?

Dorota: wyobraźmy sobie sytuację, w której mamy jakiś trudny problem do rozwiązania. Rzeczywiście coś się wydarzyło, na co musimy szybko zareagować jako zespół coś musimy wdrożyć, musimy kreatywnie wymyślić jakieś rozwiązanie i potem monitorować czy rzeczywiście idziemy w tym kierunku. Normalnie w takich warunkach biurowych, to pewnie spotkalibyśmy się w sali konferencyjnej, zrobilibyśmy burzę mózgów, a potem rzeczywiście na bieżąco spotykilibyśmy się

choć króciutko w ciągu dnia, żeby omówić postęp tej naszej pracy. W takim zdalnym zarządzaniu możemy również w ten sposób pracować, organizować sobie takie, chociażby coś takiego co się nazywa war room. Czyli takie centrum dowodzenia, gdzie rzeczywiście na przykład codziennie wdzwaniamy się chociaż na 15 minut, żeby o jakimś właśnie palącym problemie porozmawiać i żeby móc śledzić jego postęp. Tak więc jakby tutaj rzeczywiście mając te nowoczesne narzędzia, czyli dostęp do właśnie, dostęp do takich działających technologii, które nam umożliwiają kontakt, to jesteśmy sobie w stanie z tym radzić.

Krzysztof: Co z taką pracą z klientami? Czyli jak pracujecie zdalnie z klientami? Czy coś się zmieniło w tym modelu? Wspomniałaś o tym wcześniej, że już wcześniej pracowaliście zdalnie z klientami, ale czy obecnie nastąpiła jakaś zmiana?

Dorota: Accenture globalnie pracuje z klientami zdalnie, natomiast w czasach przed pandemią rzeczywiście mieliśmy dużo więcej możliwości kontaktu. Klienci odwiedzali nas, często zespoły consultingowe pracowały w biurach klienta, co dzisiaj no niestety nie jest możliwe. Więc rzeczywiście ten bezpośredni kontakt z naszymi klientami został zmodyfikowany przez pandemię. I ja powiem szczerze, myślę wszyscy czekamy na odwrót tego zjawiska, żeby z naszymi klientami znowu widzieć się twarzą w twarz. Rzeczywiście tak jak te aspekty, które wcześniej poruszaliśmy, ta pewna formalizacja relacji, jeżeli pracujemy zdalnie i widzimy się wyłącznie na ekranach naszych komputerów. No to jest taki element trudny do zarządzania.

Krzysztof: Zmiana jest rzeczą naturalną i świat zmienia się cały czas. W przyszłości na pewno zniknie wiele zawodów. Na jakiego rodzaju umiejętnościach należy się obecnie skupić, żeby być przygotowanym na tą przyszłość?

Dorota: Zmiana jest cechą, która towarzyszy ludzkości od zawsze. Natomiast widzimy, że w ostatnich latach, w ostatnich dziesięcioleciach i również pandemii ona niezwykle przyspieszyła.



Pandemia też jest pewnym takim stymulatorem dla w ogóle całej naszej rzeczywistości gospodarczej, żeby właśnie szukać nowych rozwiązań, nowych kanałów dystrybucji. Dostosować się jeszcze szybciej do wymagań naszych klientów. W związku z czym wydaje mi się, że absolutnie kluczową umiejętnością jest adaptacja i tak naprawdę nauczenie się uczenia się. Czyli to co mówimy, że jest aktualne dzisiaj, te zawody, w których jesteśmy, musimy brać pod uwagę to, że za dwadzieścia lat być może te zawody przestaną być tak popularne, jak dzisiaj. Natomiast pojawiają się nowe. I istotne jest to żebyśmy po prostu korzystając ze swojej inteligencji emocjonalnej, umiejętności interpersonalnych i właśnie umiejętności uczenia się, byli w stanie się dostosować.

Krzysztof: Dla pewności i podsumowania muszę zadać to pytanie wprost: czy praca zdalna jest efektywna?

Dorota: Tak! Praca zdalna jest efektywna, nie wiemy natomiast jaki jest jej długofalowy wpływ na nasz dobrostan i taką długofalową efektywność. Myślę, że w czasie naszej rozmowy też poruszyliśmy kwestie związane z potrzebą takiego ludzkiego kontaktu. Człowiek jest istotą społeczną i warunki takiej pracy zdalnej, kiedy widzimy się wzajemnie wyłącznie z ekranów naszych komputerów, no to nie jest takie najbardziej naturalne środowisko do nawiązywania przyjaźni, czy relacji społecznych. I tutaj rzeczywiście, jakby dzisiaj moim zdaniem jest nieco za wcześnie, żeby się w tej kwestii wypowiadać. Natomiast warto jest żebyśmy po prostu tej kwestii poświęcali uwagę i warto jest żebyśmy aktywnie starali się ten temat po prostu zagospodarować, a nie tylko ignorować.

Krzysztof: czy Twoim zdaniem ten nowy model pracy w którym obecnie się znajdujemy zostanie z nami na dłużej, czy jednak powrócimy do starego modelu, w którym będziemy chodzić do biura i życie będzie prostsze, bo mamy to miejsce, do którego po prostu chodzimy.

Dorota: Myślę, że nie ma powrotu do czasów przedcovidowych, myślę, że będziemy musieli

przystosować się do nowej rzeczywistości, która będzie obejmowała częściowo pracę zdalną i częściowo pracę z biura, żeby tak naprawdę wykorzystać potencjał obu tych typów współpracy. Na pewno będziemy się mierzyli z wyzwaniami, których dzisiaj do końca sobie jeszcze nie uświadamiamy albo w tej chwili pracując w większości zdalnie no to pewne tematy są już dla nas oczywiste. Natomiast w sytuacji takiej pracy hybrydowej pojawią się nowe wyzwania.

Krzysztof: Jak w Accenture wygląda ten pomysł na taką pracę w przyszłości?

Dorota: praca z pewnością nie wróci w 100% do biura. Na pewno będzie się wiązała z jakimś modelem hybrydowym, czyli częściowo powrotu do biura, częściowo pracy z domu, żeby wykorzystać potencjał obu tych sposobów organizacji.

Krzysztof: Czy wy robiliście jakąś ankietę u siebie, jeżeli chodzi o pracę w tym modelu hybrydowym? Czy zapytaliście swoich pracowników o to, co oni w ogóle sądzą? Jak ludzie by chcieli pracować? W pewnym momencie wspomniałaś o tym, że Ty marzysz o powrocie do biura. Ale czy marzysz o takim pełnym powrocie, czy może jednak w takim modelu hybrydowym?

Dorota: no tak, rzeczywiście w ramach naszej organizacji pytaliśmy naszych pracowników, jak wyobrażają sobie przyszłość swojej pracy w czasach, kiedy już będzie po Covidzie na co wszyscy myślę, że naprawdę czekamy. Ja z utęsknieniem. I to co usłyszeliśmy, to, że znacząca większość naszych pracowników chciałaby wrócić do pracy w modelu hybrydowym. Czyli dwa do trzech dni w biurze, reszta to praca z domu. Natomiast bardzo niewiele osób mówiło, że chciało by pracować w pełni z biura, czyli to co było często naszym dotychczasowym modelem. I bardzo niewiele osób mówiło, że chciałoby pracować zupełnie zdalnie. Tutaj to jest też dosyć ciekawa kwestia, która ujawniła się w rozmowach z naszymi liderami. Widzimy, że skłonność do pracy z

domu jest większa wśród naszych pracowników, natomiast kierownicy właśnie często tęsknią za, że tak powiem tym, żeby ich zespół był w biurze bo no są do tego przyzwyczajeni, uważają, że ułatwia im to kontakt, zarządzanie. I widzą jakieś wyzwania związane z pracą hybrydową. W ogóle, jeśli chodzi o taką pracę hybrydową, to w Accenture pracujemy bardzo intensywnie nad tym, jak ten model przyszłości miał by wyglądać. W ramach tegorocznego programu rozwoju przyszłych liderów, podczas gdy grupy naszych takich najbardziej rokujących naszych przyszłych liderów są proszone o zajęcie się konkretnym tematem rozmawiamy właśnie o pracy zdalnej, w zasadzie o pracy hybrydowej. Czyli połączeniu pracy zdalnej z pracą z biura i analizujemy ten temat pod wieloma kątami. To znaczy chociażby w jaki sposób w tym modelu hybrydowym dbać o poziom zaangażowania naszych pracowników. Jak dbać o ich dobrostan. Jak dbać również o takie kwestie operacyjne i właśnie dopilnowania tej takiej efektywności czy produktywności. To jest rzeczywiście temat bardzo ekscytujący, bardzo się cieszymy, że już te tematy są szeroko w ramach naszej organizacji dyskutowane i komentowane. Ja szczerze powiem też nie mogę się już doczekać rekomendacji w tej kwestii.

Krzysztof: ja jestem podekscytowany tą przyszłością i naprawdę czekam co się zmieni w naszych życiach jeszcze. Mam nadzieję, że będziemy bardziej efektywni, bardziej produktywni, będziemy w stanie utrzymać ten aspekt społeczny, a przede wszystkim, że praca w przyszłości, że praca w tym nowym modelu będzie sprawiała nam przyjemność i pozwoli nam się rozwijać. Dzięki wielkie Dorota za rozmowę. Dorota Franczyk Accenture.

Dorota: Dziękuję bardzo, miło Cię było poznać.

/Outro/

Mimo wielu wyzwań, które praca z domu przed nami postawiła, są sposoby, żeby zaadaptować się do nowej sytuacji. Regularne spotkania z włączonymi kamerkami, rozmowy na tematy

niezwiązane z pracą - to tylko niektóre z wielu przetestowanych przez Dorotę. Jednymi z trudniejszych aspektów mogą być zdalne zarządzanie ludźmi oraz onboarding nowych pracowników, ale i z nimi można sobie poradzić, jeśli zadbamy o dobrą komunikację. Pracę kreatywną też da się usprawnić, co udowadniają wypracowane przez Accenture rozwiązania.

Przyszłością natomiast wydaje się być hybrydowy tryb pracy, w którym będziemy pracować zarówno z biura, jak i z domu. A jeśli chcesz przetestować to razem z nami w Accenture, zapraszamy!

Dziękuję za wysłuchanie tego odcinka i zapraszam do kolejnych. Subskrybuj kanał "Points of Change" w Twojej ulubionej aplikacji podcastowej, aby ich nie przegapić. Do usłyszenia przy okazji następnego tematu. Cześć!