

Aktualne wyzwania HR w dobie

Covid-19

EMITENCI

PYTAJĄ

Coraz częściej mówi się o pracy hybrydowej. Czym jest i jakie wyzwania wiążą się z wdrożeniem takiego modelu?

Konieczność ograniczenia kontaktów osobistych w związku z rozprzestrzenieniem się koronawirusa spowodowała duży wzrost zainteresowania modelami pracy zdalnej. Nie zawsze jednak praca zdalna może znajdować zastosowanie w pełnym wymiarze (konieczność chociażby uczestniczenia w spotkaniach, użytkowania sprzętu czy materiałów znajdujących się w biurze), a nadto nie zawsze pracodawca i pracownik są zainteresowani wyłączną pracą zdalną na dłuższą metę.

Coraz częściej dlatego stosuje się modele hybrydowe stanowiące pewne rozwiązanie kompromisowe tj. połączenie pracy zdalnej z pracą w biurze. Taki model cieszy się dużym zainteresowaniem zwłaszcza teraz w okresie, gdy nie jest jeszcze możliwy powrót do rzeczywistości sprzed pandemii i zachodzi potrzeba ograniczenia osób w przestrzeni biurowej.

W modelu hybrydowym praca w domu i w biurze najczęściej odbywa się na zasadzie rotacji pracowników (najpierw jedna grupa przychodzi do biura i pracuje stacjonarnie, a druga pracuje zdalnie, po określonym czasie grupy zmieniają się). Stosując pracę hybrydową warto uregulować szczegółowe zasady podziału na pracę w domu i z biura (kto ustala dni pracy zdalnej, w jakim wymiarze). Warto również ustalić sposoby komunikacji z pracodawcą, sposoby raportowania czy weryfikacji rezultatów wykonanej pracy.

Wyzwaniem każdej pracy zdalnej, w tym w modelu hybrydowym jest zapewnienie właściwej komunikacji między pracownikami, w tym zorganizowanie przestrzeni również do komunikacji nieformalnej, która sprzyja budowaniu zespołu i zaangażowaniu (np. poprzez organizowanie wideokonferencji, codziennych spotkań). Ważne jest również zapewnienie właściwego przepływu informacji, skutecznych narzędzi do pracy zdalnej czy systemu motywacji pracowników tak, by praca zdalna była równie lub nawet bardziej efektywna od pracy w biurze. Ponadto przy takiej pracy wyzwaniem jest również właściwa organizacja pracy, zarządzanie czasem pracy, bezpieczeństwo danych czy zarządzanie efektywnością, w tym performance management. Może pojawiać się również konieczność zapewnienia wsparcia psychologicznego. Często nawet jeżeli da się stosować pracę hybrydową w danej firmie, to nie wobec wszystkich np. administracja musi być obecna w biurze. To z kolei może stwarzać problemy na tle równego traktowania.



Sławomir Paruch

radca prawny, partner w kancelarii
PCS Paruch Chruściel Schiffter |
Littler Global

Sandra Szybak-Bizacka

radca prawny, starszy prawnik
w kancelarii PCS Paruch Chruściel
Schiffter | Littler Global

Nawet jeżeli początkowo wydaje się, że praca hybrydowa jest dobrym rozwiązaniem, to przed jej wdrożeniem trzeba zadbać o kwestie natury systemowej. W przeciwnym razie mechanizm hybrydowy może nie spełnić swojej roli.

Jakie procedury powinny powstać w firmach w związku z Covid?

W związku z rozprzestrzenieniem się koronawirusa, pracodawcy powinni zadbać zarówno o uregulowanie procedur związanych z prewencją, jak i ewentualną reakcją w przypadku wykrycia podejrzenia czy zakażenia wirusem. Uregulowaniu zasad powinna towarzyszyć szeroka kampania informacyjna, a także nadzór nad respektowaniem przyjętych procedur.

W zakresie prewencji zaleca się uregulowanie zasad bezpieczeństwa wykonywania pracy w okresie epidemii w sposób dostosowany każdorazowo do specyfiki i warunków wykonywania pracy przez daną grupę zawodową. W ramach takich zasad mogą znaleźć się m.in. różnego rodzaju instrukcje, jak chociażby korzystania ze środków ochronnych czy lamp wirusobójczych. Ważnym elementem prewencji może być również uregulowanie zasad wstępu na zakład pracy osób trzecich.

W związku z potencjalną możliwością wystąpienia podejrzenia lub zakażenia koronawirusem rekomendowane jest również, by ustalić szczegółowe zasady postępowania w przypadku wystąpienia zakażenia. Pracownicy, w tym kadra zarządzająca, muszą bowiem być przygotowani i wiedzieć, jak się zachować, kogo poinformować, jakie dane zabezpieczyć, by ułatwić dalsze działania właściwym służbom i ograniczyć ewentualne dalsze rozprzestrzenienie się koronawirusa.

Jakie nowe ryzyka muszą wziąć pod uwagę działy HR w związku z obecną sytuacją?

Obecna sytuacja zwiększa ryzyko związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Działy HR muszą być ciągle na bieżąco z najnowszymi zmianami w prawie, tak by zapewniać zgodność procesów HR-owych z obowiązującymi przepisami. A jest to nie lada wyzwanie przy aktualnej ilości nowych przepisów i bardzo krótkich okresach na wprowadzenie zmian w życie.

Działy HR muszą być przygotowane również na problemy związane z dostępnością pracowników, w tym w zakresie określonych kompetencji. Masowe zwolnienia lekarskie, kwarantanna pracowników czy opieka nad dziećmi może bowiem istotnie ograniczać potencjał kadrowy. W przypadku wykrycia zakażenia koronawirusem problemem może być również czasowe zaprzestanie czy ograniczenie działalności. Taka

sytuacja wymaga umiejętności szybkiego przystosowania się do nowej rzeczywistości.

Wprowadzane na szybko zmiany w zakresie organizacji czasu pracy czy też zasad wynagradzania mogą natomiast generować dodatkowe ryzyko związane z właściwym rozliczeniem czasu pracy i wypłatą wynagrodzenia we właściwej wysokości. Błędy w tym zakresie mogą wiązać się z poniesieniem konsekwencji finansowych, np. związanych z nałożeniem kar czy też koniecznością wypłaty odsetek. Co więcej niewłaściwa polityka wynagrodzeń może prowadzić do odpływu kluczowych pracowników.

Jak należy postępować w przypadku zakażenia wśród pracowników?

W związku z uzyskaniem informacji o dodatnim wyniku badania na obecność wirusa u pracownika, pracodawca powinien podjąć niezwłocznie działania w celu ograniczenia możliwości dalszego rozprzestrzenienia się wirusa. Należy bezwzględnie stosować się do wytycznych inspektora sanitarnego i jeżeli nie zaleci innych czynności, trzeba przeprowadzić w miejscach, w których przebywała osoba zainfekowana, dokładne sprzątnięcie oraz dezynfekcję. W następnej kolejności warto ustalić, którzy pracownicy mieli bezpośredni kontakt z pracownikiem w ciągu ostatnich 14 dni. Wszystkie te osoby powinny zostać odesłane do domu i poproszone o izolację (pracę zdalną), chyba że z decyzji lub zaleceń inspekcji sanitarnej wynikałoby co innego. Wszyscy pracownicy nadal pracujący w biurze powinni otrzymać instruktaż dotyczący zasad pracy w biurze podczas stanu epidemii oraz zostać poproszeni o monitorowanie swojego stanu zdrowia. Aby przeciwdziałać wybuchowi paniki należy również zadbać o to, by dostarczać wszystkim pracownikom informacje o rozwoju sytuacji i o podjętych środkach, które mają zapewnić im bezpieczeństwo. Szczegółowe zasady powinny być uregulowane w odpowiednich procedurach, gdyż usprawni to działanie w przypadku wystąpienia zakażenia.

Czy pracodawca może mierzyć temperaturę ciała pracowników i innych osób wchodzących na teren zakładu pracy?

W okresie pandemii celem takiego działania jest zapewnienie bezpiecznych warunków pracy poprzez przeciwdziałanie ryzyku

rozprzestrzenienia się koronawirusa wśród osób zatrudnionych. W takich okolicznościach dokonywanie pomiarów temperatury ciała pracowników i innych osób wchodzących na teren zakładu pracy jest uzasadnione. Oczywiście pojawia się pytanie o kwestie podstawy zbierania i przetwarzania takich danych. Należy jednak ich poszukiwać w ogólnych obowiązkach pracodawcy, tj. chociażby obowiązku ochrony życia i zdrowia pracowników, obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Nic nie stoi na przeszkodzie, by sformułowane w dość ogólny sposób obowiązki stanowiły podstawę przetwarzania. Przepisy RODO nie wymagają dla każdego indywidualnego przetwarzania szczególnej podstawy prawnej.

Przy organizacji procesu dokonywania pomiarów należy jednak pamiętać o zasadzie minimalizacji danych. Przetwarzanie danych powinno być bowiem ograniczone do niezbędnego minimum i tym samym w przypadku dokonywania pomiarów nie powinno się utrwalac ich wyników, jeżeli nie jest to do niczego potrzebne (czyli np. jeżeli wynik pomiaru wskazuje na brak temperatury, to nie ma potrzeby utrwalania tej informacji). Z inną sytuacją możemy mieć do czynienia w przypadku, jeżeli wynik pomiaru uzasadniałby podejrzenie wystąpienia zakażenia, co wiązałoby się z koniecznością podjęcia dalszych niezbędnych kroków. W takiej sytuacji sporządzenie stosownej informacji może być uzasadnione.

Ponadto należy również mieć na uwadze, że dane dotyczące temperatury ciała należą do kategorii danych osobowych szczególnej kategorii, tj. dotyczących zdrowia. Przetwarzania tego rodzaju danych powinno następować wyłącznie przez osoby posiadające pisemne upoważnienie wydane przez pracodawcę.

Zasady pomiaru temperatury najlepiej szczegółowo uregulować w osobnej procedurze czy instrukcji.

Czy pracodawca ma możliwość odsunięcia od pracy pracownika, celem odbycia nieformalnej kwarantanny bez zachowania prawa do wynagrodzenia?

Coraz częściej można spotkać się z sytuacjami, w których pracodawcy zastanawiają się, czy można odsunąć pracownika, który nie wykazuje objawów zakażenia, od pracy i skierować go na nieformalną kwarantannę np. w przypadku powzięcia informacji o uczestnictwie w weselu czy innej większej uroczystości rodzinnej. Generalnie

Wyzwaniem każdej pracy zdalnej, w tym w modelu hybrydowym, jest zapewnienie właściwej komunikacji między pracownikami, w tym zorganizowanie przestrzeni również do komunikacji nieformalnej, która sprzyja budowaniu zespołu i zaangażowaniu (np. poprzez organizowanie wideokonferencji, codziennych spotkań). Ważne jest również zapewnienie właściwego przepływu informacji, skutecznych narzędzi do pracy zdalnej czy systemu motywacji pracowników, tak by praca zdalna była równie lub nawet bardziej efektywna od pracy w biurze.

przepisy nie dają podstawy do podjęcia przez pracodawcę samodzielnej decyzji o odsunięciu pracownika od pracy celem odbycia nieformalnej kwarantanny. W takiej sytuacji nieświadczanie pracy będzie następowało ze względu na przeszkodę w wykonywaniu pracy wynikającą z przyczyn dotyczących pracodawcy. Pracownik będzie zatem uprawniony do wynagrodzenia wynikającego z jego osobistego zaszeregowania określonego stawką godzinową lub miesięczną, a jeżeli taki składnik wynagrodzenia nie został wyodrębniony przy określaniu warunków wynagradzania – 60 proc. wynagrodzenia.

Pewnym rozwiązaniem może być jednak w takim przypadku porozumienie się z pracownikiem i dokonanie indywidualnych ustaleń. Chociażby w zakresie ewentualnego skorzystania z urlopu. Można również rozważyć polecenie pracownikowi wykonywanie pracy w formie zdalnej czy też dokonanie pewnych modyfikacji w ramach harmonogramu czasu pracy pracownika np. poprzez ułożenie grafiku w taki sposób, by po uczestnictwie w weselu pracownik miał dni wolne, a w późniejszym czasie w ramach okresu rozliczeniowego wykonywał pracę w większym wymiarze (o ile system i rozkład czasu pracy obowiązujący danego pracownika na to pozwala).

Należy również pamiętać, że jeżeli występuje podejrzenie zakażenia koronawirusem, i pracownik ma objawy chorobowe, to wówczas można odsunąć go od pracy i skierować do odpowiednich służb celem weryfikacji stanu zdrowia. ©©