

**Zarządzanie kadrami w sytuacjach  
nadzwyczajnych – warunki pracy  
i system motywacyjny  
w okresie pandemii  
z perspektywy pracownika**

Prof. PUZ w Ciechanowie dr hab. Andrzej Józef Kozłowski

Dr hab. Iwona Zofia Czaplicka-Kozłowska

1. Funkcjonowanie każdej organizacji wiąże się z realizacją celów. Osiągnięcie celów wiąże się z realizacją zadań, których wykonanie zależy przede wszystkim od kwalifikacji i zaangażowania jej członków, ale też od właściwego wyposażenia stanowiska pracy i stworzenia akceptowanego przez wszystkich systemu motywacyjnego.
2. Niewątpliwie epidemia Covid-19 w odniesieniu do wielu organizacji i pracujących w nich osób dokonała głębokich zmian w zasadach funkcjonowania tych organizacji. Spowodowała też wystąpienie wielu negatywnych zjawisk w wymiarze ekonomicznym i społecznym.

1. Z uwagi na zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa oraz ochrony ich zdrowia, w Kodeksie pracy określono obowiązki, jakie spoczywają na pracodawcy i przedsiębiorcy.
2. Obowiązkiem pracodawcy jest dokonanie oceny ryzyka zawodowego i na tej podstawie podjęcie niezbędnych środków eliminujących czy zmniejszających ryzyko mogące zagrozić zdrowiu i bezpieczeństwu pracownika.
3. W polskich przepisach sprzed pandemii COVID-19 nie było precyzyjnych przepisów określających zasady pracy, w tym szczególnie zasad organizowania pracy zdalnej.

1. W związku z epidemią COVID-19 Rada Ministrów wydała rozporządzenie ustanawiające określone zachowania w związku z obecnym stanem epidemii.
2. Zasady funkcjonowania organizacji w wymiarze szczegółowym zostały określone w wytycznych Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego w czerwcu 2020.
3. Z wytycznych tych wynika obowiązek wypracowania przez kierownictwa organizacji zasad funkcjonowania w czasie pandemii, w tym szczególnie sposobu kontaktowania się pracowników w trakcie realizowanych zadań oraz miejsca i sposobu wykonywania obowiązków służbowych i wykonywania zadań przypisanych do stanowiska pracy.

1. Z badań przeprowadzonych w maju 2020 roku przez Centrum Badania Opinii Społecznej wynika, że najbardziej uciążliwe i dotkliwe obostrzenia związane z pandemią odnoszą się przede wszystkim do życia prywatnego a nie zawodowego.
2. Z badań o pracy zdalnej przeprowadzonych przed pandemią i w trakcie jej trwania przez A. Dolot (2020) na grupie 327 respondentów wynika między innymi, że nastąpiła wyraźna zmiana liczby osób pracujących zdalnie 5 dni w tygodniu przed pandemia z 2% do 86% w trakcie pandemii oraz możliwości wykonywania pracy zdalnej w domu z 1% do 34%.

1. Odwołując się do teorii potrzeb A. Maslowa można przyjąć, że pieniądz jako motywator oddziałuje skutecznie na pracownika jedynie do pewnego momentu, po przekroczeniu którego jego funkcja motywacyjna traci na znaczeniu.
2. Dlatego poszukuje się w organizacjach nowych czynników zwiększających zaangażowanie pracowników w realizację zadań.
3. Najważniejszymi czynnikami niematerialnymi wskazywanymi w nauce i stosowanymi w organizacjach są szacunek, docenianie i pochwały, elastyczny czas pracy, formy organizacji pracy, jasne kryteria awansu, możliwość rozwoju zawodowego, samodzielność wykonawczą i decyzyjną oraz dobre stosunki w pracy.
4. Wiele miejsca poświęca się też czytelności i jawności wiedzy przez pracowników o obowiązujących zasadach wynagradzania czy w ogóle motywowania pracowników.
5. Zachwianie transparentnych zasad w motywowaniu i wkroczenie nieformalnych zasad do zarządzania kadrami, szczególnie awansowania i zatrudniania, prowadzi do występowania negatywnych zjawisk nepotyzmu czy protekcji a następnie korupcji.

# Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań była ocena zmian w warunkach pracy i systemach motywacyjnych w organizacjach w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu naznaczonym epidemią COVID-19 w opinii pracowników.

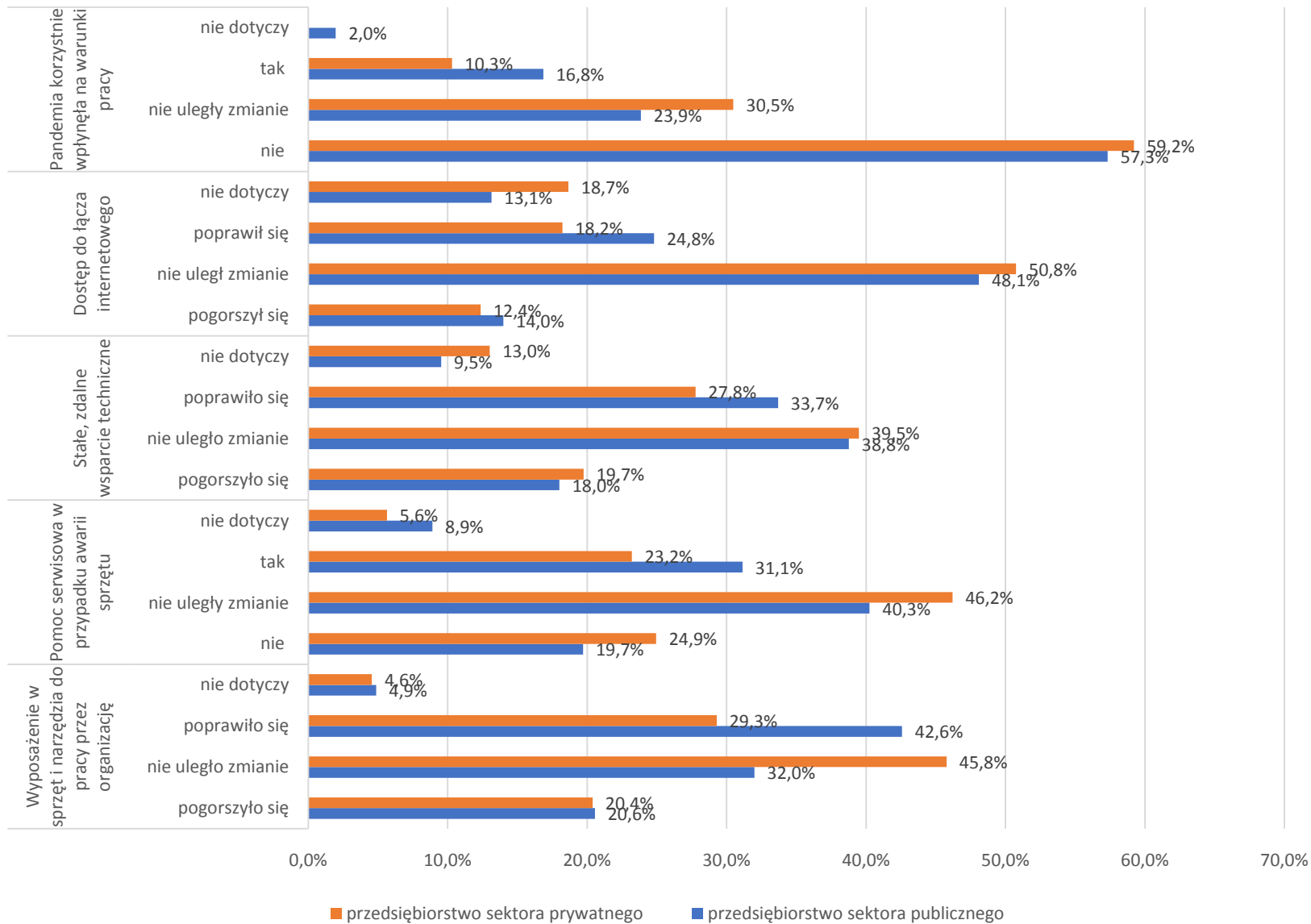
Badania służące realizacji celu zostały przeprowadzone:

metodą sondażu diagnostycznego,

techniką badań ankietowych

z wykorzystaniem narzędzia w postaci kwestionariusza ankietowego

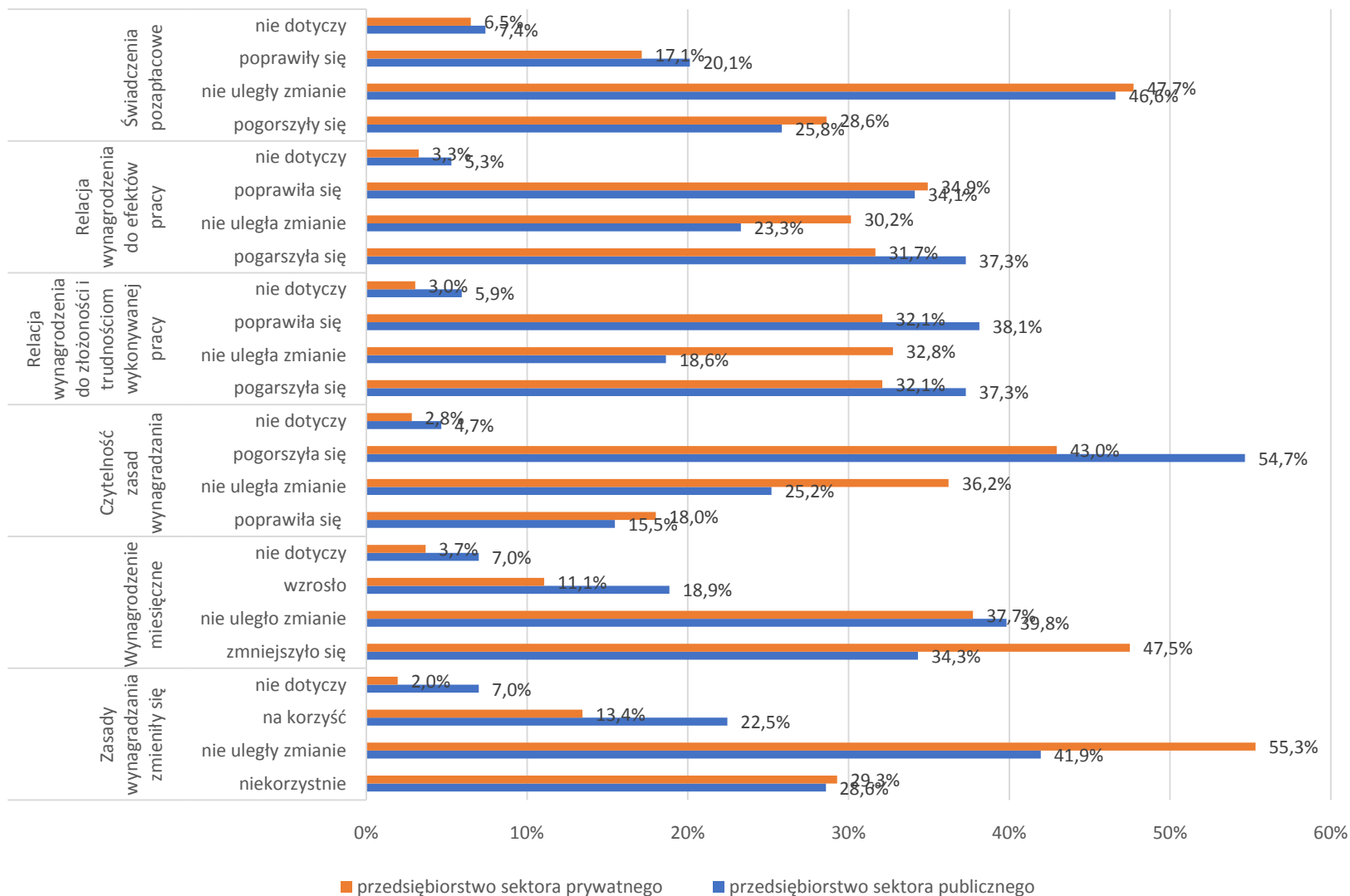
Badania przeprowadzono wśród 933 pracowników organizacji sektora publicznego i prywatnego.



Rysunek 1. Opinie respondentów dotyczące warunków pracy w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań





Rysunek 2. Opinie respondentów dotyczące system motywacyjnego w okresie pandemii

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

# Podsumowanie i wnioski

1. Można przyjąć, że organizacje nie były przygotowane i nie miały wcześniej wypracowanych procedur funkcjonowania w warunkach nadzwyczajnych.
2. Warunki pracy w czasie pandemii zazwyczaj pogorszyły się a najważniejszym problemem była częstotliwość zmian tych warunków oraz brak jasno określonych perspektyw związanych z zakończeniem sytuacji nadzwyczajnej.
3. Wydaje się zatem konieczne podjęcie we wszystkich organizacjach prac nad ukształtowaniem zasad funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych oraz prowadzenie badań w tym obszarze.