



Hybrid *and* Beyond

Wyzwania we wdrażaniu
hybrydowego modelu
pracy

Define. Design. Deliver.

Colliers

Spis treści

1. Hybryda 2022: Z czym się mierzymy?	3
2. Charakterystyka uczestników badania	5
3. Praca hybrydowa w praktyce: wdrożone modele	6
4. Planowane zmiany modelu pracy	7
5. Wdrożone rozwiązania	8
6. Podejście do refundacji kosztów pracy zdalnej	9
7. Powrót do biura – wyzwania pracodawców	10
8. Komentarz eksperta: Przestrzeń biurowa w modelu hybrydowym	11
9. Komentarz eksperta: Powroty do biur	14
10. Strategia zatrudniania	17
11. Komentarz eksperta: Rekrutacja i <i>onboarding</i> w hybrydowym świecie	18
12. Wpływ pracy zdalnej na organizacje – ogólnie	20
13. Wpływ pracy zdalnej na organizacje o różnych modelach pracy	21
14. Komentarz eksperta: Praca hybrydowa – kluczowe wyzwania	23
15. Pomiar kluczowych wskaźników	27
16. Komentarz eksperta: Monitorowanie wpływu pracy hybrydowej na organizacje	29
17. Dobrostan pracowników: Wdrożone inicjatywy	32
18. Komentarz eksperta: Well-being hybrydowego pracownika	33
19. Komentarz eksperta: Prawne uwarunkowania pracy hybrydowej	36
20. Praca hybrydowa okiem CEO: Wywiad z Moniką Rajską-Wolińską	39
21. Hybrydowe perspektywy	44

Hybryda 2022: Z czym się mierzymy?

Oddajemy w Państwa ręce nowy raport na temat zmian w środowisku pracy – kolejna publikacja z serii przybliżającej zawitości hybrydowego świata.

Zespół People and Places Advisory w Colliers od lat śledzi zmiany zachodzące w środowisku pracy. Wiedza zgromadzona przez lata wspierania firm we wdrażaniu elastycznych form pracy, połączona z obszernym zasobem danych zgromadzonych w okresie pandemii, pozwala nam identyfikować trendy i kluczowe wyzwania oraz formułować rekomendacje na temat optymalnych strategii działania w sytuacji, w której dominuje duża zmienność i niepewność, a decyzje podejmowane odnośnie modelu i środowiska pracy mogą mieć dalekosiężne skutki biznesowe.

Niniejszy raport prezentuje wyniki badania ankietowego, prowadzonego w czerwcu i lipcu 2022 roku wśród kadry kierowniczej (prezesa, członkowie zarządu i dyrektorzy) korporacji funkcjonujących na polskim rynku. W badaniu wzięła udział grupa blisko 150 respondentów reprezentujących obszary takie jak HR, Operacje, Finanse, Administracja i Nieruchomości.

Celem badania było uchwycenie najważniejszych aspektów kształtowania modelu pracy hybrydowej w badanych przedsiębiorstwach – w tym

w szczególności decyzji i działań podjętych do tej pory, identyfikacji kluczowych wyzwań przyszłości oraz zdefiniowanie możliwych strategii radzenia sobie z nimi.

Wielowymiarowość zmian, z którymi mamy obecnie do czynienia oraz fakt, że organizacje to złożone systemy adaptacyjne, w których skutki działań podjętych w zakresie modelu pracy nie zawsze będą realizowane w ten sam sposób, sprawia, że wdrażanie hybrydowych rozwiązań wymaga indywidualnego podejścia, analizy potrzeb i sformułowania strategii odpowiadającej specyficznym uwarunkowaniom konkretnej organizacji.

Raport, który oddajemy w Państwa ręce, uzupełniony o komentarze ekspertów, daje wnikliwy wgląd w aktualną sytuację na polskim rynku pracy. Zwraca uwagę na wyzwania, z którymi trzeba się zmierzyć i wskazuje kierunki kluczowych działań, nie oferując jedynie ogólnikowych, szablonowych rozwiązań. Zapraszamy do lektury.

Dorota Osiecka

Partner, Director
People & Places Advisory | Colliers Define

Dorota Osiecka

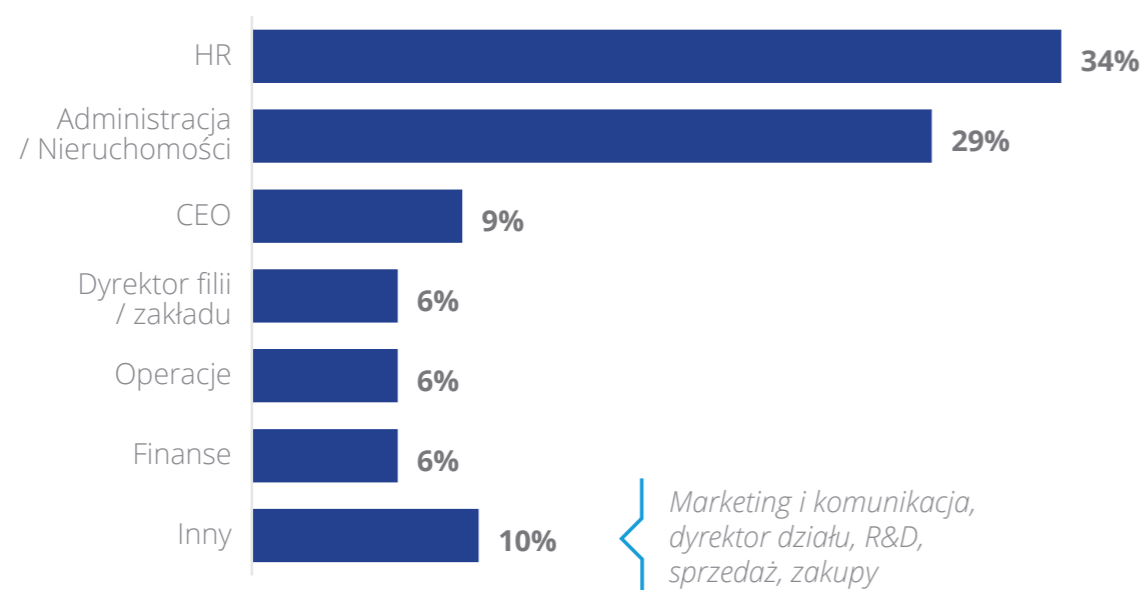




Biuro Amway, projekt: Colliers Define

Charakterystyka uczestników badania

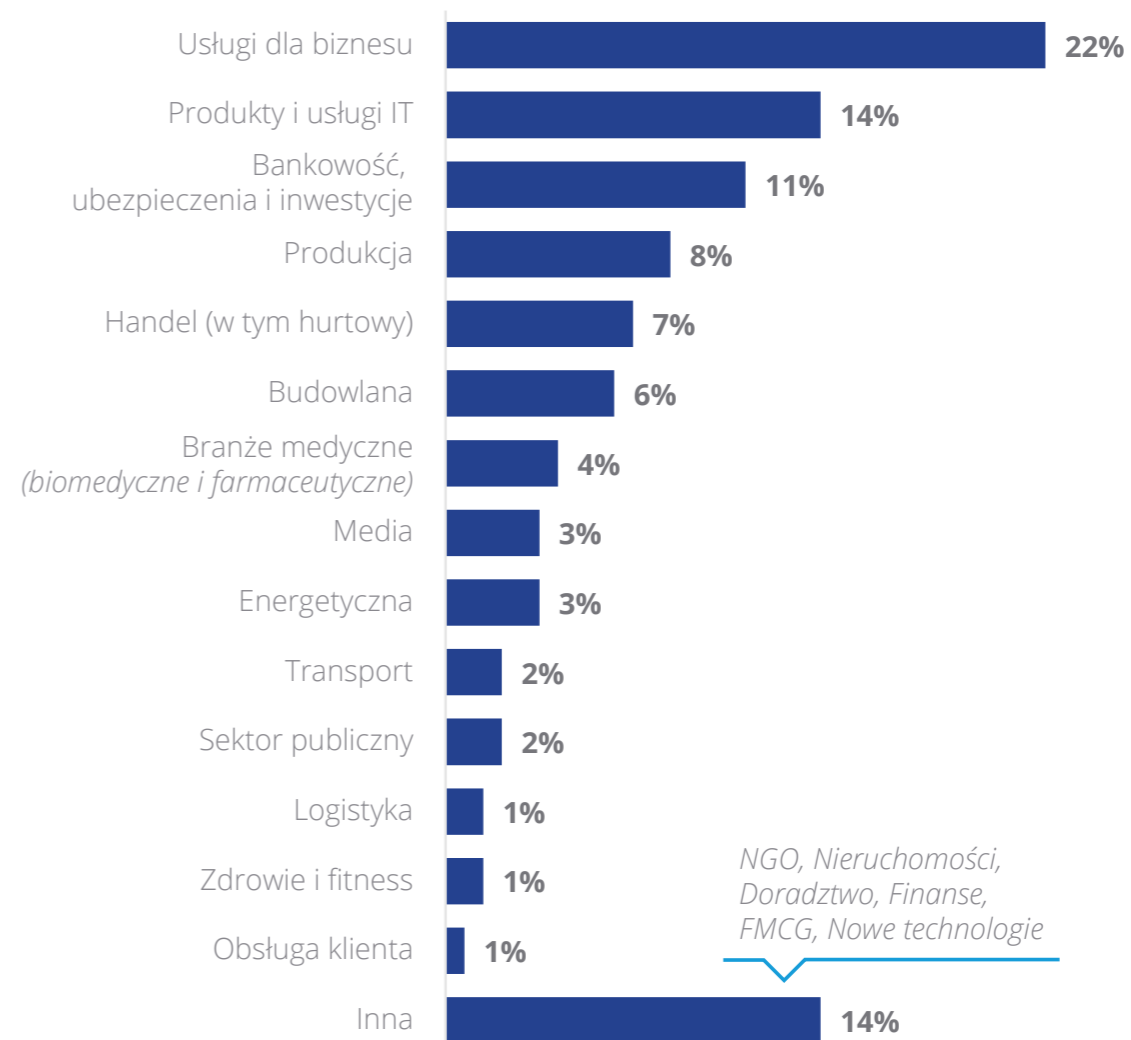
Jaki obszar funkcjonalny organizacji reprezentujesz?



Ilu pracowników jest obecnie zatrudnionych w Państwa organizacji w Polsce?



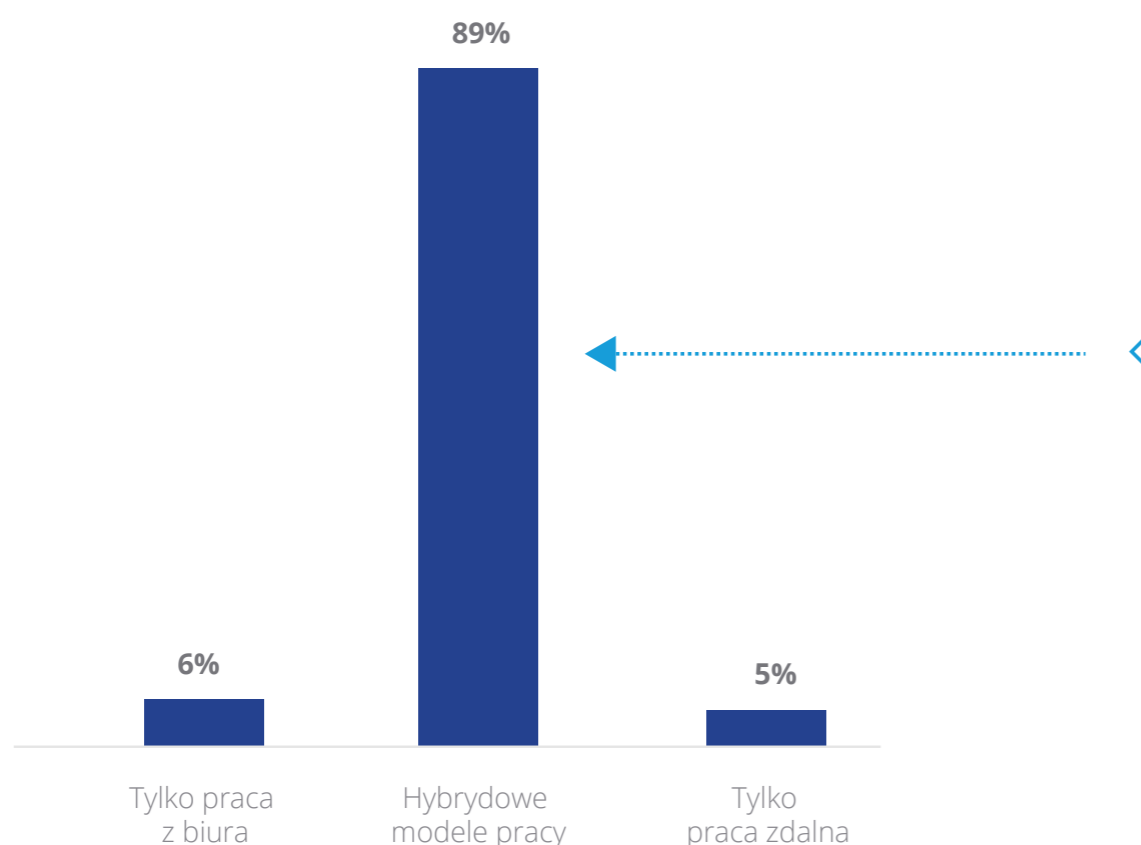
Które z poniższych określeń najlepiej opisuje główną branżę, w której działa Twoja organizacja?



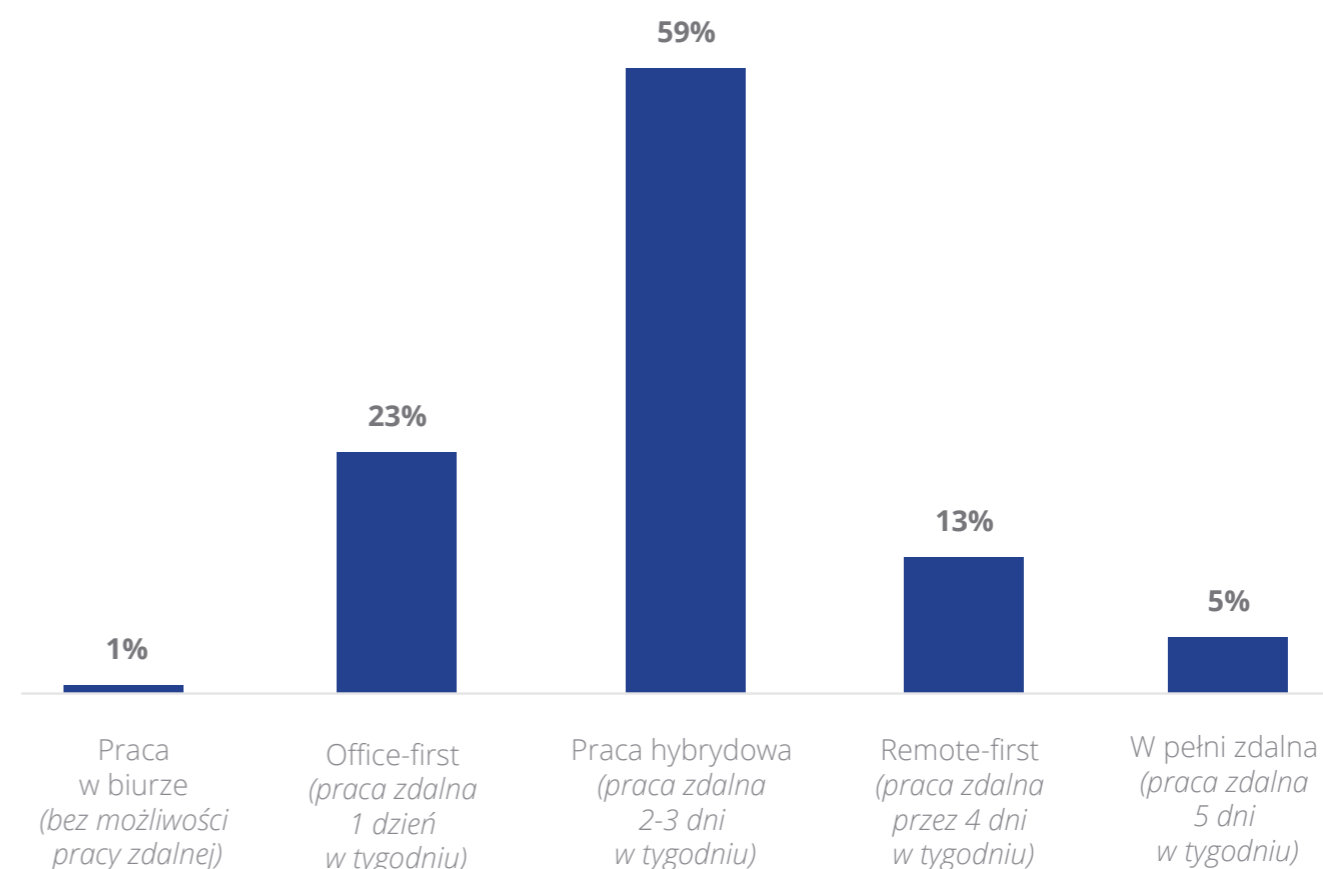
W badaniu wzięło udział łącznie **146 respondentów**.

Praca hybrydowa w praktyce: wdrożone modele

Jaki model (modele) pracy jest wdrożony w Państwa organizacji?



Jaki odsetek pracowników (średnio) pracuje w danym modelu?



Większość badanych organizacji wdrożyło hybrydowe modele pracy. Jedynie nieliczne firmy pracują wyłącznie stacjonarnie lub wyłącznie w trybie zdalnym.

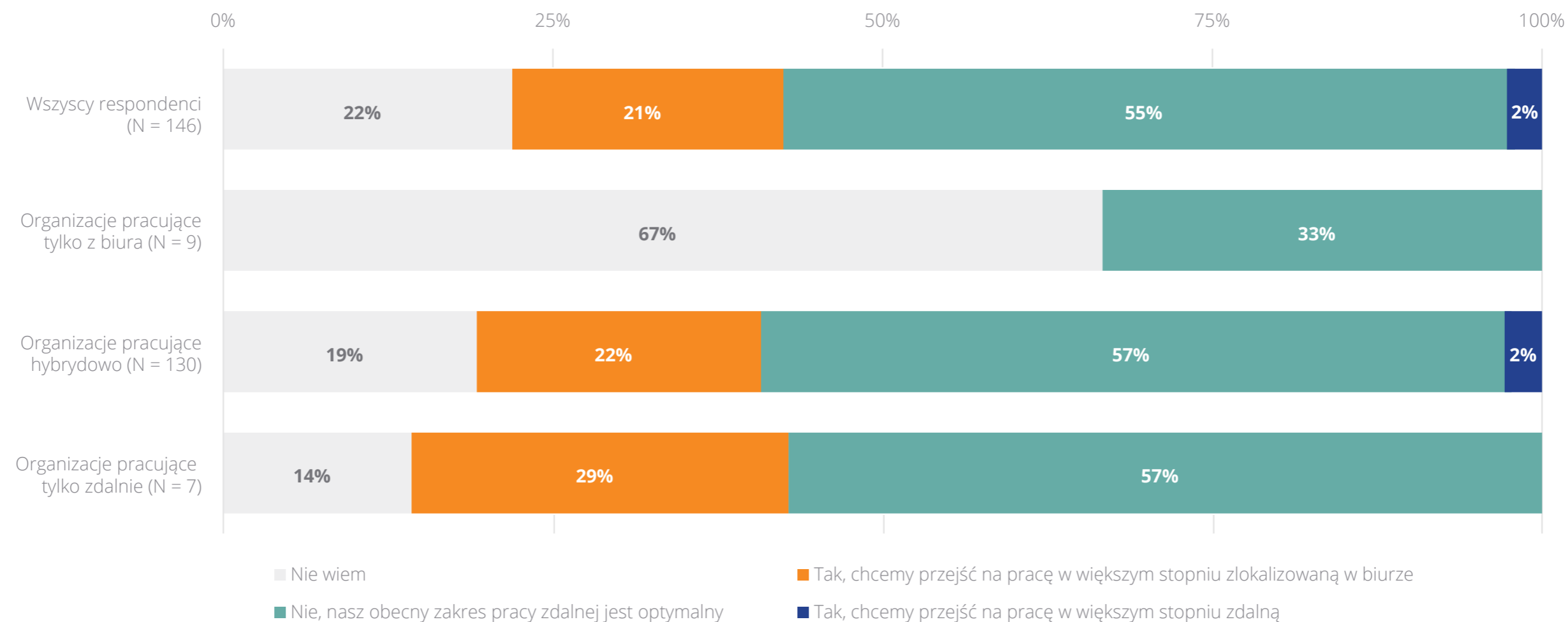
W organizacjach, które wdrożyły hybrydowy model pracy, większość pracowników funkcjonuje w trybie zakładającym pracę zdalną w zakresie 2-3 dni w tygodniu, choć praktykowane są także inne sposoby pracy. Średnio 23% pracowników funkcjonuje w modelu „office first”, zakładającym przewagę pracy z biura. Z kolei około 13% pracowników wykonuje pracę w trybie „remote-first”, oznaczającym pracę zdalną w zakresie ok. 4 dni w tygodniu.

„ Świat się zmienił i już nigdy nie będzie taki jak przed pandemią. Nomadyzm i indywidualizm na dobre zagościły w Polsce. Hybryda i wolny wybór miejsca pracy to teraz ‘must have’.

Komentarz uczestnika badania

Planowane zmiany modelu pracy

Czy Twoja organizacja planuje zmianę ogólnego zakresu pracy zdalnej w ciągu najbliższych 12 miesięcy?



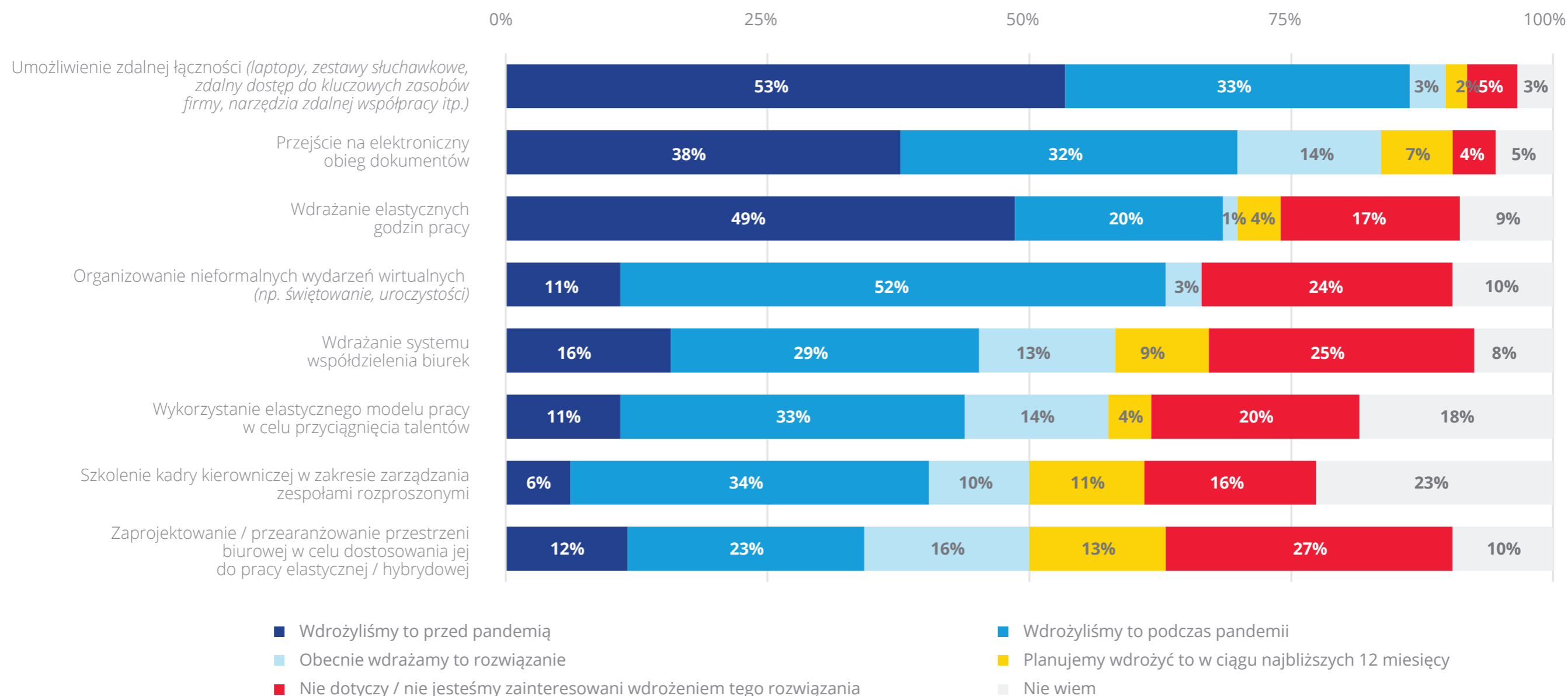
Większość badanych organizacji deklaruje, że aktualnie obowiązujący u nich zakres pracy zdalnej jest optymalny i nie planuje w ciągu najbliższych 12 miesięcy zmian w tym zakresie. Średnio 22% ogółu badanych nie wie jednak, czy ich organizacja będzie podejmowała zmiany w tym obszarze. Odsetek ten znacząco wzrasta wśród organizacji pracujących wyłącznie z biura i wynosi 67%. Zarówno część badanych organizacji pracujących hybrydowo, jak i tych pracujących wyłącznie zdalnie chciałaby przejść na pracę w większym stopniu zlokalizowaną w biurze i jest to odpowiednio 22% i 29%. Jedynie 2% spośród firm realizujących model hybrydowy deklaruje zwiększenie zakresu pracy zdalnej.

” *Pracownicy mają większe potrzeby i chęć pracy zdalnej niż zarząd, który kształtuje politykę pracy zdalnej i hybrydowej. Dodatkowo jest to obecnie motywowane rosnącymi kosztami dojazdu do pracy.*

Komentarz uczestnika badania

Wdrożone rozwiązania

Na jakim etapie jest Twoja organizacja pod względem wymienionych poniżej aspektów?

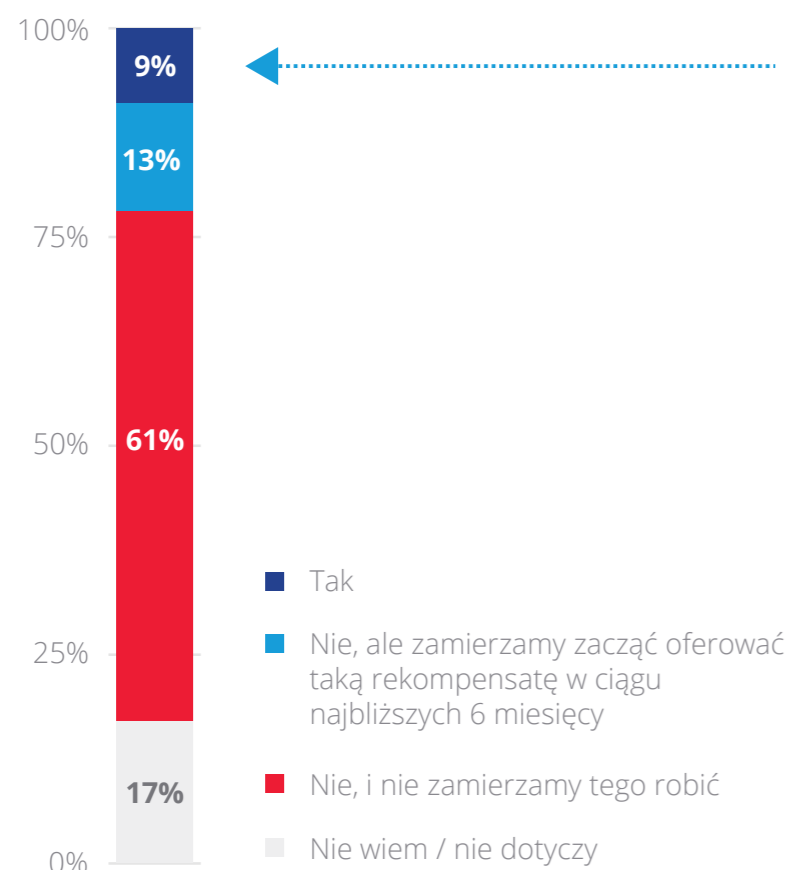


Badane organizacje zostały zapytane o to, na jakim etapie się znajdują w kwestii wdrażania szeroko rozumianych rozwiązań pracy hybrydowej. Pośród działań, które były podejmowane jeszcze przed pandemią, należy wymienić m.in. umożliwienie zdalnej łączności, wdrażanie elastycznych godzin pracy i przejście na elektroniczny obieg dokumentów. Najczęściej wymieniane rozwiązania, które zostały wdrożone już podczas pandemii, to organizowanie nieformalnych wydarzeń wirtualnych, szkolenie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zespołami rozproszonymi, wykorzystanie elastycznego modelu pracy w celu przyciągnięcia nowych talentów i umożliwienie łączności zdalnej.

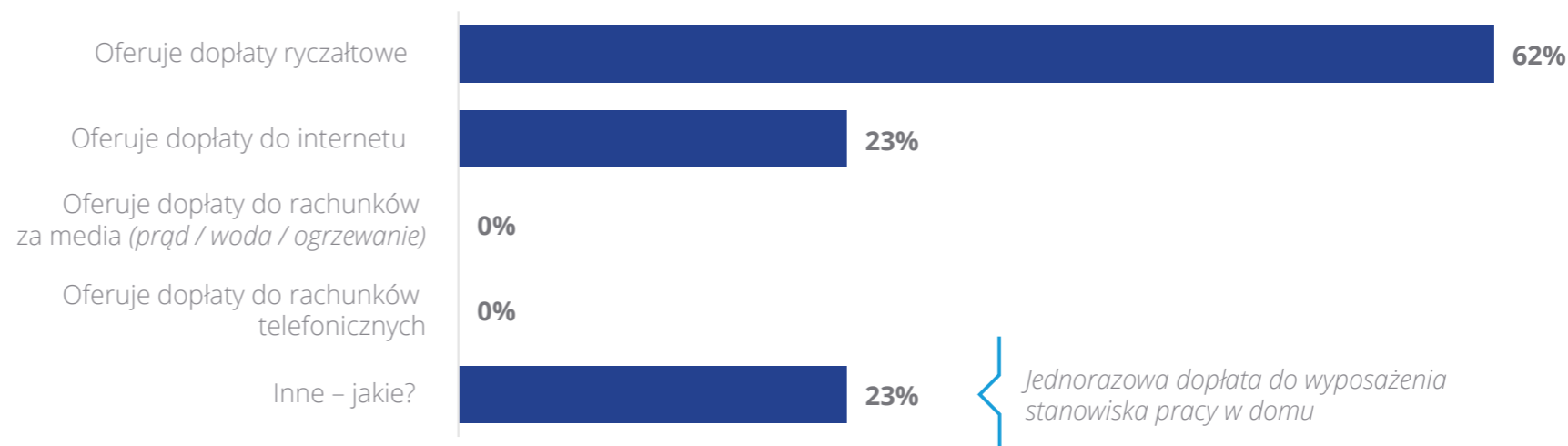
Zaprojektowanie lub przearanżowanie przestrzeni biurowej w celu dostosowania jej do pracy hybrydowej, szkolenie kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zespołami rozproszonymi i wdrażanie systemu współdzielenia biurka, to najczęściej wspomniane rozwiązania, które organizacje planują wdrożyć w przeciągu najbliższych 12 miesięcy. Te rozwiązania są również obecnie najczęściej wdrażane.

Podejście do refundacji kosztów pracy zdalnej

Czy Twoja firma oferuje rekompensatę kosztów pracy zdalnej (takich jak Internet, elektryczność, itp.)?



W jaki sposób Twoja organizacja zwraca pracownikom wydatki związane z pracą zdalną? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)



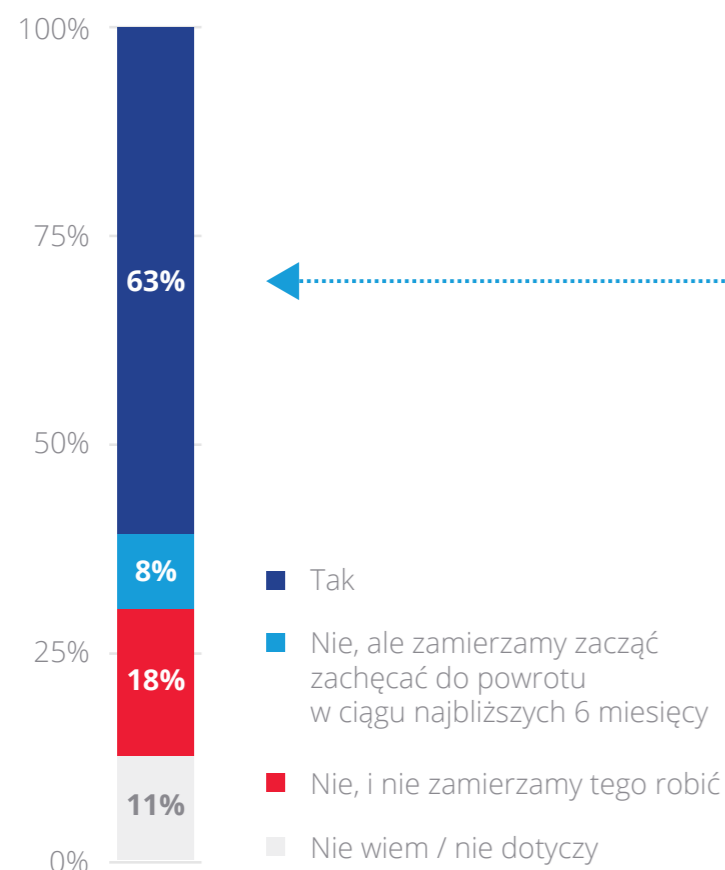
61% badanych organizacji deklaruje, że nie oferuje rekompensat kosztów pracy zdalnej i nie zamierza tego robić, 13% planuje wdrożyć takie rozwiązanie w ciągu najbliższych 6 miesięcy, a w 9% organizacji koszty te są rekompensowane. Pośród tych, którzy dokonują zwrot wydatków, 62% oferuje dopłaty ryczałtowe, a 23% dopłaty do Internetu. Część organizacji zaoferowała również swoim pracownikom jednorazową dopłatę do wyposażenia stanowiska pracy w domu. Żadna z badanych organizacji nie rekompensuje natomiast kosztów rachunków telefonicznych i zużytych mediów.

” Praca zdalna wciąż jeszcze stanowi problem dla mojej firmy, a wprowadzone zasady pracy hybrydowej spowodowały złożenie wypowiedzeń przez kilku wartościowych pracowników. Szkoda, że warunki pracy nie są wystarczająco elastyczne, bo przecież w czasie pandemii udawało się pracować zdalnie z dogodnego miejsca, bez skutków ubocznych i negatywnego wpływu na wyniki pracy. To jest ważniejsze, niż dopłaty do mediów.

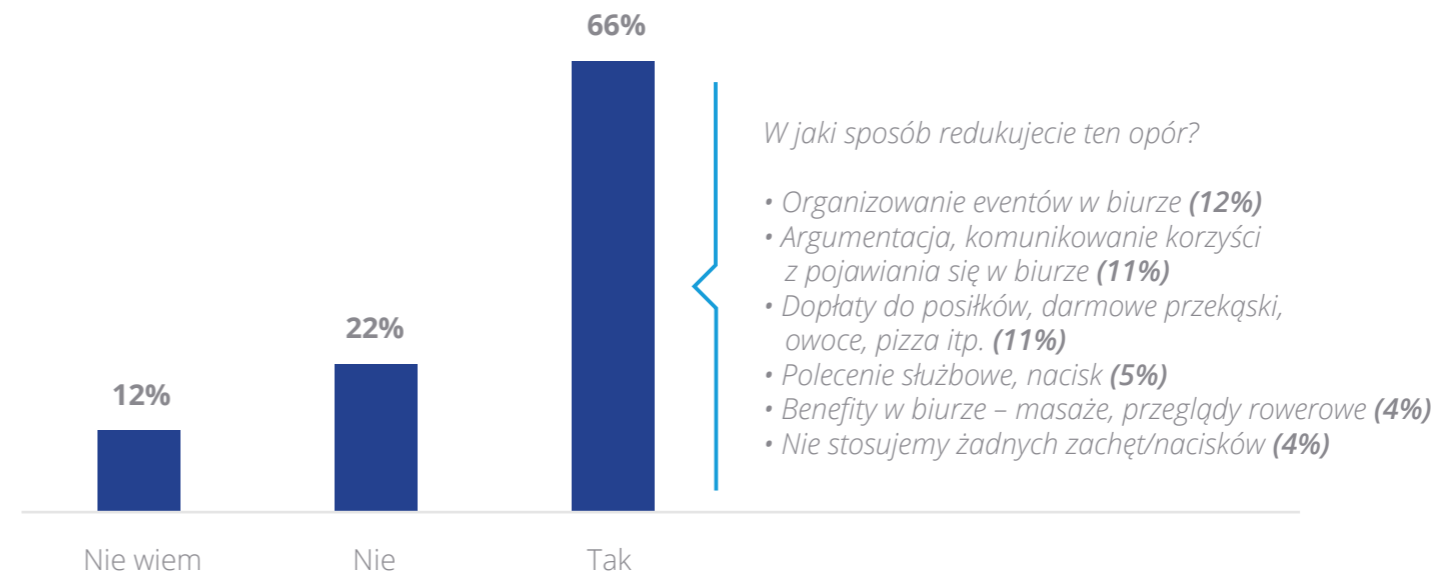
Komentarz uczestnika badania

Powrót do biura – wyzwania pracodawców

Czy Twoja organizacja zachęca pracowników do powrotu do biura?



Czy Twoja organizacja napotyka opór podczas zachęcania pracowników do powrotu do biura?



Badania wykazały, że 63% organizacji zachęca swoich pracowników do powrotu do biura, 8% jeszcze tego nie robi, ale planuje zacząć w ciągu najbliższych 6 miesięcy, a 18% organizacji w ogóle nie zamierza podejmować takich działań. Spośród tych organizacji, które zachęcają swoich pracowników do powrotu do biura, 66% deklaruje, że napotyka podczas tego procesu na opór.

Aby go zminimalizować, podejmowane są różnego rodzaju działania, m.in.: organizowanie eventów w biurze, komunikowanie korzyści z pojawienia się w biurze, dopłaty do posiłków, darmowe przekąski, owoce, pizza, itp. 11% organizacji deklaruje, że stosuje w tym celu metody perswazji, a 4% w ogóle nie podejmuje działań w celu niwelowania pojawiającego się oporu.

Komentarz eksperta:

Przestrzeń biurowa w modelu hybrydowym



Małgorzata Michalczyk

Director | Administration
Colliers

W obecnych realiach brak rearanżacji biura może spowodować, że przestrzeń będzie niedostosowana do aktualnych potrzeb, a zespoły nie będą mogły efektywnie pracować. (...) nawet najbardziej funkcjonalne przestrzenie nie przyciągną pracowników tak, jak niewidzialny „social glue” – czynnik społeczny i atmosfera miejsca.

Praca hybrydowa, która stała się powszechną praktyką w okresie pandemii, wymusiła błyskawiczne zmiany w biurowej rzeczywistości oraz funkcjonowaniu biur. Przed pandemią większość firm nie stosowała pracy zdalnej, co wiązało się zazwyczaj z koniecznością stałego zapewnienia liczby stanowisk pracy równej całkowitej liczbie pracowników. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że biura reprezentowały model, w którym 70% przestrzeni przeznaczone było na stanowiska pracy, a 30% na interakcję, czyli mniejsze i większe salki do spotkań oraz przestrzenie wspólne. Praca hybrydowa, zazwyczaj w systemie 2/3 lub 3/2 powoduje, że w domu wykonuje się przede wszystkim zadania wymagające większego skupienia oraz pracę indywidualną. Do biura przyjeżdża się zaś na spotkania z innymi pracownikami oraz klientami, ponieważ rozmowa, wymiana wiedzy, praca zespołowa bądź grupowa praca kreatywna są bardziej efektywne w kontakcie bezpośrednim. Podstawową zmianą, widoczną w sposobie funkcjonowania biura jest zatem zmiana proporcji w zakresie jego wykorzystania – obecnie głównym zadaniem biura jest oferowanie różnorodnych przestrzeni wspólnych do spotkań i interakcji.

Nasze biura przechodzą więc mniejsze bądź większe metamorfozy, które sprowadzają się do kilku zasadniczych zmian:

- **Odejście od biurek przypisanych do konkretnych pracowników, wprowadzenie elastycznych stanowisk pracy**

Zdecydowana większość firm redukuje obecnie liczbę biurek na rzecz przestrzeni do współpracy. Przejście na elastyczne stanowiska pracy wymusza ich współdzielenie, wprowadzenie zasady czystego biurka oraz zapewnienie pracownikom zamykanych szafek. Zmiany te wymagają z kolei wdrożenia systemu rezerwacji biurek, salek konferencyjnych, itp.



Komentarz eksperta:

Przestrzeń biurowa w modelu hybrydowym



- **Focus roomy (małe salki spotkań dla 2-4 osób)**

Już przed pandemią w biurach obserwowano duże zapotrzebowanie na focus roomy, jednak obecnie pojawił się jeszcze większy ich deficyt ze względu na liczne spotkania wirtualne oraz spotkania 1-1. Aby uniknąć kosztownych modernizacji przestrzeni, firmy częściowo realizują tę potrzebę, umieszczając w biurze mobilne budki telefoniczne (1-6 osobowe) na miejscu zredukowanych biurek.

- **Team roomy**

W hybrydowym modelu pracy osoby z danego działu lub zespołu umawiają się często w biurze w konkretne dni, aby pracować wspólnie. Powstała więc nowa potrzeba tworzenia w biurach tzw. team roomów, to znaczy miejsc łączących funkcje stanowisk pracy z funkcjami sal konferencyjnych, ale z dostępem do światła dziennego, monitorami, odpowiednią ilością przestrzeni oraz systemem wymiany powietrza.

- **Spotkania hybrydowe (połączenie spotkania tradycyjnego ze spotkaniem wirtualnym)**

Jedną z istotniejszych zmian, które wniósł hybrydowy model pracy, jest pojawienie się spotkań realizowanych w formule hybrydowej, co wymusza na firmach relatywnie wysokie inwestycje w infrastrukturę AV, w celu zapewnienia możliwości przeprowadzenia spotkań zarówno w modelu stacjonarnym, jak i hybrydowym.

W obecnych realiach brak rearanżacji biura może spowodować, że przestrzeń będzie niedostosowana do aktualnych potrzeb, a zespoły nie będą mogły efektywnie pracować. Może to wywołać frustrację pracowników i spadek efektywności, ponieważ gdy przyjeżdżają do biura, nie będą mieli zapewnionej odpowiedniej przestrzeni do pracy.

Funkcjonalność biura to jednak nie wszystko. Obecnie większość pracodawców mierzy się z niechęcią swoich pracowników do powrotu do biur. Wynika to w dużej mierze z rozbieżnych potrzeb każdej ze stron. Jedną z form zachęcania pracowników do pracy w biurze są różnego rodzaju dodatkowe atrakcje i udogodnienia jak śniadania, lunchy, masaże, eventy integracyjne, czy też nowe atrakcyjne przestrzenie biurowe. Tego typu benefity dają jednak zazwyczaj krótkotrwałe efekty. Zadaniem o wiele trudniejszym jest stworzenie przestrzeni, która będzie dla pracownika unikalnym doświadczeniem – doświadczeniem firmy oraz jej kultury organizacyjnej, zespołu, jak i samego miejsca pracy. Zarówno kadra zarządzająca firmy, jak i liderzy zespołów powinni budować zasady, rytm pracy, rytuały oraz przestrzeń, które sprawią, że pracownicy będą czuli pozytywną atmosferę miejsca pracy. Nigdy wcześniej wdrażanie nowych pracowników, spotkania działowe, spotkania indywidualne z przełożonym lub wspólna kawa w kuchni nie miały tak dużego znaczenia. Dlatego, rearanżując biuro, powinno się pamiętać, że nawet najbardziej funkcjonalne przestrzenie nie przyciągną pracowników tak, jak niewidzialny „social glue” – czynnik społeczny i atmosfera miejsca.



Biuro Alcon, *projekt:* Colliers Define

Komentarz eksperta:

Powroty do biur



Dorota Osiecka

Partner, Director
People & Places Advisory | Colliers Define



Mikołaj Tarnawa

Consultant
People & Places Advisory | Colliers Define

Dzięki zapewnieniu możliwości bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, i to w warunkach dostosowanych do potrzeb wynikających ze stylu pracy, (...) będziemy w stanie stworzyć przestrzeń, która będzie mogła konkurować z domowym biurem i zachęci pracowników do pokonania, często czasochłonnej i żmudnej, drogi do biura.

Powrót do biur jest tematem, który narodził się w 2021 roku, ale zapewne jeszcze długo będzie żywo dyskutowany i poruszany w świecie biznesu. To dlatego, że wielu pracowników komfortowo „zadomowiło się” podczas przymusowej pracy zdalnej i choć przymus przeszedł płynnie w możliwość pracy w taki właśnie sposób, to opuszczenie mniej lub bardziej pieczołowicie przygotowanych stanowisk pracy w domu, nie jawi się już jako kusząca perspektywa. Z drugiej strony 71% badanych organizacji deklaruje, że zachęca pracowników do pracy z biura w większym zakresie czasu niż dotychczas lub zacznie to robić w najbliższej przyszłości. Może świadczyć to o rosnącej świadomości faktu, że z perspektywy potrzeb biznesu, takie aspekty, jak wzajemny kontakt pracowników w biurze, wymiana informacji czy budowanie przywiązania do marki są szczególnie istotne.

Jednak 66% organizacji, które zachęcają pracowników do powrotu do biur, napotyka na opór. Dlaczego? Jednym z powodów, dla których tak się dzieje, są warunki, na jakie część pracowników podczas pracy z domu może sobie pozwolić, czyli cisza, spokój i brak różnego rodzaju czynników rozpraszających. Biuro sprzed pandemii często było dokładnym przeciwieństwem takiego opisu. Dodatkowo zmiana stylu pracy, która nastąpiła wraz z upowszechnieniem się pracy zdalnej, pociąga za sobą nowe potrzeby funkcjonalne pracowników, na które biuro powinno odpowiedzieć. Warto komunikować, że my sami, jako pracodawca, jesteśmy tego świadomi i podjęliśmy odpowiednie kroki, żeby przygotować biuro na wspomniany powrót.

Inną ważną kwestią jest fakt, że jeśli pracownik przyjdzie do biura, a w biurze nie będzie nikogo z jego współpracowników, to jego praca nie będzie się w żaden sposób różnić od tego, co robiłby podczas pracy zdalnej, więc równie dobrze mógł w tej sytuacji zostać w domu. Warto zadać sobie pytanie, co ma być celem częstszej obecności pracownika w biurze. Jeśli ma być to jedynie sposób na uspokojenie managerów, bo wciąż pokutuje przekonanie, że jeśli pracownik jest w biurze, to przynajmniej wiadomo, że pracuje, to raczej jest to gra nie warta świeczki. Jeśli zaś



Komentarz eksperta:

Powroty do biur



celem pracy w biurze ma być odbudowa kontaktów ze współpracownikami, poprawa komunikacji i przepływu informacji, budowanie więzi, a w konsekwencji wzrost satysfakcji, zadowolenia z pracy i efektywności wykonywanych działań, to warto poświęcić tej kwestii więcej uwagi. Dobrym pomysłem może być ustalenie konkretnych dni, w które zespoły będą mogły się spotykać, by pomóc stworzyć im warunki do zaistnienia pożądanego efektu synergii.

Zatem jakie działania mogą skutecznie i trwale przekonać pracowników do powrotu do biur? Czy „owocowe piątki” lub „wtorkowe pizze” wystarczą? Nie. Oczywiście nikt nie neguje faktu, że jedzenie jest istotnym aspektem naszego życia, ale takie formy zachęt nie będą miały przełożenia na długofalowe efekty. To raczej dzięki zapewnieniu możliwości bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami, i to w warunkach dostosowanych do potrzeb wynikających ze stylu pracy konkretnych pracowników, będziemy w stanie stworzyć przestrzeń, która będzie mogła konkurować z domowym biurem i zachęci pracowników do pokonania, często czasochłonnej i żmudnej, drogi do biura.

Dużą rolę odgrywa w tym kontekście postawa lidera zespołu. W większości organizacji to na nim spoczywa odpowiedzialność za kształtowanie podejścia i modus operandi zespołu. Jeśli jedyną motywacją lidera do przekonywania ludzi do pracy w biurze jest potrzeba kontroli i podejście typu „na zdalnym ludzie nie pracują”, próby zachęcania pracowników do powrotu spotkają się z nieufnością i oporem podwładnych. Aby tego uniknąć, istotne jest klarowne określenie oczekiwań oraz wytłumaczenie korzyści i celów pracy w biurze.

Warto również wspólnie z pracownikami uzgodnić zasady i praktyczne aspekty wynikające zarówno z pracy zdalnej, jak i pojawiania się w biurze. Pozwala to w znacznej mierze złagodzić niechęć i swojego rodzaju inercję, która wytworzyła się przez okres pandemii i spowodowanych nią kolejnych fal prób powrotów do biura, które realnie nigdy w pełni się nie zrealizowały. Klarowne, uzgodnione z zespołem zasady i konsekwentne ich egzekwowanie, owocują również często efektem „kuli śniegowej”. W miarę jak pracownicy pojawiają się w biurze i na nowo doświadczają kontaktów twarzą w twarz oraz atmosfery spontanicznych, niezapośredniczonych wirtualnie relacji, nie tracąc jednocześnie korzyści płynących z elastycznego podejścia do organizacji czasu pracy, wytwarzają się nowe nawyki, a niechęć i opór przed pojawianiem się w biurze według ustalonych reguł zaczynają słabnąć.

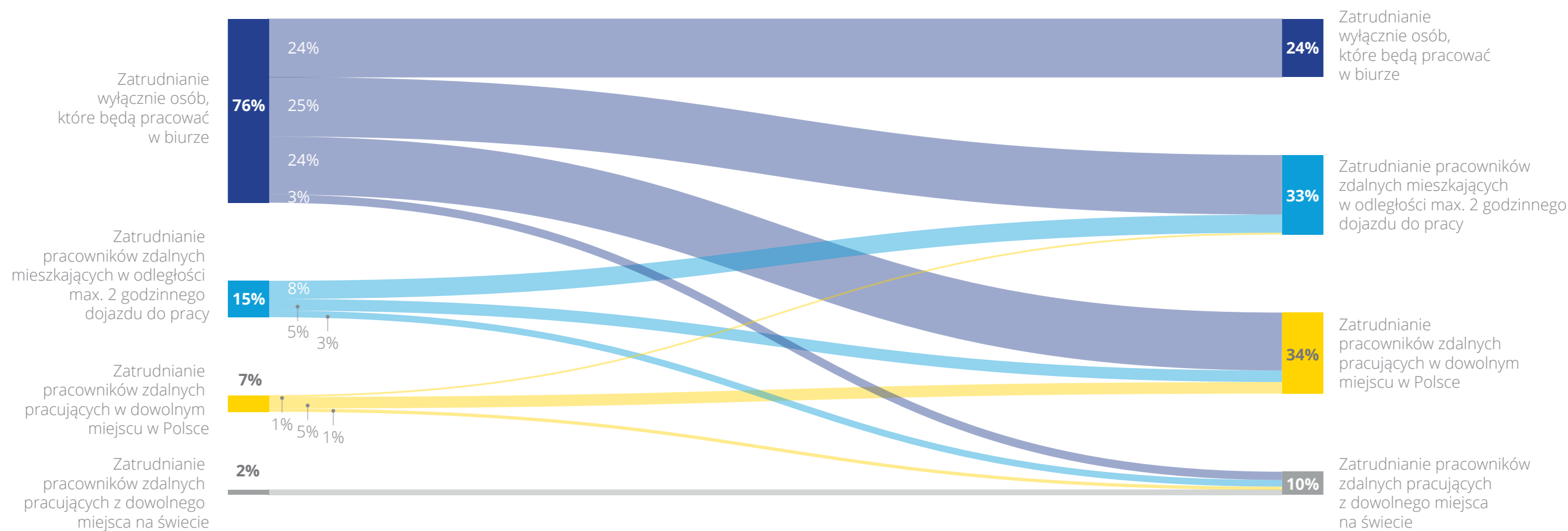


Biuro Medicover, projekt: Colliers Define

Strategia zatrudniania

Jaka była strategia zatrudniania pracowników w Twojej organizacji przed pandemią?

Jaką strategię zatrudniania pracowników zamierza przyjąć Twoja organizacja w dłuższej perspektywie czasowej?



Przed pandemią zdecydowana większość, bo ponad 75% badanych organizacji zatrudniało wyłącznie osoby pracujące stacjonarnie. Obecne tendencje jednoznacznie wskazują, że miejsce wykonywanej pracy przestaje być czynnikiem warunkującym zatrudnienie. W dłuższej perspektywie czasowej jedynie 24% organizacji planuje zatrudniać wyłącznie osoby pracujące w biurze, 33% planuje zatrudnianie pracowników zdalnych, mieszkających w niedalekiej odległości od biura, a 34% deklaruje chęć zatrudniania pracowników pracujących zdalnie z dowolnego miejsca w Polsce. Zatrudnianie pracowników pracujących z dowolnego miejsca na świecie jest najmniej popularną strategią, której wdrożenie planuje tylko 10% badanych organizacji.

” Ludzie najczęściej wolą pracować zdalnie i nie mają ochoty wracać do biura. Niestety zauważamy rozluźnienie więzi w zespole i częstsze odchodzenie ludzi z firmy, także przez niespotykane wcześniej otwarcie globalnego rynku pracy.

Komentarz uczestnika badania

Komentarz eksperta:

Rekrutacja i onboarding w hybrydowym świecie



Piotr Mazurkiewicz

Managing Partner
HRK S.A.

Dla firm, które nie umożliwiają pracy w trybie zdalnym, ogromne wyzwanie stanowi obecnie pozyskanie kandydatów do pracy. Możliwość wykonywania obowiązków zawodowych częściowo z domu stała się dla wielu osób podstawą do podjęcia lub zmiany miejsca zatrudnienia .

Pandemia COVID-19 w bardzo dużym stopniu wpłynęła na sposób, w jaki pracodawcy poszukują kandydatów do pracy. Rozwój pracy zdalnej sprawił, że powiększył się obszar geograficzny, w którym poszukiwani są pracownicy. Dziś to nie jest już jedno miasto czy nawet województwo, ale bardzo często obszar poszukiwań obejmuje całą Polskę, a nawet Europę. Pracodawcy otworzyli się na kandydatów, którzy są chętni pokonywać znaczne odległości, aby pracować z siedziby firmy np. dwa razy w tygodniu. Wiele organizacji przekonało się do pracy w stu procentach zdalnej. Samo biuro również przeszło metamorfozę. Przed pandemią było miejscem pracy, w którym każdy pracownik miał przypisane biurko i krzesło, dziś jest przede wszystkim swoistym centrum dowodzenia, gdzie duży nacisk kładzie się na kwestie integracji społecznej.

Decyzje rekrutacyjne podejmowane są obecnie w oparciu o poszukiwanie innych niż przed pandemią umiejętności i predyspozycji. Od pracowników oczekuje się dziś posiadania kompetencji cyfrowych, pozwalających sprawnie obsługiwać urządzenia i systemy stosowane w organizacji. Zamiast spotkań twarzą w twarz lub rozmów telefonicznych – odbywamy dziesiątki spotkań wirtualnych. Zamiast dostarczania drukowanych faktur i umów – stosujemy elektroniczny obieg dokumentów.

Świadomość wzrostu zapotrzebowania na kompetencje cyfrowe jest wśród pracodawców bardzo wysoka. Podobnie jak potrzeba większej samodzielności pracowników w działaniu, ukierunkowanie na samodyscyplinę i indywidualne pobudzanie efektywności. Codzienna praca stacjonarna dawała pracodawcom możliwość weryfikacji działań zespołów, bieżącej reakcji na wyniki czy też sposoby realizacji zadań. Dziś pracodawcy oceniają pracowników z perspektywy czasu i głównie na podstawie osiągniętych wyników. Dlatego też zmianie uległa hierarchia kompetencji poszukiwanych przez pracodawców.



Komentarz eksperta:

Rekrutacja i onboarding w hybrydowym świecie



Obecnie jednym z największych wyzwań, z jakimi mierzą się organizacje, są kwestie związane z cyberbezpieczeństwem. Absolutnym priorytetem firm stało się zabezpieczenie nie tylko sposobów zdalnej obsługi wewnętrznych systemów, a więc przechowywania i przekazywania dokumentacji oraz firmowych danych, lecz także wirtualnych sposobów komunikacji.

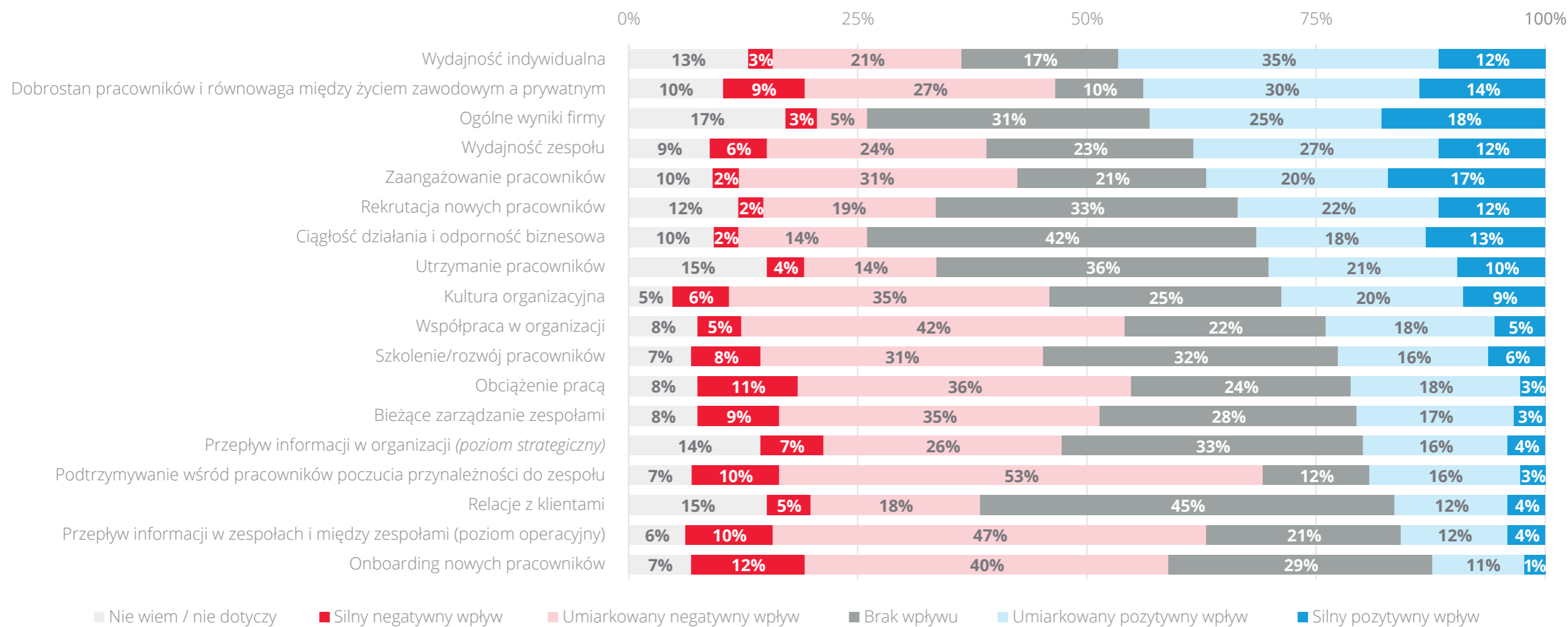
Kolejnym istotnym z punktu widzenia pracodawców wyzwaniem jest sprawne wdrożenie nowych pracowników, co nie jest prostym zadaniem w wypadku stosowania w firmie zdalnej formy pracy. Od czasu wybuchu pandemii efektywność wdrożenia znacząco spadła. Dziś firmy dążą do przeprowadzania procesów onboardingowych w sposób, który w jak najkrótszym czasie pozwoli nowozatrudnionemu pracownikowi na jak najlepsze poznanie organizacji, jej struktury, zasad funkcjonowania i komunikacji oraz osobiste poznanie chociażby kluczowych, z punktu widzenia danego stanowiska, pracowników.

Dla firm, które nie umożliwiają pracy w trybie zdalnym, ogromne wyzwanie stanowi obecnie pozyskanie kandydatów do pracy. Możliwość wykonywania obowiązków zawodowych częściowo z domu stała się dla wielu osób podstawą do podjęcia lub zmiany zatrudnienia. Oferowanie pracy zdalnej nie stanowi już cennego benefitu, a raczej powszechnie stosowany standard i przez to nie gwarantuje sukcesu rekrutacyjnego, ale z całą pewnością brak możliwości pracy poza biurem w dużym stopniu może przyczynić się do porażki prowadzonego procesu rekrutacji.



Wpływ pracy zdalnej na organizacje – ogólnie

Jaki był dotychczasowy wpływ pracy zdalnej na poniższe obszary?



Badane organizacje deklarują, że praca zdalna miała negatywny wpływ na wiele aspektów ich funkcjonowania. Najsilniejsze negatywne skutki wskazano w obszarach podtrzymywania poczucia przynależności do zespołu, przepływu informacji w zespołach i między zespołami (poziom operacyjny), wdrażania nowych pracowników, obciążenia pracą oraz współpracy.

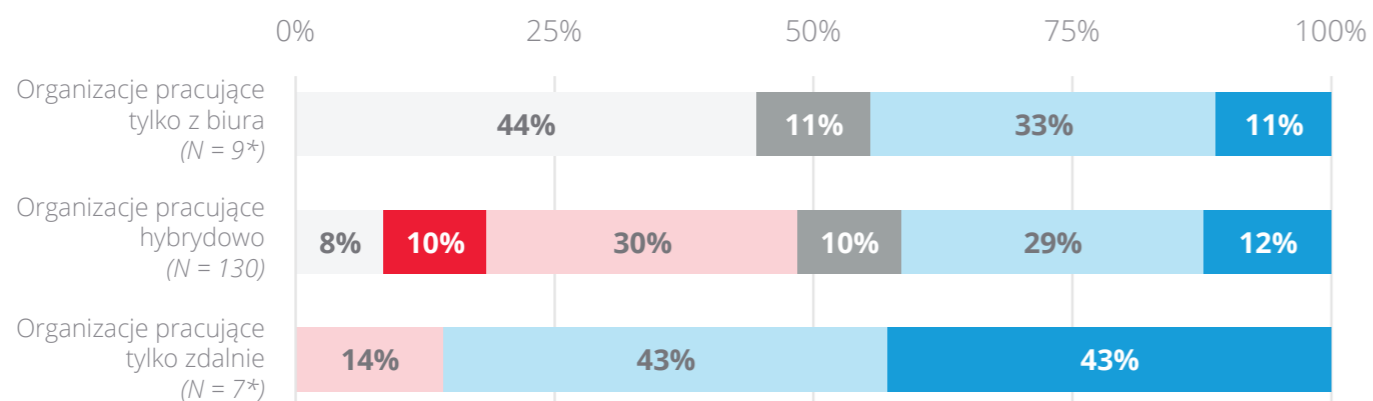
Najsilniejszy pozytywny wpływ deklarowano zaś w obszarach indywidualnej wydajności pracowników, ich dobrostanie i równowadze pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, a także w obszarze ogólnych wyników firmy.

„ Uważam, że menedżerowie szerzący pogląd o konieczności pracy w biurze, zwyczajnie nie mają kompetencji do zarządzania ludźmi, empatii ani umiejętność wsłuchiwanie się w potrzeby innych. Mają braki w zakresie umiejętności kreowania rytuałów, strukturyzowania spotkań, zarządzania operacyjnego, budowania procesów decyzyjnych itp. Nie mają też kompetencji w zakresie stosowania narzędzi np. do tworzenia wirtualnych miejsc pracy wspólnej, komunikacji, zarządzania zadaniami. Brakuje im autorefleksji, a swoją niekompetencję przykrywają przekonaniem o konieczności przebywania w biurze. Bo w biurze mogą korzystać ze znanej sobie metody – zarządzania przez obchód powierzchni biurowej. Jak w PGR.

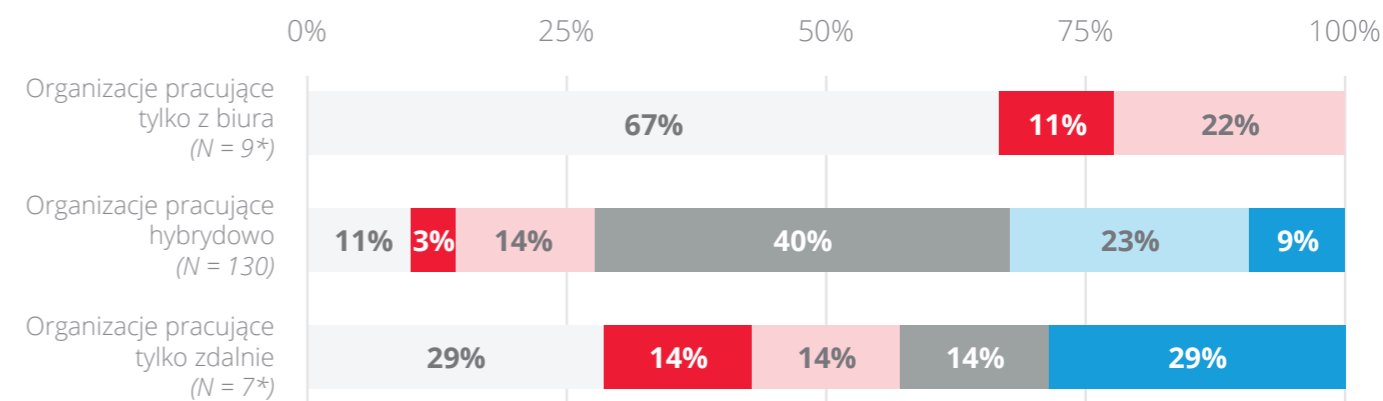
Komentarz uczestnika badania

Wpływ pracy zdalnej na organizacje o różnych modelach pracy

Jaki był dotychczasowy wpływ pracy zdalnej na dobrostan pracowników i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym?



Jaki był dotychczasowy wpływ pracy zdalnej na utrzymanie pracowników?



* Ze względu na zbyt małą liczbę organizacji pracujących wyłącznie zdalnie i wyłącznie z biura, do zaprezentowanych danych należy podchodzić ze szczególną ostrożnością. Interpretując wyniki, nie należy wyciągać wniosków na temat całej zbiorowości tych organizacji.

■ Nie wiem / nie dotyczy
■ Brak wpływu

■ Silny negatywny wpływ
■ Umiarkowany negatywny wpływ
■ Umiarkowany pozytywny wpływ
■ Silny pozytywny wpływ

Sprawdzono czy wpływ pracy zdalnej na różne obszary funkcjonowania organizacji był inny, w zależności od przyjętego w organizacji modelu pracy. Analiza wykazała istotne statystycznie różnice w dwóch obszarach: dobrostanie pracowników / równowadze pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, oraz utrzymaniu pracowników. Organizacje pracujące hybrydowo deklarowały silniejszy, negatywny wpływ pracy zdalnej na dobrostan pracowników oraz równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, niż organizacje pracujące wyłącznie z biura lub wyłącznie zdalnie.

Z kolei organizacje pracujące wyłącznie z biura deklarowały silniejszy, negatywny wpływ pracy zdalnej na utrzymanie pracowników, niż organizacje pracujące hybrydowo, lub wyłącznie zdalnie.



Biuro Emerson, projekt: Colliers Define

Komentarz eksperta:

Praca hybrydowa – kluczowe wyzwania



Dorota Osiecka

Partner, Director,
People & Places Advisory | Colliers Define



Karolina Dudek

Associate Director,
People & Places Advisory | Colliers Define

Istotnym wyzwaniem, przed którym stoją zarówno organizacje biznesowe, jak i organy administracji, jest niewłaściwa ocena skali zmian i ich potencjalnych skutków, a także wysiłku organizacyjnego, jakiego wymaga wdrożenie nowych modeli pracy, w taki sposób, aby realizować związane z nimi korzyści, minimalizując jednocześnie możliwe ryzyka.

Długofalowy wpływ pracy zdalnej i hybrydowej na sposób funkcjonowania zarówno całych społeczeństw, jak i biznesu, będzie można ocenić w pełni dopiero z perspektywy wielu lat. Wyraźnie jednak widać już dziś, że o ile wiek XX był okresem, który charakteryzowała konieczność wykonywania pracy umysłowej w biurze, ze względu na brak odpowiednich środków komunikowania się na dystans, o tyle postpandemiczny wiek XXI wyróżniać będzie to, że dominującym modelem staje się wykonywanie obowiązków służbowych z wielu różnych miejsc, nie tylko z biura, oraz łączenie komunikacji synchronicznej i asynchronicznej. Ta zmiana będzie stopniowo kształtowała sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, ale będzie też miała znaczący wpływ na szersze procesy społeczne i urbanistykę.

Istotnym wyzwaniem, przed którym stoją zarówno organizacje biznesowe, jak i organy administracji, jest niewłaściwa ocena skali zmian i ich potencjalnych skutków, a także wysiłku organizacyjnego, jakiego wymaga wdrożenie nowych modeli pracy, w taki sposób, aby realizować związane z nimi korzyści, minimalizując jednocześnie możliwe ryzyka.

Jednym z poważniejszych niebezpieczeństw związanych z upowszechnianiem się modelu hybrydowego jest założenie, że hybryda to połączenie najlepszych aspektów obu światów – biura i pracy z domu. Pracę z biura znamy od zawsze – to codzienność, w której wyrosliśmy. Praca zdalna dzięki restrykcjom pandemicznym zagościła nawet w organizacjach, które wcześniej nie oferowały pracownikom żadnej elastyczności w aspekcie czasu i miejsca pracy. Mamy narzędzia technologiczne i infrastrukturę pozwalające efektywnie funkcjonować w modelu rozproszonym, a dzięki bywaniu w biurze podtrzymujemy też bezpośredni kontakt i relacje ze współpracownikami, a zatem zdawałoby się, że nie musimy zbyt wiele zmieniać w sposobie funkcjonowania naszej organizacji. Nic bardziej mylnego. Operacyjnie i z punktu widzenia procesów zarządzania obiegiem informacji, wymianą wiedzy czy rozwojem pracowników, skala zmian, jakich wymaga skuteczne wdrożenie modelu hybrydowego, niewiele się różni



Komentarz eksperta:

Praca hybrydowa – kluczowe wyzwania



od zmian wymaganych do przejścia w tryb całkowicie zdalny. Wiele firm nie docenia tego wyzwania, skupiając się na powierzchownych kwestiach związanych z kontrolą czasu pracy i rozliczaniem jej wyników. Tymczasem to właśnie te trudniejsze do zmierzenia i mniej oczywiste aspekty zarządzania organizacją, w dłuższym terminie mogą zdecydować o tym, czy wpływ nowego modelu pracy na biznes będzie pozytywny czy wręcz przeciwnie.

To, jak organizacje poradzą sobie z nowymi złożonymi wyzwaniami, które niesie za sobą zmiana modelu pracy, będzie w dużej mierze zależało od tego, jak szybko opracują i wdrożą narzędzia do monitorowania funkcjonowania zespołów oraz efektywności przedsiębiorstwa jako całości. W wielu branżach łatwo określić kluczowe wskaźniki efektywności pracy, usług czy produkcji, choć oczywiście nie we wszystkich. W kontekście pracy hybrydowej warto priorytetowo potraktować również obszary związane z zaangażowaniem, przepływem bieżącej komunikacji, współpracą pomiędzy zespołami i dobrostanem pracowników.

Jak wynika z naszych badań, jedno z największych wyzwań stojących przed organizacjami wiąże się z takim zarządzaniem zespołami, aby wszyscy czuli się jego częścią. Codziennie przebywanie w biurze zapewniało stały kontakt – spotkania przy automacie do kawy, w oczekiwaniu na rozpoczęcie spotkania w sali konferencyjnej lub w czasie lunchu, dawały okazje do budowania relacji, które są podstawą zaufania i poczucia przynależności. Ten rodzaj doświadczenia społecznego bardzo trudno odtworzyć w świecie wirtualnym. Nowe modele pracy wiążą się nie tylko z koniecznością innej organizacji delegowania i rozliczania zadań, koordynacji

zespołów, lecz także wymagają od menedżerów innego typu przywództwa: bardziej empatycznego, zaangażowanego oraz umiejętności kreowania wizji, która jednoczy osoby w zespołach i nadaje poczucie sensu codziennej pracy.

Prócz wspomnianych wyżej kwestii związanych z zaangażowaniem, lojalnością i poczuciem przynależności, obszarem szczególnego ryzyka jest również wdrażanie nowo zatrudnionych osób i rozwój pracowników. Dotyczy to szczególnie osób młodych, na początku swojej kariery zawodowej, dla których możliwość „nasiąkania przez osmozę” – czyli uczenia się przez podążanie za bardziej doświadczonymi pracownikami w zespole – jest w rozproszonym świecie znacznie ograniczona. Jest to swoisty paradoks, ponieważ to właśnie młodsze roczniki pracowników określa się mianem „digital natives” – tych, którzy wyrosli w świecie wirtualnych technologii i czują się w nim jak ryba w wodzie. Warto jednak pamiętać o tym, że natura ludzka ewoluuje znacznie wolniej niż technologia. Opanowanie narzędzi nie jest tożsame z nabyciem umiejętności, w szczególności interpersonalnych, które w świecie postępującej automatyzacji i digitalizacji procesów biznesowych będą należeć do najbardziej pożądanых kompetencji. Brak możliwości rozwijania tych umiejętności w bezpośrednim, spontanicznym kontakcie, poprzez naturalny codzienny mentoring osób bardziej doświadczonych, dla młodych ludzi oznaczać może wolniejszy rozwój zawodowy i gorsze perspektywy rozwoju kariery. Dla organizacji zaś większe wyzwania w zakresie zdobycia i utrzymania odpowiedniej kadry o adekwatnych kompetencjach, pozwalających skutecznie funkcjonować w świecie gwałtownych zmian.



«Komentarz eksperta:

Praca hybrydowa – kluczowe wyzwania

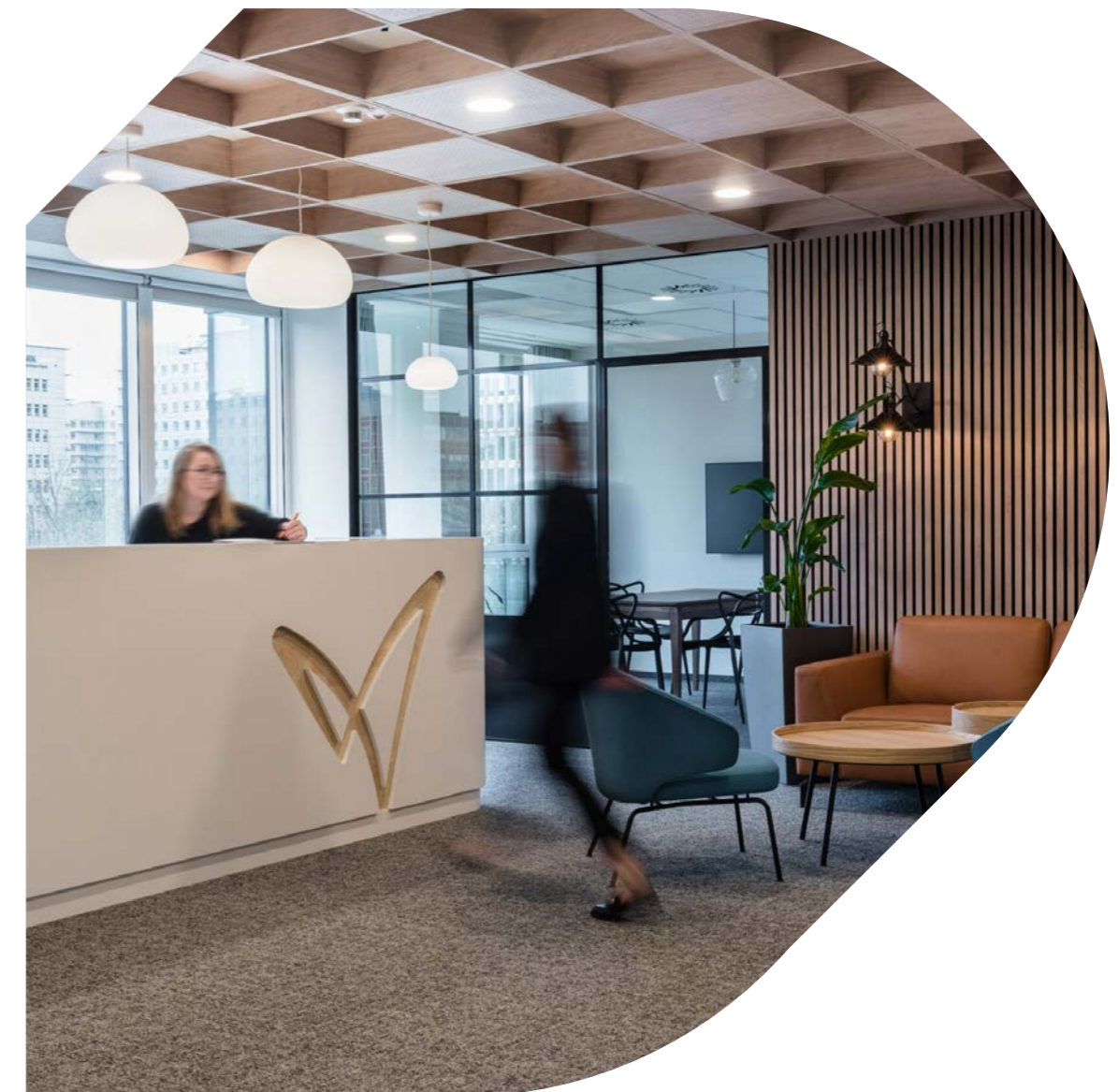


Ryzyka związane z wdrażaniem nowo zatrudnionych osób (onboardingiem) i rozwojem, manifestują się również w tym, ile czasu zajmować będzie nowemu pracownikowi – nawet doświadczonemu specjalście – poznanie firmy, do której przychodzi i osiągnięcie pełnej efektywności. Aby skutecznie funkcjonować w dowolnej organizacji, ważne jest poznanie nie tylko jej formalnej struktury i ogólnej charakterystyki. Równie istotne jest zrozumienie sieci nieformalnych powiązań i mechanizmów, które rządzą jej sposobem funkcjonowania. W modelu rozproszonym, mentalne mapy takich powiązań i relacje będące podstawą skutecznego działania, tworzą się znacznie dłużej, a cała nabywana zwykle „mimoходом” wiedza o mniej oczywistych aspektach organizacji jest trudniejsza do zdobycia.

Rozproszony tryb funkcjonowania to również ryzyko rosnących nierówności. Z jednej strony wdrożenie modeli hybrydowych może przyczynić się do wzrostu różnorodności i włączenia – znosząc niektóre bariery związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami czy też ułatwiając godzenie ról prywatnych z zawodowymi, co sprzyja m.in. aktywizacji zawodowej kobiet. Z drugiej strony fakt, że w modelu hybrydowym pracownicy pojawiają się w biurze z różną częstotliwością i nierzadko w sposób niesynchronizowany, może potęgować najgorsze przejawy kultury obecności – przyczyniając się do awansu osób częściej widywanych przez zwierzchnika i powodując rosnącą izolację osób pracujących zdalnie w wymiarze większym niż ich współpracownicy.

Skuteczne odnalezienie właściwego sposobu funkcjonowania w hybrydowym świecie wymusza zatem podejście, w którym, wdrażając nowe modele pracy, traktujemy je jak eksperyment. Podejście to wymaga przemyślanego

mierzenia i monitorowania zarówno krótko-, jak i długookresowych efektów wprowadzonych zmian oraz gotowości do modyfikowania podjętych decyzji w przypadku zidentyfikowania obszarów, w których pojawia się ryzyko istotnie negatywnego wpływu na organizację.

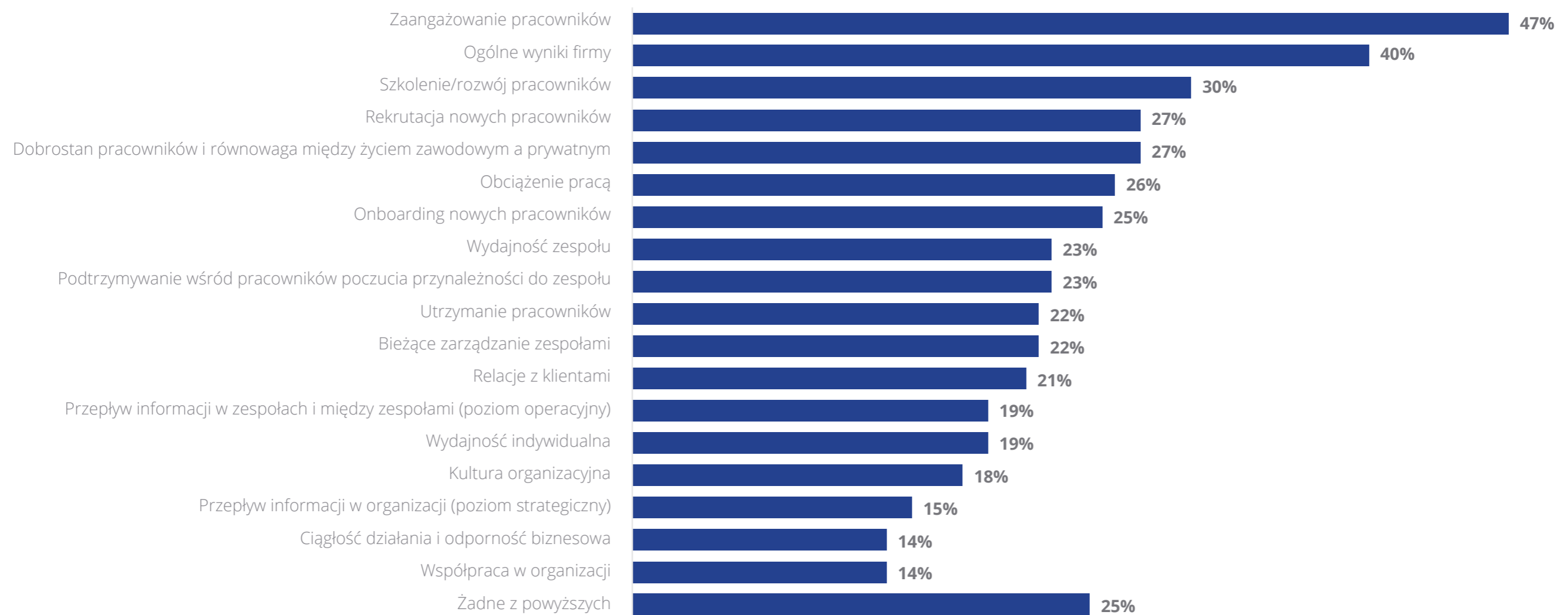




Biuro Prisjakt, *projekt: Colliers Define*

Pomiar kluczowych wskaźników

Dla których z wymienionych poniżej obszarów wdrożono w Twojej firmie regularne, formalne procedury pomiaru (formalne określanie poziomu przynajmniej raz w roku, poprzez ankiety, weryfikację KPI i/lub inne metody)?



Wartości na wykresie nie sumują się do 100%, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

Najczęściej mierzone obszary w organizacjach to zaangażowanie pracowników (pomiar przeprowadzany był w 47% organizacji) i ogólne wyniki firmy (40% organizacji). Najrzadziej dokonywane są pomiary obszarów współpracy w organizacji, ciągłości

działania i odporności biznesowej oraz przepływu informacji w organizacji na poziomie strategicznym. Warto odnotować, że 25% badanych organizacji nie przeprowadza formalnego pomiaru żadnego z wymienionych wskaźników.



Biuro Alcon, projekt: Colliers Define

Komentarz eksperta:

Monitorowanie wpływu pracy hybrydowej na organizacje



Grzegorz Rajca

Senior Associate
People & Places Advisory | Colliers Define

Upowszechnienie hybrydowego modelu pracy to trend, od którego nie ma odwrotu. (...) Stopniowo definiując optymalny dla naszej firmy sposób funkcjonowania, warto pomyśleć również o sposobie pomiaru kluczowych wskaźników, aby móc określić, czy obrany kierunek działania jest właściwy.

Upowszechnienie się w firmach hybrydowego modelu pracy stanowi jeden z kluczowych skutków pandemii COVID-19. Praca hybrydowa nie jest wprawdzie zjawiskiem nowym, ale większość badań, jakimi dysponujemy na temat jej wpływu na organizacje, pochodzi z ostatnich dwóch lat. Oznacza to, że na temat długofalowych skutków pracy hybrydowej wciąż jeszcze wiemy niewiele.

Dla organizacji, które muszą na bieżąco podejmować decyzje na temat swojego środowiska i modelu pracy, rozsądnym podejściem jest zatem **stopniowe wypracowywanie właściwych rozwiązań, połączone z bieżącym monitorowaniem skutków podejmowanych działań**. Taki pomiar musi być realizowany regularnie i dotyczyć tych obszarów funkcjonowania firmy, na które hybrydowy model pracy może mieć najsilniejszy wpływ.

Respondenci biorący udział w niniejszym badaniu deklarowali, że praca zdalna miała negatywny wpływ na **poczucie przynależności do zespołu, poziom obciążenia pracą oraz na onboarding nowych pracowników**. Jeżeli chcemy na bieżąco monitorować te zjawiska, pomocnym narzędziem będą ankiety pulsowe – krótkie, kilkuminutowe badania, realizowane w regularnych odstępach czasu, np. raz na kwartał. Tego typu narzędzie pozwoli określić, w jakim stopniu pracownicy czują się członkami swoich zespołów i organizacji jako całości, a także jak oceniają swój aktualny poziom obciążenia pracą. Regularnie zbierając tego typu dane, można zidentyfikować zespoły o niskich wynikach, ocenić skalę problemu i uchwycić trendy (sprawdzić, czy problem się pogłębia z czasem), co z kolei umożliwi wdrożenie odpowiednich działań zaradczych. W ankietach pulsowych warto także spytać o staż pracy, dzięki czemu można na bieżąco badać, na ile wyniki osób, które dołączyły do firmy niedawno, istotnie odbiegają od wyników osób o dłuższym stażu. Monitorowanie sytuacji nowych pracowników umożliwia bieżące dostosowywanie działań onboardingowych do sytuacji nowych pracowników oraz do ich faktycznych potrzeb, które w hybrydowym modelu pracy mogą być inne niż przed pandemią.



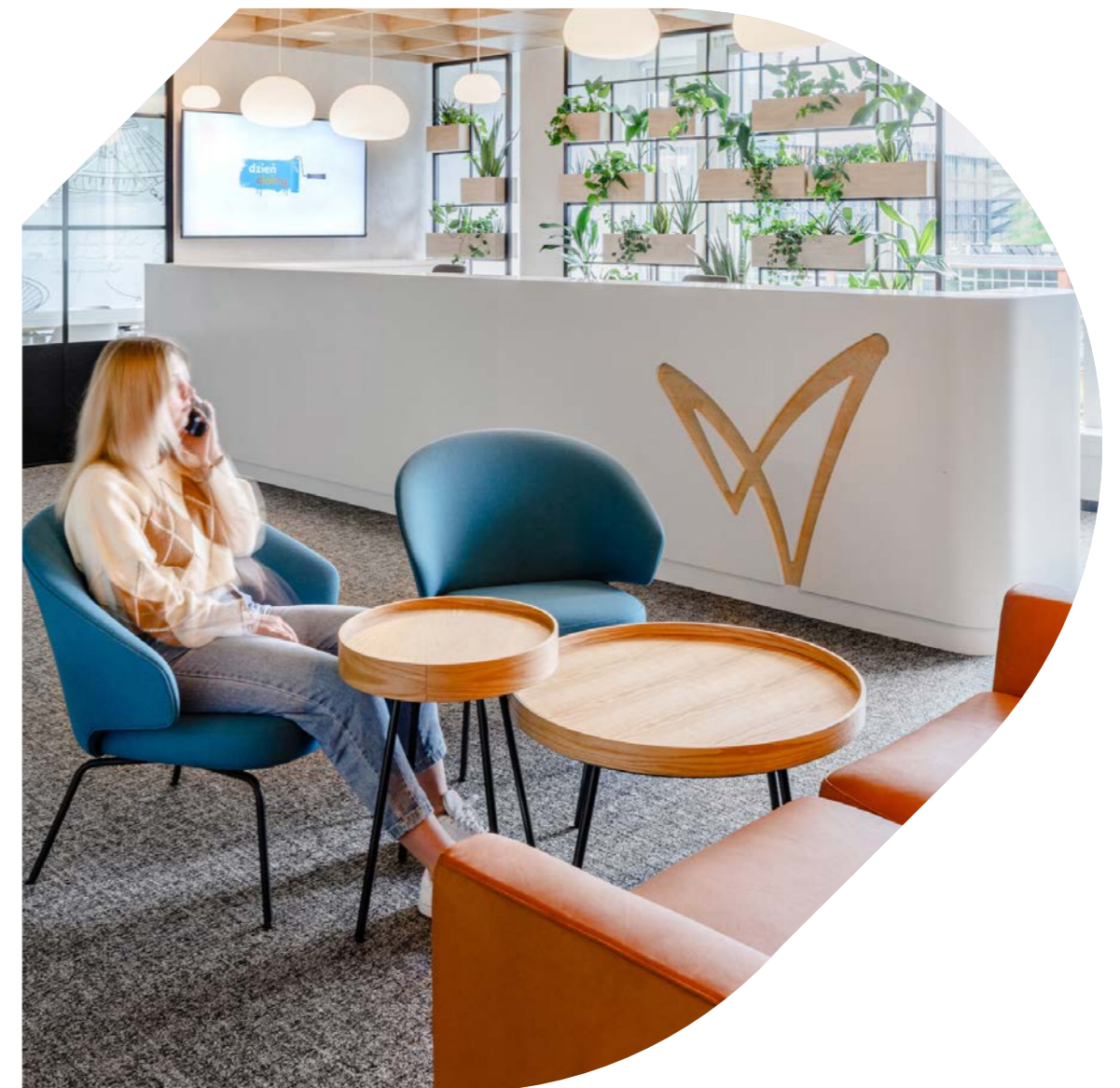
Komentarz eksperta:

Monitorowanie wpływu pracy hybrydowej na organizacje



Respondenci w naszym badaniu zgłaszali także negatywny wpływ pracy zdalnej na **przepływ informacji** oraz na **współpracę** w swoich firmach. Przydatną metodą, pozwalającą na bieżące monitorowanie tego typu zjawisk, jest analiza sieciowa. Aby ją przeprowadzić, można na przykład zapytać pracowników, z jakimi innymi zespołami powinni współpracować oraz wymieniać kluczowe informacje. Równoległe można zadać pytania dotyczące stanu faktycznego – z jakimi innymi zespołami faktycznie ma miejsce współpraca oraz wymiana informacji, na ile sprawnie przebiega oraz z czego wynikają ewentualne trudności. Dane zebrane w taki sposób umożliwiają tworzenie map sieci powiązań, przy pomocy których łatwo identyfikować zatory w komunikacji i współpracy. Mapy te umożliwią również porównywanie stanu pożądanego ze stanem faktycznym oraz stanowią pierwszy krok do pogłębionej analizy i w rezultacie diagnozy przyczyn problemów w komunikacji czy współpracy.

Upowszechnienie hybrydowego modelu pracy to trend, od którego nie ma odwrotu. Warto jednak mieć świadomość, że model hybrydowy niesie ze sobą również pewne wyzwania i ryzyka. Stopniowo definiując optymalny dla naszej firmy sposób funkcjonowania, warto pomyśleć również o sposobie pomiaru kluczowych wskaźników, aby móc określić, czy obrany kierunek działania jest właściwy.

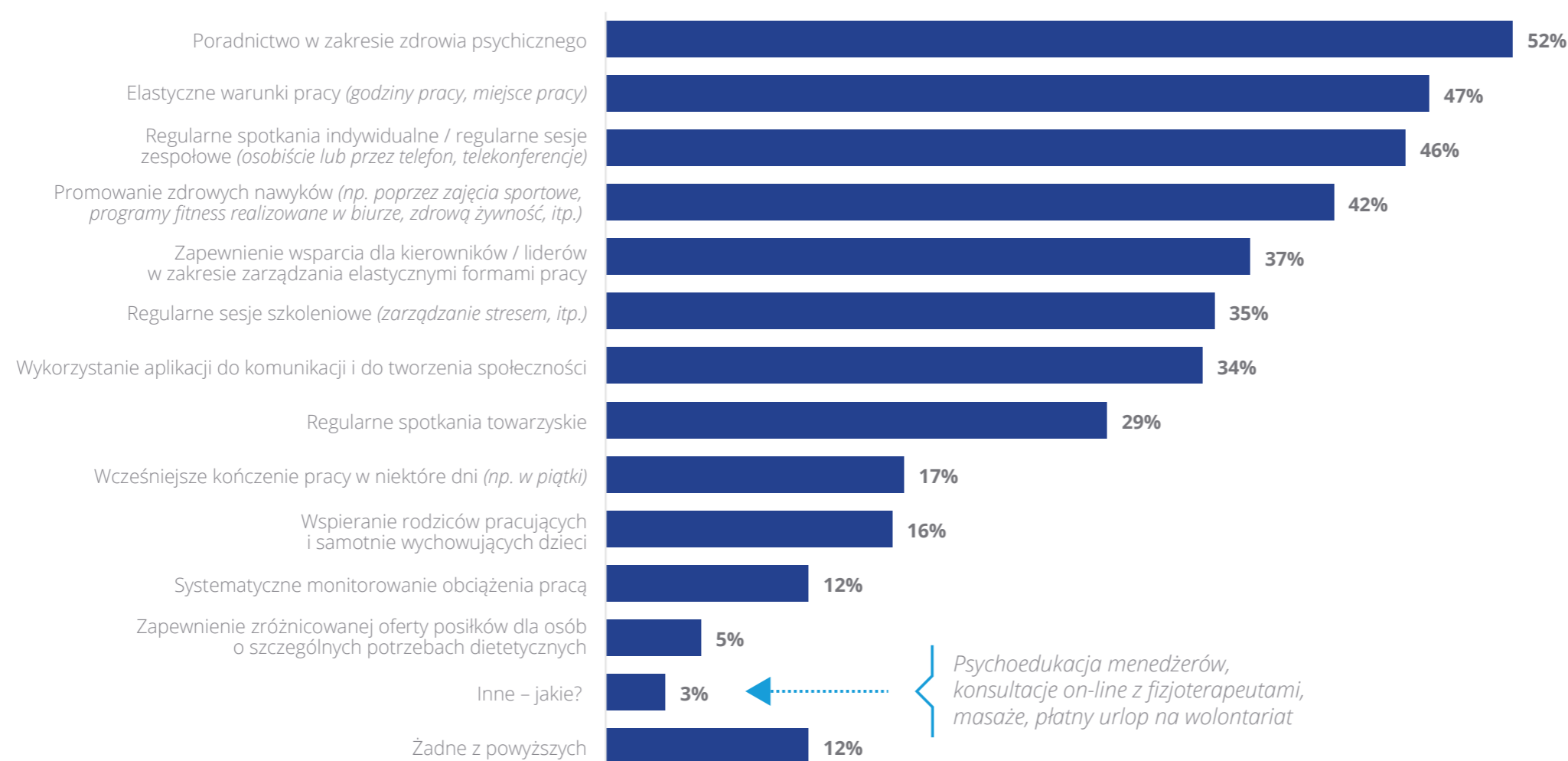




Biuro SYZYGY & Ars Thanea, projekt: Colliers Define

Dobrostan pracowników: Wdrożone inicjatywy

Jakie inicjatywy wdrożyła Twoja organizacja, aby wspierać dobrostan pracowników?



Wartości na wykresie nie sumują się do 100%, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

Pośród najczęściej wdrożonych inicjatyw mających na celu dbałość o dobre samopoczucie i dobrostan pracowników, przez badane organizacje wymienić należy poradnictwo w zakresie zdrowia psychicznego (52% organizacji), elastyczne warunki pracy (47% organizacji) i regularne spotkania indywidualne/sesje zespołowe (46% organizacji).

12% organizacji deklaruje, że nie wdrożyła żadnych inicjatyw mających na celu wspieranie dobrostanu pracowników.

” Nie ma już powrotu do dawnego modelu pracy – wyłącznie biurowej. Obecnie raczej jesteśmy na etapie myślenia o 4-dniowym tygodniu pracy. Praca hybrydowa, a zwłaszcza praca z domu, wymaga jednak od pracowników większej samoświadomości, lepszej organizacji pracy, ustalania priorytetów oraz pilnowania równowagi między czasem pracy, a czasem prywatnym.

Komentarz uczestnika badania

Komentarz eksperta:

Well-being hybrydowego pracownika



Joanna Kotzian

Strateg wellbeing
Współzałożycielka Well.hr

Praca zdalna nie ma wyłącznie pozytywnego wpływu na nasze samopoczucie. Czas zaoszczędzony na dojazdach do pracy przeznaczamy na wykonywanie obowiązków służbowych (...) i zatracamy balans pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Krajobraz pracy biurowej uległ przełomowym, nieodwracalnym zmianom i dziś pracownikom trudno już sobie wyobrazić i zaakceptować całkowity powrót do biur na dawnych zasadach. Świadczą o tym wyraźnie wyniki badań i opinie samych zainteresowanych, którzy dzięki pracy zdalnej nie tracą czasu na dojazdy, zapomnieli o sztywnym dress codzie i cieszą się większą samodzielnością zarządzania czasem i rodzajem aktywności w ramach swojej pracy. Elastyczność miejsca pracy pociąga za sobą zwykle także elastyczność czasu pracy i sposobów jej wykonywania.

A jednak po głębszej analizie okazuje się, że praca zdalna nie ma wyłącznie pozytywnego wpływu na nasze samopoczucie. Czas zaoszczędzony na dojazdach do pracy przeznaczamy na wykonywanie obowiązków służbowych, a nierzadko rozciągamy czas pracy do późnych godzin wieczornych i zatracamy balans pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Zwiększa to ryzyko przemęczenia i wypalenia zawodowego. W związku z zaistniałymi zmianami pojawiły się też nowe, nieznane wcześniej zjawiska, takie jak cyfrowy stres i lęk przed odłączeniem, które są efektem zbyt intensywnego i długotrwałego kontaktu z technologiami, a także złej organizacji pracy. W rezultacie cierpi nasza zdolność koncentracji, zdrowie mentalne oraz efektywność. Praca w izolacji sprawia, że coraz częściej narzekamy na pogorszenie samopoczucia i komfortu społecznego – mówiąc krótko, czy jesteśmy tego świadomi czy nie, brakuje nam codziennego, bezpośredniego kontaktu z ludźmi.

Odpowiedzią firm na te zjawiska jest najczęściej edukacja w obszarze zdrowia mentalnego, konsultacje z psychologiem lub psychiatrą. Bardzo ważne są jednak także działania w samym środowisku pracy. Co zatem można zrobić? Dobrym pomysłem może być na przykład wprowadzenie wewnętrznych regulacji dotyczących organizacji spotkań online, w tym zasad określających wymagane przerwy pomiędzy spotkaniami, dni bez takich spotkań lub zapraszanie na nie wyłącznie osób, których obecność jest konieczna. Można także w firmie wprowadzić zasady ograniczające wysyłanie maili po godzinach pracy.



Komentarz eksperta:

Well-being hybrydowego pracownika



W przypadku pracowników wykonujących pracę zdalnie bardzo ważną kwestią jest dbałość o ich dobre samopoczucie w kontekście społecznym. Część firm stara się o to zadbać narzucając pracownikom konieczność wspólnej pracy w biurze w określone dni tygodnia lub miesiąca. Pracodawcy przywiązują też większą wagę do różnych form bezpośredniego kontaktu i integracji, bo większość osób wprawdzie chce pracować z domu, ale już integrować się zdecydowanie wolą twarzą w twarz. Dużym zainteresowaniem cieszą się również zespołowe i firmowe wyjazdy, podczas których grupa pracowników wyjeżdża do atrakcyjnego turystycznie miejsca, by tam razem pracować i się bawić. To dobry sposób na wzmocnienie więzi i współpracy w zespole.

Pamiętajmy też, że dom nie zawsze oferuje w pełni ergonomiczne warunki pracy – pracujemy często w kuchni, w salonie, siedząc na zwykłym krześle lub sofie. Aby zadbać o zdrowie fizyczne pracowników, warto zaoferować im wyposażenie miejsca pracy w ergonomiczne meble czy dodatkowy monitor oraz prowadzić edukację na temat tego, jak dbać o kręgosłup podczas pracy zdalnej.

Dotychczasowe doświadczenia jasno pokazują, że część pracowników w pracy zdalnej czuje się jak ryba w wodzie. Są jednak również i tacy, którzy dostrzegają więcej wad niż zalet takiej formy pracy. Najlepszym sposobem pogodzenia obu grup jest oczywiście praca hybrydowa. Planując pracę w tym trybie, warto jednak wziąć pod uwagę indywidualne preferencje pracowników dotyczące zakresu i proporcji pracy z domu i pracy z biura. Możliwość wyboru gwarantuje ludziom optymalny poziom dobrostanu.





Biuro Alcon, projekt: Colliers Define

Komentarz eksperta:

Prawne uwarunkowania pracy hybrydowej



Małgorzata Blank

Director | Legal
Colliers

Pracodawcy wciąż opierają swoje rozwiązania na szóstkowych uregulowaniach zawartych w tzw. Specustawie COVID-19. W rezultacie powstaje wiele różnych, często rozbieżnych interpretacji i rodzi to problemy natury praktycznej.

Praca zdalna, która w wyniku pandemii COVID zrewolucjonizowała środowisko i sposób pracy, nie doczekała się jak dotąd pełnej regulacji. Pracodawcy wciąż opierają swoje rozwiązania na szóstkowych uregulowaniach zawartych w tzw. Specustawie COVID-19. W rezultacie powstaje wiele różnych, często rozbieżnych interpretacji i rodzi to problemy natury praktycznej. Z pomocą przyjść miała nowelizacja Kodeksu Pracy. Ostatnia wersja rządowej propozycji wzbudziła jednak żywe dyskusje w środowisku pracodawców, gdyż obowiązki, które już wprost wynikać miałyby z przepisów prawa, każą stawiać pytania o koszty związane z różnymi modelami pracy hybrydowej.

Dwie najistotniejsze kwestie, które należy brać pod uwagę, rozważając przyszłość modelu pracy, to:

- **Obowiązek uzgodnienia zasad pracy z pracownikami.**

Pracodawca będzie musiał uregulować zasady wykonywania pracy zdalnej, a ich ustalenie będzie musiało zadziać się przy udziale pracowników (czy to w porozumieniu, regulaminie czy konkretnej umowie z danym pracownikiem). Nadal pozostanie możliwość przymusowego niejako wysłania pracownika „na pracę zdalną”, ale wyłącznie w jednej z dwóch sytuacji i tylko wówczas, gdy warunki lokalowe i techniczne umożliwiają pracownikowi wykonywanie pracy zdalnej. O ile sama idea uzgodnień nie budzi kontrowersji, o tyle jej wdrożenie powinno zostać zaplanowane już na początku procesu decydowania o modelu pracy, ze względu na czas jego trwania, nierzadko sprzeczne interesy stron i ryzyko braku możliwości wypracowania konsensusu. Kwestie takie jak zasady kontroli wykonywania pracy zdalnej u pracownika, kontroli poufności, sposobu korzystania ze sprzętu, zasady BHP, czy choćby wysokość ekwiwalentu za korzystanie z własnych materiałów i narzędzi, będą budziły spore kontrowersje.



Komentarz eksperta

Prawne uwarunkowania pracy hybrydowej



- **Koszty pracy zdalnej.**

Zapewnienie pracownikowi materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, zapewnienie instalacji oraz serwisu narzędzi pracy lub pokrycie niezbędnych kosztów z tym związanych, a także pokrycie kosztów energii elektrycznej oraz usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, obciążą pracodawcę. Obowiązek pokrycia tych kosztów może być zastąpiony obowiązkiem wypłaty ryczałtu, którego wysokość odpowiada przewidywanym kosztom ponoszonym przez pracownika w związku z wykonywaniem pracy zdalnie. Pracodawca będzie zatem ponosił dalsze koszty, których oszacowanie (wraz z ewentualnym wzrostem cen w związku z galopującą inflacją) powinno zostać dokonane już na etapie ustalania zasad wykonywania pracy zdalnej. Przy ustalaniu wysokości ekwiwalentu albo ryczałtu brać będziemy pod uwagę zarówno normy zużycia materiałów i narzędzi pracy, w tym urządzeń technicznych, ich udokumentowane ceny rynkowe oraz ilość materiału wykorzystanego na potrzeby pracodawcy i ceny rynkowe tego materiału, jak i normy zużycia energii elektrycznej oraz koszty usług telekomunikacyjnych.

Aktualnie szcątkowe regulacje zawarte w Specustawie powodują, że rynek wypracował własne dobre praktyki, które mają załatać luki w istniejących regulacjach. Dziś bowiem wprost wskazane przez ustawodawcę obowiązki pracodawcy ograniczają się w praktyce do:

- **wydania polecenia pracy zdalnej (przy czym nie jest ona dokładnie zdefiniowana i spotykamy się z wątpliwościami pracodawców odnośnie do tego jak kwalifikować pracę hybrydową),**

- **zweryfikowania możliwości technicznych oraz lokalowych pracownika pod kątem wykonywania zlecanej mu pracy,**

- **zapewnienia pracownikowi narzędzi i materiałów potrzebnych do wykonywania pracy zdalnej, choć pod pewnymi warunkami pracownik może też używać własnych środków.**

Cały szereg dodatkowych kwestii może być jedynie wyinterpretowany z przepisów prawa pracy oraz przepisów BHP i nastręcza pracodawcom szeregu trudności. Stąd dotychczasową praktyką jest zbieranie oświadczeń od pracowników potwierdzających ich możliwości lokalowe, techniczne i organizacyjne do wykonywania pracy w formule zdalnej oraz wprowadzenie wewnętrznej regulacji, choćby w postaci regulaminu pracy zdalnej, w którym pracodawcy odnoszą się do takich aspektów jak: zasady BHP, sposób komunikacji, zabezpieczanie danych osobowych przed domownikami, zasady relacji z pracodawcą – np. czym ma być przerwa w pracy, jak ewidencjonować godziny pracy, czy i jaki ekwiwalent przewidujemy za korzystanie z własnych narzędzi i środków, itd.

Dziś pozostaje jedynie mieć nadzieję, że nowelizacja aktualnego kodeksu pracy wprowadzi jasne i czytelne zasady, dając pracodawcom odpowiedni czas na ich wdrożenie.



Biuro SYZGY & Ars Thanea, projekt: Colliers Define

Praca hybrydowa: okiem CEO

Wywiad z Moniką Rajska-Wolińska

Co jest najtrudniejsze, z punktu widzenia CEO, w zarządzaniu organizacją, która właśnie wdrożyła hybrydowy model pracy? Do czego już się przyzwyczailiśmy, a jakie aspekty nadal stanowią wyzwanie?

Jeśli miałabym wskazać jedną rzecz, której nauczyły nas ostatnie 3 lata, to byłaby to świadomość nieustannej zmienności świata. Pandemia sprawiła, że wiele organizacji przeszło na bardziej elastyczny model działania, ale pamiętajmy, że dobrze wdrożony model hybrydowy to ewolucja, nie rewolucja. Idealnie byłoby testować różne rozwiązania, analizować informacje zwrotne na ich temat, a następnie korygować wstępne założenia i powtarzać ten proces co jakiś czas. Jest to więc długoterminowe zadanie, którego celem powinno być godzenie różnych perspektyw i potrzeb. Co więcej, w różnych jednostkach jednej organizacji – w zależności od specyfiki działu lub linii biznesowej – modele te mogą się różnić.

Jak Colliers radzi sobie z tymi wyzwaniami?

W Colliers dążymy do tego, aby pogodzić dobro naszych klientów i partnerów biznesowych z komfortem pracy naszych pracowników. Dlatego też zależy nam na funkcjonalnym modelu, który bierze pod uwagę potrzebę indywidualnej pracy w skupieniu, kreatywnych procesów zespołowych, które zazwyczaj znacznie lepiej przeprowadza się w kontakcie bezpośrednim,

oraz bycia na bieżąco do dyspozycji naszych klientów. Wdrażamy rozwiązania, zbieramy na ich temat informacje zwrotne, zastanawiamy się, co możemy ulepszyć. Decyzje podejmowane są na poziomie działów, bo to ich szefowie i pracownicy najlepiej wiedzą, jakich warunków potrzebują, aby efektywnie wykonywać swoją pracę. Jako organizacja nie bylibyśmy w pełni elastyczni, gdybyśmy uznali, że nasza droga do wypracowania jednego, ostatecznego modelu hybrydowego dobiegła już końca.

Co było dla Ciebie osobiście, jako szefa, najtrudniejsze przez ostatnie dwa lata?

Pandemia była momentem, w którym stało się jasne, że decyzje liderów mają wpływ nie tylko na nasz biznes, ale realnie oddziałują na zdrowie i dobrostan naszych pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych. To ogromna odpowiedzialność i cieszę się, że udało nam się wprowadzić rozwiązania minimalizujące zagrożenia. Z punktu widzenia szefa nie lada wyzwaniem jest też dostosowywanie się do zachodzących dookoła zmian, bez tracenia z oczu szerszej perspektywy. Jeśli na początku pandemii ktoś deklarował na przykład, że chce pracować wyłącznie zdalnie, prawdopodobnie nie był w stanie przewidzieć, jakie będzie to miało konsekwencje dla jego kreatywności, poziomu zadowolenia z pracy i umiejętności społecznych za 5 lat. Jako liderzy musimy podejmować decyzje, mając na uwadze przyszłość naszego biznesu i zespołu.



Jakie są korzystne aspekty zmiany wywołanej pandemią? Jakie pozytywne trendy i zjawiska stały się codziennością dzięki doświadczeniom ostatnich lat?

Większość zjawisk i trendów związanych z elastycznością pracy i postępem technologicznym obserwowaliśmy jeszcze przed rozpoczęciem pandemii, a jej wybuch przyspieszył tylko ich rozpowszechnienie i rozszerzenie na większą skalę. Nagle okazało się, że można w stosunkowo krótkim czasie zrezygnować z papierowych dokumentów, zastępując je obiegiem elektronicznym – z korzyścią dla nas samych i środowiska. Firmy niechętnie przyzwalające na pracę zdalną przekonały się, że nie wyklucza ona efektywnego wykonywania obowiązków i zachowania ciągłości funkcjonowania biznesu.

Był to też moment przewartościowania wielu aspektów stylu życia, w którym spora część z nas zdała sobie sprawę z tego, co naprawdę jest ważne, stawiając na większą równowagę między życiem prywatnym a pracą oraz przykładając więcej wagi do pogodzenia tych dwóch sfer życia. Z naszych regularnych badań zaangażowania wynika, że odczucia dotyczące work-life balance naszych pracowników w przeciągu ostatnich 3 lat polepszyły się.

Praca zdalna, szczególnie praca zdalna w trybie awaryjnym, a później praca hybrydowa były i są cenną lekcją dla wszystkich. W jakich obszarach Twoim zdaniem nastąpił największy wzrost umiejętności pracowników Colliers?

Kiedy utraciliśmy codzienny bezpośredni kontakt, musieliśmy na nowo nauczyć się komunikować – z naszymi współpracownikami, szefami, klientami. W sytuacji, w której nie mamy możliwości być z drugą osobą na żywo, w jednym pomieszczeniu, nie widzimy jej mowy ciała i drobnych niuansów towarzyszących zwykle rozmowie, musimy w inny sposób formułować i przekazywać nasze myśli. Inaczej wygląda też tworzenie relacji wewnątrz organizacji i zespołu. Z radością obserwuję, że nasi pracownicy sprostali temu zadaniu, a my staraliśmy się im to ułatwić, zapewniając wiele różnych kanałów komunikacyjnych do ułatwiania przepływu informacji.

Jakie nowe możliwości otworzyły się przed zespołami i poszczególnymi pracownikami?

Chcąc zadbać o lepszy przepływ informacji i integrację między zespołami,

poświęciliśmy ten czas nie tylko na wypracowywanie odpowiednich procedur, lecz także na edukację i szerzenie świadomości na temat naszych usług, zasobów i kompetencji wśród naszych pracowników. Nasze zespoły miały okazję dowiedzieć się, czym zajmują się ich koledzy, a to otworzyło wiele okazji do współpracy i synergii tam, gdzie nie była ona do tej pory oczywista. Bardzo cenię naszych pracowników za takie zaangażowanie, ciekawość świata i chęć rozwoju. Zmiany modelu pracy wyraźnie pokazały nam też, które procesy są stabilne, a które wymagają udoskonalenia. Najczęściej rozpoznają to właśnie członkowie naszych zespołów, którzy sami zwracają się do swoich szefów z propozycjami usprawnień. To doskonała okazja, żeby spojrzeć na swoją pracę z innej perspektywy i nauczyć się czegoś nowego.

Jako CEO odpowiedzialna za region CEE sama zarządzasz zespołem silnie rozproszonym – w dodatku bardzo specyficznym, bo składającym się z innych liderów, którzy z kolei odpowiadają za swoje linie biznesowe lub regiony. Jak praca hybrydowa wpłynęła na Twoje podejście do „rozproszonego” zespołu?

Doświadczenie, które zdobyliśmy podczas przejścia na model hybrydowy w Polsce, bardzo przydały się przy wypracowywaniu modelu współpracy z pozostałymi krajami w regionie. Najważniejsze jest indywidualne podejście i poświęcenie czasu na zrozumienie, dlaczego pewne rzeczy działają w określony sposób. Kiedy mamy pełen zestaw danych, możemy zastanowić się wspólnie nad tym, co działa, a co można zrobić lepiej. Styczność z wieloma różnymi punktami widzenia i podejściami do biznesu zapewnia nam różnorodność i daje szansę, aby uczyć się od siebie nawzajem.

Jak podchodzisz, jako lider, do godzenia różnych potrzeb i wizji przyszłości pracy wśród kadry menedżerskiej? Czy możesz podzielić się Twoimi sposobami na zachowanie spójności działania, bez jednoczesnego ograniczania autonomii w podejmowaniu decyzji wśród liderów?

W Colliers jeszcze przed pandemią stworzyliśmy strategiczną grupę, która odpowiada za kierunek rozwoju firmy. Składa się z Partnerów i od samego początku stawialiśmy na wspólne wypracowywanie rozwiązań i szukanie konsensusu. Wspólnie stworzyliśmy listę wartości, które promujemy wśród naszych zespołów



i według których sami postępujemy. Był to długotrwały proces, ale dzięki temu, że mieliśmy okazję przetestować go w różnych warunkach – pracy z biura, pracy zdalnej, pracy hybrydowej – wiemy, że jest mocnym fundamentem naszych działań. Liderzy mają dużą autonomię w ramach aktywności swoich działów, ponieważ wiemy, że mamy wspólną wizję i cele, do których realizacji dążymy razem.

Co obecnie stanowi największe wyzwanie dla podlegającej Ci kadry menedżerskiej?

Choć szefowie działów spotykają się ze swoimi zespołami regularnie, nie są to kontakty równie bezpośrednie i częste jak przed pandemią. Trudniej jest w takiej sytuacji wyczuć nastroje i energię pracowników, a przede wszystkim rozpoznać moment, kiedy dana osoba potrzebuje wsparcia, jeśli sama tego nie zakomunikowała. Bardzo uczulam moich menedżerów na umiejętność wsłuchiwania się w potrzeby ich pracowników i zachęcam do wypracowania rytmu, który dzięki regularnym spotkaniom pozwoli im być na bieżąco z nastrojami zespołu i poszczególnych pracowników. To indywidualne spotkania pozwalają nam najlepiej poznać daną osobę, wskazać możliwe ścieżki jej rozwoju. Przed pandemią takie okazje nadarzały się częściej i łatwiej było samodzielnie zaobserwować, że jakaś sytuacja wymaga naszej reakcji. Dziś liderzy muszą włożyć więcej wysiłku w wypracowanie długotrwałych relacji, satysfakcjonujących obie strony.

Jak rozwijać kompetencje kadry menedżerskiej, by potrafiła zarządzać zespołami, które są rozproszone i efektywnie funkcjonować w nowej hybrydowej rzeczywistości? Jakimi cechami, Twoim zdaniem, powinien cechować się skuteczny lider, aby być przygotowanym na mierzenie się z nową rzeczywistością?

Liderzy muszą przede wszystkim prawdziwie rozumieć rzeczywistość, w której obecnie funkcjonujemy. Elastyczne działanie wymaga wysoko rozwiniętej umiejętności ciągłej obserwacji, zbierania danych, analizowania ich i gotowości do wprowadzania zmian. Nasza rzeczywistość jest składową wielu różnych elementów i czynników, dlatego zachęcam liderów do wyjścia poza obszar ich zainteresowań i linii biznesowych, w celu zrozumienia szerszej perspektywy. Powinni też umieć efektywnie się komunikować, pozostając przy tym transparentnymi i autentycznymi

– jeśli chcemy wprowadzać zmiany w organizacji, to liderzy powinni dawać dobry przykład, niezależnie od tego, czy dotyczy to nowych zasad korzystania z biura, udzielania informacji zwrotnej czy ograniczania spożycia mięsa w biurze.

Colliers od wielu lat praktykuje elastyczny model pracy. W jaki sposób firma podchodzi do kluczowych wyzwań związanych z rozproszeniem pracowników, takich jak wdrażanie nowo zatrudnionych osób, przepływ informacji w firmie czy dbanie o well-being i work-life balance?

Wdrożenie modelu hybrydowego było dobrym momentem, aby spojrzeć na niektóre nasze procesy i je zrewidować. Proces wdrażania nowo zatrudnionych osób jest bardzo istotny, bo to dla nowych pracowników pierwsza szansa na zetknięcie się z kulturą organizacji. Prowadzimy go dwutorowo, w ramach działu oraz w ramach całej firmy. Pracownik wdraża się w swoje zadania, ale bardzo zależy nam na tym, żeby wiedział, jakie mają one znaczenie dla całej organizacji. Zalecamy jednak, aby proces odbywał się w biurze, bo to tu można w pełni poczuć naszą kulturę. Każdy nowy pracownik ma też swojego mentora, który w czasie nieformalnych spotkań pełni funkcję przewodnika po organizacji. Działy same decydują o częstotliwości swoich spotkań – jedne zachowują lepszy przepływ informacji, organizując codzienne krótkie telekonferencje, innym lepiej się pracuje przy rzadszych, ale dłuższych spotkaniach w biurze. Cieszę się, że ocena jakości przepływu informacji znacznie się poprawiła od początku pandemii, o czym wiemy z badań zaangażowania. Praca hybrydowa otworzyła nas na zupełnie nowe obszary myślenia o takich kwestiach jak well-being i work-life balance. Staramy się uświadamiać pracowników w obszarach dotyczących snu, odżywiania, zdrowia fizycznego i psychicznego, w czasie organizowanych regularnie webinarów i spotkań. Na początku pandemii zapewniliśmy też pomoc psychologiczną dla chętnych i potrzebujących. Stawiamy przede wszystkim na obserwację i komunikację: jeśli jakiś proces okazuje się zbyt czasochłonny, zastanawiamy się nad jego usprawnieniem lub automatyzacją. W niektórych działach istnieją okresy wzmożonej aktywności, na którą przygotowują się z odpowiednim wyprzedzeniem, a po jej zakończeniu mogą cieszyć się większą swobodą działania i elastycznością.



Jakie zmiany wdrożył Colliers w Polsce i rejonie CEE w celu minimalizowania negatywnych skutków rozproszenia?

Dzielimy się rozwiązaniami i dobrymi praktykami między działami, liniami biznesowymi i pomiędzy krajami. Pewne wnioski, do których doszliśmy, są uniwersalne, jak na przykład to, że innowacyjne i kreatywne procesy zespołowe lepiej rozwijać w formie bezpośredniego kontaktu. Zachęcamy więc zespoły do regularnego widywania się w biurze. Chcemy też, aby wszyscy wiedzieli, w jaki sposób przyczyniają się swoją pracą do rozwoju firmy, dlatego organizujemy webinary przybliżające naszym zespołom ofertę i specyfikę innych linii biznesowych. Możemy wiele się od siebie nawzajem nauczyć i cały czas staramy się, aby wszyscy byli świadomi tego, jakimi narzędziami i zasobami dysponujemy. Bardzo ważna jest też dla nas jakość komunikacji, dlatego zadbałszy o szkolenia z informacji zwrotnej dla całego zespołu.

W jaki sposób Colliers zmienia środowisko pracy – zarówno w obszarze organizacji przestrzeni, jak i technologii – aby zapewnić pracownikom nowe doświadczenie pracy hybrydowej?

Obserwujemy, jak zmieniają się potrzeby ludzi – zarówno pytając ich o opinię w regularnych badaniach, jak i korzystając z naszego doświadczenia eksperckiego. Przed pandemią sale konferencyjne stanowiły ok. 30% przestrzeni naszych biur, teraz dostrzegamy znacznie zwiększoną potrzebę korzystania przez naszych pracowników z biura jako miejsca spotkań przestrzeni inspirującej, zachęcającej do współpracy i wymiany pomysłów. Niezbędne jest też wyposażenie salek w sprzęt audiowizualny, pozwalający swobodnie prowadzić spotkania w różnych konfiguracjach. Ciągłe szukamy nowych rozwiązań technologicznych, które ułatwiłyby naszą codzienną pracę i obszarów, które możemy zautomatyzować, dając tym samym czas na rozwój osobisty i poszerzanie wiedzy eksperckiej naszych pracowników.

W jaki sposób firmy mogą zadbać o to, by pracownicy przyzwyczajeni do zdalnego trybu pracy chcieli przychodzić do biura? Dlaczego Twoim zdaniem firmy mogą mieć z tym problem i jak można próbować go rozwiązać?

Wiele firm stara się zachęcić pracowników do powrotu do biura, oferując im różnego

rodzaju regularne atrakcje i dodatkowe benefity dostępne na miejscu. Jest to jednak strategia, która przynosi jedynie krótkotrwałe korzyści, a podobna formuła dość szybko się wyczerpuje. Pracownik musi przede wszystkim mieć pewność, że czas w biurze spędzi w wartościowy dla siebie sposób. Bezpośredni kontakt pozwala sprawniej uzgodnić niektóre kwestie, jest bardziej inspirujący i zapewnia dawkę dobrej energii. Zachęcamy też nasze zespoły do brania udziału w inicjatywach, które w wersji online nie mają takiego oddziaływania: akcjach charytatywnych, warsztatach związanych z Dniem Wartości lub Dniem Innowacji. Przychodząc do biura, nasz zespół wie, że będzie to produktywnie spędzony czas. To jak różnica między wypiciem kawy w domu, a wizytą w kawiarni – w obu przypadkach otrzymamy dawkę kofeiny, ale doświadczenie jest zupełnie inne.

Co firma, wdrażająca model hybrydowy powinna zaproponować swoim pracownikom, aby być dla nich atrakcyjnym pracodawcą? Czy na podstawie doświadczeń Colliers można sformułować w miarę uniwersalne porady dla innych organizacji?

Ostatnie dwa lata pokazały, że jako pracodawcy i liderzy nie jesteśmy w stanie pewnych rzeczy przewidzieć i zagwarantować. Możemy natomiast obiecać naszym pracownikom, że niezależnie od sytuacji, będziemy uważnie wsłuchiwać się w ich potrzeby i sugestie. Wszyscy lubimy czuć, że nasz głos ma znaczenie, więc dzięki regularnemu badaniu nastrojów, elastyczności wpisanej w strategię oraz otwartości na stawianie czoła nowym wyzwaniom, możemy tworzyć przyjaźniejsze miejsce pracy i silną kulturę organizacji. Zachęcam innych liderów, aby oni także planując swoje działania, wsłuchiwali się przede wszystkim w potrzeby swoich zespołów – najlepiej przeprowadzając regularne badania. Obserwując ich wyniki, będziemy w stanie zidentyfikować też pewne trendy i stałe punkty, a wyciągnięcie z nich odpowiednich wniosków umożliwi organizacji rozwój.



Biuro Emerson, projekt: Colliers Define

Hybrydowe perspektywy

Obserwując ewolucję podejścia do pracy hybrydowej, zmiany w nastawieniu pracowników oraz decyzje podejmowane przez firmy, możemy wnioskować, że trend upowszechniania się modeli rozproszonych jest trwały. Pomimo założeń przyjętych w większości firm i określających poziom pracy zdalnej na 2 lub 3 dni w tygodniu (średnio 40-60% czasu zdalnie), z globalnych badań Colliers wynika, że w obszarze EMEA średnie wykorzystanie stanowisk pracy w okresach szczytowej frekwencji w biurach oscyluje w okolicach 30%. Problemy z zachęceniem pracowników do powrotu do biur w regularnym trybie występują w większości branż, choć szczególnie wyraźnie widać to w sektorach IT, finansowym oraz w centrach usług wspólnych.

Ten trend stosunkowo niskiej frekwencji i znacznego rozproszenia, będzie się w najbliższych latach utrzymywał, zmieniając funkcjonowanie organizacji i sposób korzystania z przestrzeni. Biura centralne nadal funkcjonować będą jako centra pracy kreatywnej i cross-funkcyjnej oraz szkoleniowej, służąc jednocześnie wymianie wiedzy, budowaniu relacji i rozwijaniu kapitału społecznego. Jednocześnie, organizacje będą musiały zaakceptować fakt, że – zwłaszcza wśród kluczowych specjalistów – praca w modelu rozproszonym, gdzie bezpośrednie kontakty utrzymywane są sporadycznie,

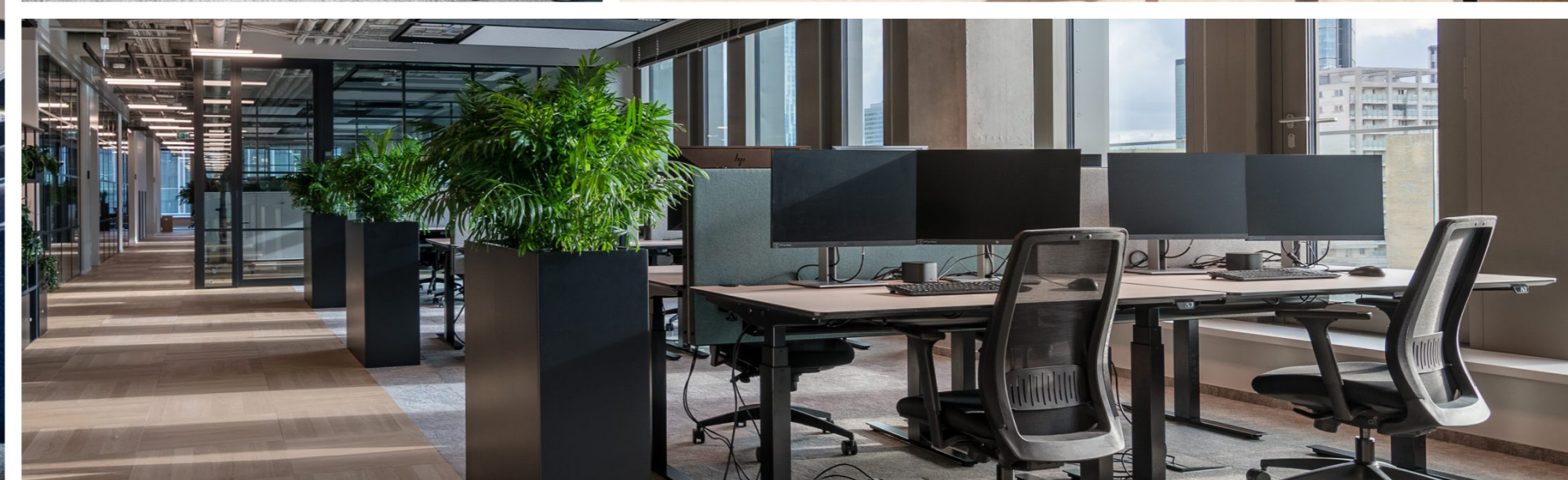
w trybie „eventowym”, nie jest niczym niezwykłym. Wypracowanie skutecznych sposobów zarządzania takimi fluktuacjami i wychodzenia naprzeciw szerokiemu spektrum oczekiwań, to najpoważniejsze zadanie strategii środowisk pracy na nadchodzące lata. W kontekście środowiska pracy i przestrzeni biurowej, zarówno dla osób, które cenią sobie regularną, a nawet codzienną obecność w biurze i bieżący, bezpośredni kontakt ze współpracownikami, jak i takich, które chcą pracować całkowicie zdalnie, nie ma bardziej pożądanego benefitu biurowego niż możliwość wyboru, czy i w jaki sposób będą z tego biura korzystać.

Kluczem do sukcesu jest elastyczność podejścia i zdolność szybkiej adaptacji. To zaś jest nieosiągalne bez rzetelnych danych i umiejętności uchwycenia subtelnych sygnałów przemian zachodzących w organizacji.

Dorota Osiecka

Partner, Director
People & Places Advisory | Colliers Define





Przestrzenie hybrydowe zaprojektowane przez Colliers Define

Platforma doradztwa, projektowania i realizacji przestrzeni komercyjnych.

Define to wewnętrzna platforma usług Colliers w Polsce, która **transformuje przestrzenie komercyjne** w jednym, całościowym procesie.

Jesteśmy konsultantami, architektami, projektantami i inżynierami. Dzięki naszemu wielowymiarowemu podejściu kształtujemy środowiska przyjazne dla ludzi i działające dla biznesu.

Dowiedz się więcej na define.colliers.pl

Autorzy

Dorota Osiecka

Partner, Director
People & Places Advisory, Colliers Define
+48 668 139 764
dorota.osiecka@colliers.com

Karolina Dudek

Associate Director
People & Places Advisory, Colliers Define
+48 882 014 412
karolina.dudek@colliers.com

Grzegorz Rajca

Senior Associate
People & Places Advisory, Colliers Define
+48 882 014 539
grzegorz.rajca@colliers.com

Mikołaj Tarnawa

Consultant
People & Places Advisory, Colliers Define
+48 532 454 643
mikolaj.tarnawa@colliers.com

Partnerzy raportu



Well.hr

Colliers