



# Persony pracy hybrydowej

**Przewodnik** dla najemców  
i menedżerów po nowym  
krajobrazie stylów pracy  
i potrzeb pracowników.

**Define.** Design. Deliver.

Colliers

# Spis treści

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wprowadzenie</b>                                                     | 3  |
| <b>Siła słabych sygnałów. Jak zmienia się świat pracowników wiedzy?</b> | 4  |
| Praca od 9 do 17 w biurze                                               | 4  |
| Praca asynchroniczna i ekosystem środowiska pracy                       | 4  |
| Słabe sygnały                                                           | 4  |
| <b>Style pracy w pandemii – co mówią liczby?</b>                        | 6  |
| Metodologia                                                             | 6  |
| Ogólne style pracy                                                      | 6  |
| <b>Wyłaniające się style pracy hybrydowej. Case study.</b>              | 9  |
| Co się stało w Hybrid Land?                                             | 9  |
| Prawdziwy obraz pracy w Hybrid Land                                     | 9  |
| Analytical Albert                                                       | 11 |
| Collaborative Claire                                                    | 15 |
| Varied Victor                                                           | 18 |
| Czego możemy się nauczyć z analizy stylów pracy w Hybrid Land?          | 21 |
| <b>Czy Twoja organizacja jest gotowa na styl hybrydowy?</b>             | 22 |
| <b>Checklista</b>                                                       | 24 |
| <b>Kontakty</b>                                                         | 25 |

**P**owiedzieć, że żyjemy w czasach pełnych wyzwań, ciągłych zmian i dużej niestabilności we wszelkich wymiarach życia społecznego, gospodarczego i politycznego, to nic nie powiedzieć. Jednak podkreślić trzeba, że ostatni czas był szczególnie trudny: konieczność wprowadzenia pracy zdalnej praktycznie z dnia na dzień, zmiany utartych sposobów współpracy z otoczeniem biznesowym, radzenia sobie w sytuacji dużej niepewności, niejasnych przepisów czy zerwanych łańcuchów logistycznych. W efekcie wiele branż przeszło radykalną transformację procesów biznesowych związaną z ucyfrowieniem i digitalizacją. Pandemia przyniosła więc koniec świata, jaki znaliśmy: zmieniły się sposoby, w jakie się komunikujemy, a także zachowania konsumenckie i style życia. Skutkiem długotrwałych zmagania z wyzwaniami, z którymi organizacje się mierzą od wybuchu pandemii Covid-19, jest m.in. upowszechnienie się nowych sposobów pracy – bardziej mobilnych i hybrydowych.

Działy HR, administracji i zakupów stawiają ostrożnie kroki w tej nowej rzeczywistości, ale jednego mogą być pewne: muszą się teraz zająć wyzwaniami związanymi z wprowadzeniem pracy hybrydowej i wynikających z niej zmian w procesach biznesowych i podejściu do zarządzania talentami czy środowiskiem pracy. To nowa wyboista ścieżka, ale wkroczenie na nią jest nieuniknione, dlatego chcielibyśmy wesprzeć Państwa naszą wiedzą.

Mieliśmy okazję obserwować procesy związane z wprowadzaniem bardziej mobilnych stylów pracy jeszcze przed pandemią, ponieważ Colliers prowadzi od lat badania środowiska pracy, których wyniki wykorzystywane są we wdrażaniu pracy elastycznej

i projektowaniu dostosowanych do niej przestrzeni biurowych. Dzięki zgromadzonym danym możemy obserwować trendy i analizować zmiany w różnych branżach. Dobra znajomość ogólnych tendencji i ciągłe prowadzenie badań pomagają nam też wyłapać słabe sygnały – dopiero wyłaniające się zapowiedzi zmian.

W niniejszym raporcie chcielibyśmy się z Państwem podzielić naszym rozpoznaniem zmian stylów pracy w organizacjach wprowadzających pracę hybrydową. Badania, na podstawie których formujemy spostrzeżenia, przeprowadziliśmy w sektorze pracowników wiedzy, pracujących w nowoczesnych biurach w okresie od marca 2020 do marca 2022 roku.

Struktura raportu jest następująca.

Zaczynamy od omówienia ogólnej typologii, którą zbudowaliśmy na podstawie analiz badań ankietowych zrealizowanych w trakcie pandemii. Następnie przedstawiamy dostrzeżone słabe sygnały zapowiadające istotne naszym zdaniem zmiany w stylach pracy i opisujemy trzy osoby, które pomagają zrozumieć, co tak naprawdę znaczy styl hybrydowy. Pokazujemy, jak wykorzystać dane z badań, by zaprojektować phygital workplace.

Na końcu raportu znajdą Państwo użyteczne narzędzie, które pomoże zaplanować wdrożenie hybrydowego stylu pracy.

**Dorota Osiecka**

Partner, Director | People & Places Advisory, Define

*Dorota Osiecka*



# Siła słabych sygnałów.

## Jak zmienia się świat pracowników wiedzy?

### Praca od 9 do 17 w biurze

Świat tzw. pracowników wiedzy od czasu ukucia tego terminu w latach 50. XX wieku zmieniał się stopniowo w dość przewidywalny sposób. Wprawdzie pojawiały się i upowszechniały nowe technologie takie jak telefony stacjonarne, a później stacjonarne komputery osobiste, przenośne telefony i laptopy, czy internet dostępny przez wi-fi, ale za każdym razem wprowadzenie kolejnej technologii do środowiska biznesowego zajmowało co najmniej dekadę. Model pracy pracowników wiedzy zorganizowany był wokół dwóch niezmiennych elementów: wykonywania zadań w stałych godzinach (na ogół od 9 do 17) i w określonej przestrzeni – w biurze firmy przy własnym biurku. To w dużej mierze ułatwiało projektowanie przestrzeni dla organizacji, a planowanie zapotrzebowania na przestrzeń czyniło zadaniem skomplikowanym, ale wykonalnym.

### Praca asynchroniczna i ekosystem środowiska pracy

Wraz z upowszechnieniem się technologii mobilnych i uwolnieniem pracy od ograniczeń związanych z tym, że musi być ona wykonywana w określonym miejscu i czasie, pracownicy wiedzy zaczęli wykonywać swoje zadania najpierw w różnych częściach biura, nie tylko przy własnym biurku, a później także w różnych miejscach poza biurem. By dostosować środowisko pracy do potrzeb osób z różnych działów, przy planowaniu przestrzeni brano pod uwagę style pracy określane jako kombinacja różnych typów czynności oraz określonego poziomu mobilności i autonomii.

Jednak to dopiero na początku pandemii upowszechnienie się wideokonferencji oraz wielu narzędzi do współpracy i koordynacji zadań otworzyło drogę do

pełniejszego wykorzystania możliwości, jakie dają **ekosystem środowiska pracy i elastyczne godziny pracy**. Na początku powstające modele pracy traktowano jako awaryjny tryb przejściowy, by z czasem odkryć, że nowe zdalne i hybrydowe sposoby pracy zostaną z nami na dłużej. Co to oznacza w praktyce?

### Słabe sygnały

Wiele organizacji stara się obecnie **zdefiniować nowy model pracy**. Podstawowe dwa elementy, które współtworzą definicje hybrydy, to liczba dni w tygodniu spędzanych w biurze oraz to, czy osoby z danego zespołu przychodzą w te same dni, by skoordynować współpracę, czy mogą elastycznie dostosować grafik i być w biurze wtedy, gdy jest to potrzebne. Tylko czy to jest na pewno wszystko, co można powiedzieć o modelu hybrydowym? I czy tylko tyle trzeba wiedzieć, by dostosować środowisko pracy i wprowadzić model hybrydowy z sukcesem?

Przyjrzelśmy się temu, jak pracownicy wiedzy rzeczywiście organizują swoją pracę w modelu hybrydowym. W dalszej części raportu pokazujemy, jak w czasie pandemii wyglądały style pracy, gdy dominowała praca zdalna a tylko niewielka część osób bywała regularnie w biurze. W jednej z firm, w której prowadziliśmy badania, odkryliśmy jednak sposoby pracy, które nie mieściły się w uogólnionej charakterystyce. To naszym zdaniem słaby sygnał dużych zmian w tym, jak pracownicy wiedzy będą wykonywali swoje zadania w modelu hybrydowym

Siła słabych sygnałów polega na tym, że jeśli zostaną odpowiednio wcześniej dostrzeżone i wykorzystane, dają możliwość zbudowania przewagi strategicznej. Dlatego warto się przyjrzeć temu, co się wydarzyło w Hybrid Land, firmie, która jest naszym case study w tym raporcie.

# Komentarz eksperta.

## Czym są style pracy i jak je badamy? Jak wiedzę o stylach pracy wykorzystujemy w projektowaniu środowiska pracy?

W Colliers od wielu lat realizujemy projekty z zakresu strategii środowiska pracy. Kluczowym elementem tych projektów są badania ankietowe, prowadzone wśród pracowników. Dzięki zebranym w nich danym jesteśmy w stanie wyciągać wnioski dotyczące potrzeb oraz sposobu pracy poszczególnych zespołów w organizacji, a także rekomendować rozwiązania dotyczące pracy hybrydowej i potrzeb funkcjonalnych.

Jednym z kluczowych obszarów, uwzględnianych w prowadzonych przez nas badaniach, jest styl pracy. **Poprzez styl pracy rozumiemy zestaw czynności, w jakie angażują się poszczególne osoby oraz czas, jaki na te czynności przeznaczają.** Innymi słowy, kiedy badamy styl pracy, interesuje nas między innymi to, czy mamy do czynienia z osobą, która większość swojego czasu pracy poświęca na spotkania i interakcje, czy raczej z kimś, kto większość czasu pracy przeznaczą na zadania indywidualne i pracę wykonywaną w skupieniu.

Analiza występujących w organizacji stylów pracy dostarcza bardzo cennych danych. Niejednokrotnie

bowiem okazuje się, że w wyniku prowadzonych analiz odkrywamy w organizacjach osoby o zupełnie różnym zakresie obowiązków, zajmujące stanowiska na innym poziomie w strukturze organizacyjnej czy też reprezentujące inne zespoły, ale przejawiające bardzo podobny styl pracy.

Ta powtarzalność sprawia, że korzystając z metod statystycznych, jesteśmy w stanie sprowadzić różnorodne style pracy do kilku prostych typów, o wyraźnej specyfice. Styl pracy stanowi więc wspólny mianownik, pozwalający na dostrzeżenie pewnych reguł i prawidłowości w sposobie funkcjonowania pracowników w organizacji. W prowadzonych przez nas projektach koncentrujemy się w pierwszej kolejności właśnie na tych regułach i prawidłowościach. Dzięki takiemu podejściu jesteśmy w stanie proponować naszym klientom rozwiązania i strategię, które wynikają wprost ze sposobu funkcjonowania ich organizacji, ale jednocześnie pozwalają na dużą dozę elastyczności. W świecie dynamicznych zmian takie podejście do projektowania strategii środowiska pracy jest koniecznością.

**Grzegorz Rajca**

Senior Associate  
People & Places Advisory, Define



# Style pracy w pandemii. Co mówią liczby?

## Metodologia

W czasie pandemii prowadziliśmy badania ankietowe, w których uczestniczyły firmy z różnych branż. Posługiwaliśmy się przy tym ankietą, w której większość pytań należała do wystandaryzowanego zestawu. W naszej pracy za każdym razem dostosowujemy kształt stosowanego narzędzia do celów projektu, ale jednocześnie wykorzystujemy trzon powtarzalnych pytań. Takie podejście pozwala nam na prowadzenie analiz porównawczych i wychwytywanie trendów.

Dzięki temu dysponujemy wynikami ankiet tysięcy osób i byliśmy w stanie przeprowadzić szersze analizy dotyczące stylu pracy, czyli zestawu czynności, jakie dany respondent wykonuje, oraz ilości czasu, jaki na nie poświęca. Interesowało nas przede wszystkim, czy możliwe jest pogrupowanie respondentów w kilka spójnych kategorii bazujących na podobieństwach w ich stylu pracy.

Przeprowadzona analiza wykonana została na odpowiedziach 3123 respondentów, reprezentujących 8 różnych organizacji, które zaprosiły nas do przeprowadzenia ankiety w czasie pierwszych 18 miesięcy pandemii.

## Ogólne style pracy

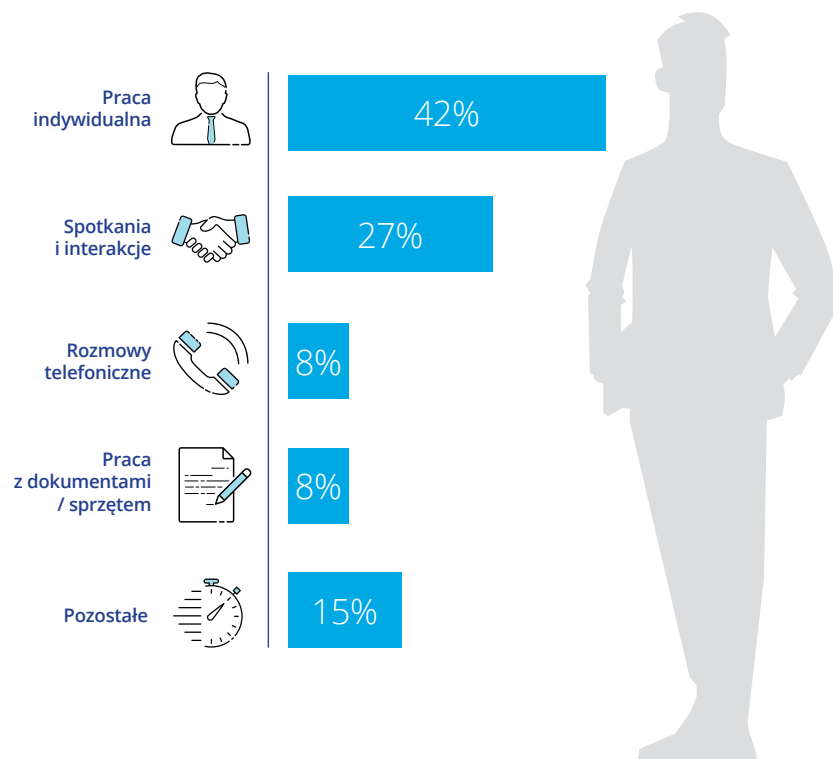
Analiza wykazała, że możliwe jest wyodrębnienie trzech głównych stylów pracy:

1. **Styl zróżnicowany**
2. **Styl skoncentrowany**
3. **Styl telefoniczny**



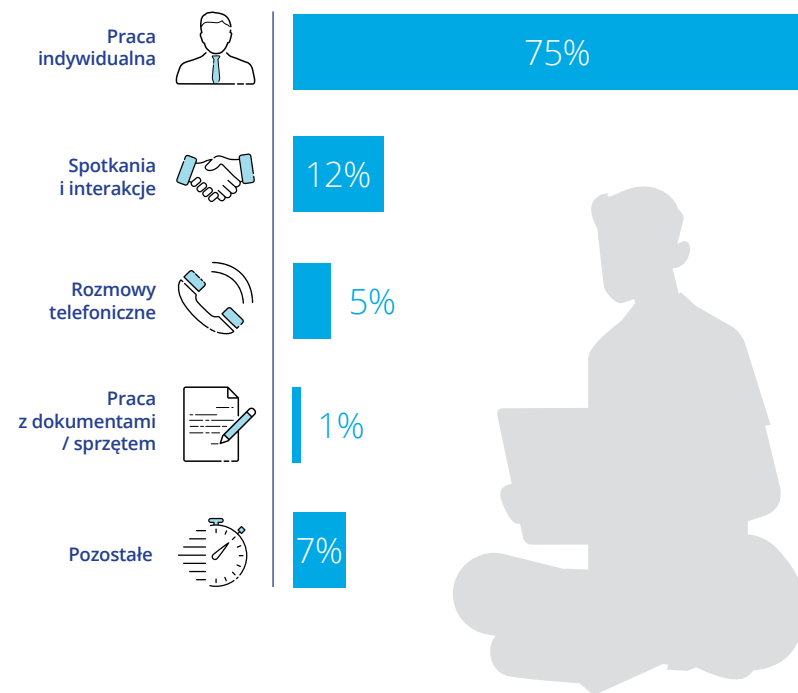
## Styl zróżnicowany

Osoby reprezentujące ten styl pracy realizują wiele różnych czynności. Ich typowy dzień pracy składa się zarówno z pracy indywidualnej, jak i spotkań, nie brakuje również rozmów telefonicznych oraz pracy z dokumentami czy dostępnym w biurze sprzętem. Osoby reprezentujące ten styl pracy można spotkać w każdym zespole. Jest on również charakterystyczny dla większości menedżerów.



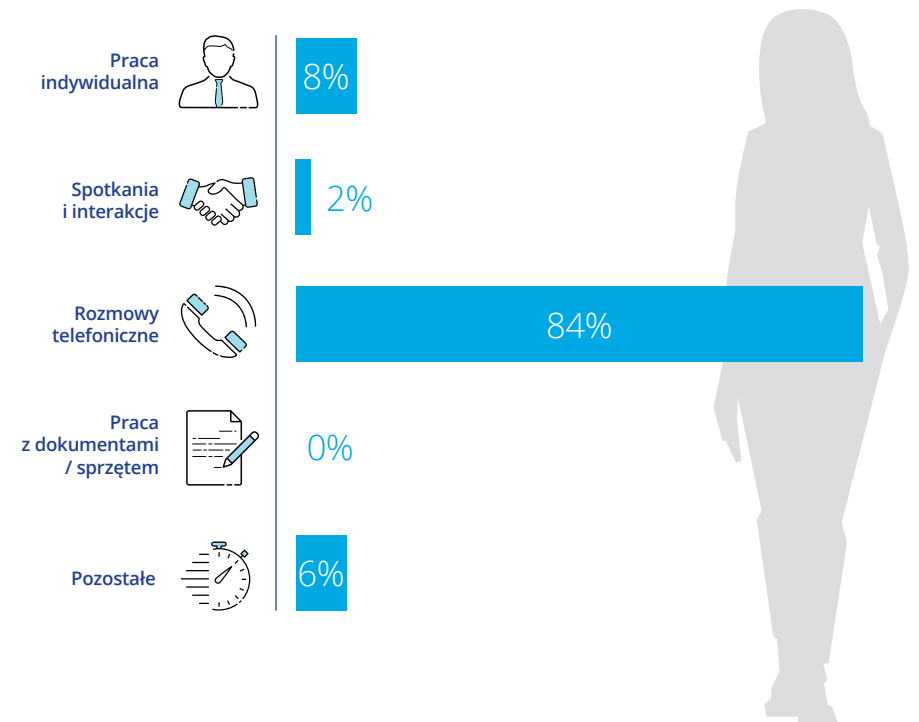
## Styl skoncentrowany

Osoby reprezentujące ten styl pracy poświęcają przeważającą większość swojego czasu na pracę indywidualną, w szczególności na pracę wymagającą głębokiego skupienia. Wszystkie pozostałe czynności, takie jak spotkania i interakcje, rozmowy telefoniczne czy praca z dokumentami, zajmują łącznie ok. 25% czasu tych osób. Ten styl pracy można zaobserwować w zespołach, których praca jest uporządkowana i samodzielna, i nie wymaga dużej liczby interakcji.



## Styl telefoniczny

Osoby reprezentujące ten styl pracy poświęcają niemal cały swój czas pracy na rozmowy telefoniczne. Wszystkie pozostałe czynności, takie jak praca indywidualna, spotkania i interakcje czy praca z dokumentami, zajmują łącznie ok. 16% czasu tych osób. Ten styl pracy jest najczęściej spotykany w organizacjach oraz zespołach typu call center, choć można go również zaobserwować w zespołach, których praca uwzględnia regularny kontakt z klientem.



Opisane powyżej kategorie, które wyłoniliśmy na podstawie analizy odpowiedzi udzielanych w badaniach prowadzonych w czasie pandemii COVID-19, są zbliżone do kategorii obserwowanych przez nas w analizach przeprowadzonych przed pandemią. Jeśli rezultaty analiz z tych dwóch okresów dawały bardzo

zbliżone wyniki, czy oznacza to zatem, że pandemia COVID-19 i związana z nią praca hybrydowa nie wpłynęły istotnie na sposób, w jaki pracujemy? Odpowiedź na to pytanie jest bardziej złożona. Aby lepiej zrozumieć wpływ pracy hybrydowej na styl pracy, przyjrzymy się bliżej wynikom konkretnej organizacji.

# Wyłaniające się style pracy hybrydowej.

Case study.

# Wyłaniające się style pracy hybrydowej.

## Case study.

W poprzednim rozdziale omówiliśmy ogólne trendy i prawidłowości związane ze stylami pracy, ale w poszczególnych firmach ten obraz może wyglądać inaczej. Kiedy badamy nową organizację, zazwyczaj faktycznie znajdujemy jeden, czasem dwa uniwersalne style pracy, ale niejednokrotnie odkrywamy nieco inną rzeczywistość. Niektóre organizacje mają wręcz całkiem unikalne style pracy.

Jednej z nich warto się przyjrzeć, ponieważ praktyki, które zostały wypracowane przez jej zespoły, mogą stanowić zapowiedź tego, co nadchodzi. Analizowaną firmę, zatrudniającą ponad tysiąc pracowników, na potrzeby tego raportu nazwiemy Hybrid Land.

### Co się stało w Hybrid Land?

Kiedy opracowywaliśmy wyniki ankiet, wyodrębniliśmy style pracy, które nie pojawiały się wcześniej w naszych analizach. Stworzyliśmy profile osób pracujących w podobny sposób i nadaliśmy im nazwy, które dobrze oddają ich charakter: **Analytical Albert**, **Collaborative Claire** i **Varied Victor**.

Dla każdego z tych profili obliczyliśmy, ile czasu w ciągu dnia zajmują poszczególne aktywności oraz jak ten profil aktywności zmienia się w przypadku, gdy praca wykonywana jest w biurze. Analytical Albert na przykład w domu pracuje w skupieniu, ale po przyjeździe do biura staje się duszą towarzystwa i przede wszystkim spotyka się z ludźmi. Varied Victor natomiast robi bardzo różne rzeczy zarówno w domu, jak i w biurze. Jak wynika z analizy stylu pracy w Hybrid Land, w pracy hybrydowej wykonywanej częściowo w domu a częściowo w biurze style pracy większości pracowników też stają się hybrydowe: inne zadania wykonywane są zdalnie, a inne – w biurze. Pracownicy Hybrid Land sami zaczęli tak układać swój tygodniowy harmonogram i planować miejsce realizacji zadań, by jak najefektywniej je wykonywać.

Z naszych obserwacji praktyk rynkowych wynika, że część organizacji wprost zachęca pracowników do tego, by poszukiwali optymalnych sposobów organizacji swojej pracy. Praktyki i style pracy, które zaobserwowaliśmy w Hybrid Land, będące efektem samorzutnie wyłaniających się zmian, mogą się rozwijać także w tych organizacjach, w których menedżerowie inspirują zespoły do wypracowania nowego podejścia do organizowania harmonogramu pracy.

### Prawdziwy obraz pracy w Hybrid Land

Zaciekawiło nas, jak tak naprawdę ludzie wykorzystują ekosystem środowiska pracy. Zorganizowaliśmy warsztaty, w czasie których opracowaliśmy persony dla poszczególnych stylów pracy, żeby lepiej zrozumieć **nowe potrzeby mobilnych pracowników**. Wprowadzenie pracy hybrydowej otwiera nowe pole możliwości organizowania planów dnia i wybierania miejsc wykonywania zadań, dlatego zachęciliśmy pracowników Hybrid Land do zmapowania podróży użytkowników. Opracowane persony pomogły nam zrozumieć, co pracownicy robią w biurze między 9 a 17, a także poza tymi godzinami, i gdzie konkretnie wykonują poszczególne zadania. Dowiedzieliśmy się np., że persony osób, których styl pracy odpowiada opisowi Analytical Alberta, często wychodzą z biura między 13 a 15 po odbyciu spotkań i jadą do domu, żeby nie stać w korkach w godzinach szczytu, a resztę zadań wykonują w domu. Tego typu insighty, czyli spostrzeżenia pomagające zrozumieć zachowania użytkowników, są podstawą **projektowania skoncentrowanego na człowieku** i konstruowania dopasowanych rozwiązań.

# Komentarz eksperta.

## Persony – czym są i jak je wykorzystujemy w projektowaniu?

Persony to popularne narzędzie wykorzystywane w projektowaniu, stworzone przez Alana Coopera w latach 90. XX wieku. Dzięki badaniom ilościowym uzyskujemy statystyczny obraz segmentów użytkowników, ale takiemu opisowi czasami brakuje szczegółów umożliwiających zaprojektowanie dopasowanych rozwiązań. Persony pomagają lepiej zrozumieć sposób funkcjonowania i potrzeby użytkowników – to fikcjonalizowane opisy tworzone w oparciu o realne doświadczenia ludzi. Każda persona ma imię, ponieważ opisujemy motywacje i zwyczaje konkretnej osoby. **Dzięki personom przechodzimy od obrazu statystycznego do bogatego w szczegóły portretu osoby pracującej w danej organizacji, ale jednocześnie nie gubimy szerszej perspektywy.**

Kiedy realizowaliśmy projekt, którego częścią było opracowanie nowych stylów pracy, zaczęliśmy od nakreślenia statystycznego obrazu sposobów pracy w organizacji. Wskazaliśmy trzy style, dla których postanowiliśmy zbudować persony: Analytical Albert, Collaborative Claire i Varied Victor. Następnie spotkaliśmy się z reprezentantami zespołów na warsztatach, w czasie których opracowywaliśmy persony dla każdego stylu pracy. Prosiłiśmy uczestników tych spotkań o opisanie konkretnych osób z ich organizacji. Dla każdego stylu pracy opracowane zostały cztery persony, dzięki temu lepiej

zrozumieliśmy realne potrzeby pracowników, a następnie skonstruowaliśmy zintegrowane opisy naszych głównych person.

Persony stylów pracy warto wykorzystywać w projektowaniu biur z kilku powodów. Po pierwsze, to narzędzie pomagające opracować wytyczne do projektowania, które są dość uniwersalne a jednocześnie dopasowane do potrzeb. Przy opracowywaniu podsumowań potrzeb zespołów koncentrujemy się na wąskich grupach użytkowników, takich jak dział, przy tworzeniu person szukamy ogólnych kategorii pozwalających opisać potrzeby całej organizacji. Wykorzystanie takiej metodologii ułatwia przygotowanie wytycznych do projektowania elastycznego środowiska pracy – struktura organizacji może się zmieniać, ale potrzeby poszczególnych stylów pracy wciąż będą zaspokajane. Po drugie, praca nad personami staje się też narzędziem zarządzania zmianą – trudno lepiej wyjaśnić użytkownikom, jakie założenia zostały przyjęte w czasie opracowywania strategii środowiska pracy niż poprzez zaangażowanie ich w definiowanie tych założeń. Dzięki pracy nad personami uczestnicy warsztatów dzielą się wiedzą na temat tego, jak pracują różne osoby, i wypracowują pogłębione zrozumienie różnorodności stylów pracy oraz codziennych praktyk.

**Karolina Dudek**

Associate Director  
People & Places Advisory | Define

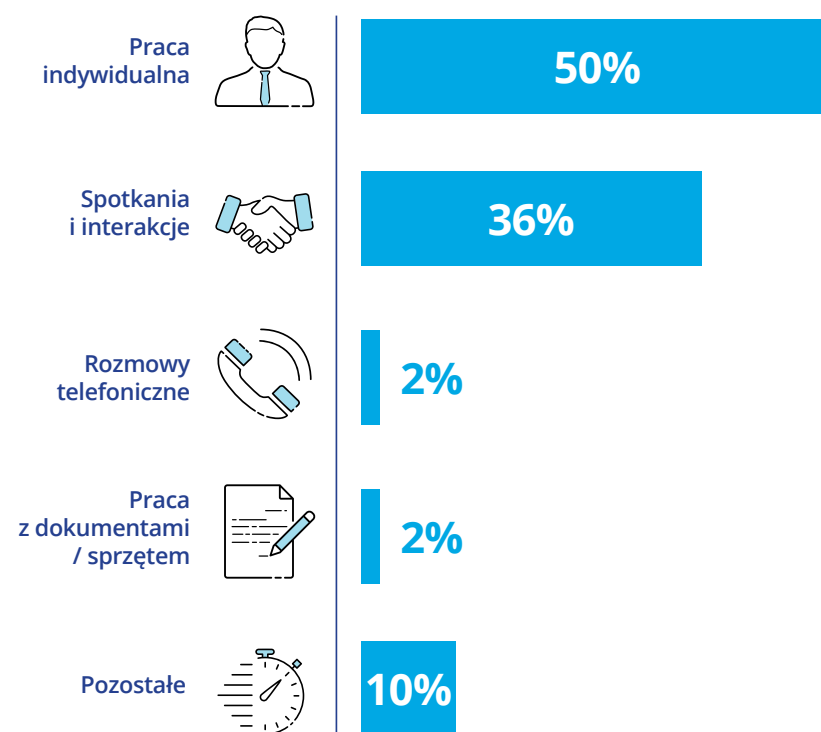


# Analytical Albert

## Ogólny styl pracy

Typowy dzień pracy Alberta zdominowany jest przez **zadania indywidualne wykonywane w skupieniu**, stanowiące 50% jego codziennych aktywności. Na drugim miejscu w hierarchii znajdują się czynności związane z komunikowaniem się oraz współpracą z osobami z własnego i innych zespołów – zajmują one 36% czasu pracy. Pozostałe czynności, takie jak wykonywanie telefonów czy praca z dokumentami, zajmują 15% czasu tego profilu.

## Czas przeznaczany na poszczególne czynności





## Motywacja do przyścia do biura

To, co motywuje Albertów do przyścia od biura, to możliwość spotkania z ludźmi i odbycia efektywniejszych spotkań. Ważny jest też dostęp do ergonomicznego stanowiska pracy z dwoma monitorami oraz możliwość załatwienia spraw związanych z procesowaniem dokumentacji papierowej.

## Styl pracy w biurze

W biurze Albert staje się duszą towarzystwa: proporcje między czasem przeznaczonym na pracę indywidualną a czasem przeznaczonym na spotkania się odwracają. Zaraz po wejściu do biura idzie po kawę i odbywa pierwsze nieformalne rozmowy. Potem przychodzi czas na zaplanowane spotkania. Albert chętnie odbędzie je w salce konferencyjnej, ale przyjaźnie zaprojektowanej. Jeśli ma coś od omówienia z jedną czy dwiema osobami i nie musi nic wyświetlać na ekranie, zaproponuje spacer. Pomiedzy spotkaniami Albert koncentruje się na pracy indywidualnej.

Jeśli spotkania kończą się około 13–14, Albert wraca do domu, by uniknąć stania w korkach, i do zadań indywidualnych usiądzie już po powrocie. Jeśli natomiast spotkania są zaplanowane na późniejsze popołudnie, Albert je lunch z osobami, z którymi często współpracuje, i chętnie zostaje dłużej w biurze, by ominąć godziny szczytu.

## Phygital workplace – potrzeby funkcjonalne

Dla osób, których styl pracy odpowiada profilowi Alberta, istotna będzie możliwość zdalnego rezerwowania biurek i sal konferencyjnych. Aplikacja do dokonywania rezerwacji powinna umożliwiać wybór przestrzeni i miejsc spełniających określone kryteria, np. biurka z dwoma monitorami. Wysoko na liście oczekiwanych funkcjonalności biura znajdą się również miejsca do spotkań nieformalnych oraz zróżnicowana aranżacja sal konferencyjnych do odbywania zaplanowanych spotkań.



# Komentarz eksperta.

## Phygital workplace

Na skutek zmian wywołanych COVID-19 nasza praca stała się hybrydowa a wdrożenie tego nowego modelu pociąga za sobą szereg konsekwencji. Jedną z nich jest zmiana przestrzeni, w której wykonujemy swoją pracę. Jednakże nie wystarczy jedynie stwierdzić, że cała zmiana polega na pojawieniu się nowego miejsca wykonywania pracy, czyli domu, z którego łączymy się zdalnie. **Pojęcie *phygital workplace* (połączenie angielskich słów *physical* i *digital*) odpowiednio ukierunkowuje myślenie o rozszerzonym środowisku pracy**, ale żeby lepiej je zrozumieć przyjrzyjmy się jego elementom składowym.

Jako eksperci z zakresu strategii środowiska pracy wiemy, że miejsce pracy jest jednym z kluczowych czynników, które wpływają na efektywność wykonywanych zadań i na nasze zadowolenie z życia zawodowego. W przypadku pracy hybrydowej będzie to zarówno biuro, jak i wszystkie miejsca poza nim, z których możemy wykonywać zadania (dom, kawiarnia, lotnisko, lobby hotelowe itp.). Warto jednak zwrócić uwagę, że to, że mogę pracować z danego miejsca, nie gwarantuje, że będzie to wygodne lub efektywne. Wiele energii poświęciliśmy ostatnio, żeby w naszych domach odwzorować komfortowe warunki do pracy znane nam z biur. Stworzyliśmy – w miarę możliwości, jakie dają nam nasze prywatne przestrzenie – własne domowe

miejsca pracy. Warto również zwrócić uwagę, że biura też powinny przejść teraz etap zmian aranżacyjnych tak, aby odpowiedzieć na nowe potrzeby pracowników, np. zapewnić odpowiednie przestrzenie do indywidualnych spotkań online. Zapewnienie odpowiednich warunków fizycznych to właśnie pierwszy krok do zbudowania *phygital workplace*.

Drugim krokiem jest zapewnienie całej infrastruktury technologicznej, licznych aplikacji i programów, dzięki którym można wykonywać swoje obowiązki zdalnie. Pamiętajmy jednak, że samo zapewnienie rozwiązań cyfrowych nie gwarantuje sukcesu. Niezbędne jest przeszkolenie wszystkich osób z zespołów, jak z nich korzystać, i ustalenie jasnych reguł współpracy. *Phygital workplace* nie jest miejscem, to środowisko i sposób funkcjonowania całej organizacji, które umożliwiają pracę indywidualną, efektywną współpracę z innymi ludźmi, także pracę asynchroniczną, i dają szansę na integrację zespołową nie tylko w biurze. Jest to odpowiedź na różne mankamenty pracy zdalnej, wynikające z doświadczanego ostatnio oddzielenia od ludzi, od kontaktu z nimi, ale i od biura. Bo to właśnie potrzeby człowieka (w większym nawet stopniu niż pracownika) stoją za tą nową koncepcją.

**Mikołaj Tarnawa**

Consultant  
People & Places Advisory | Define

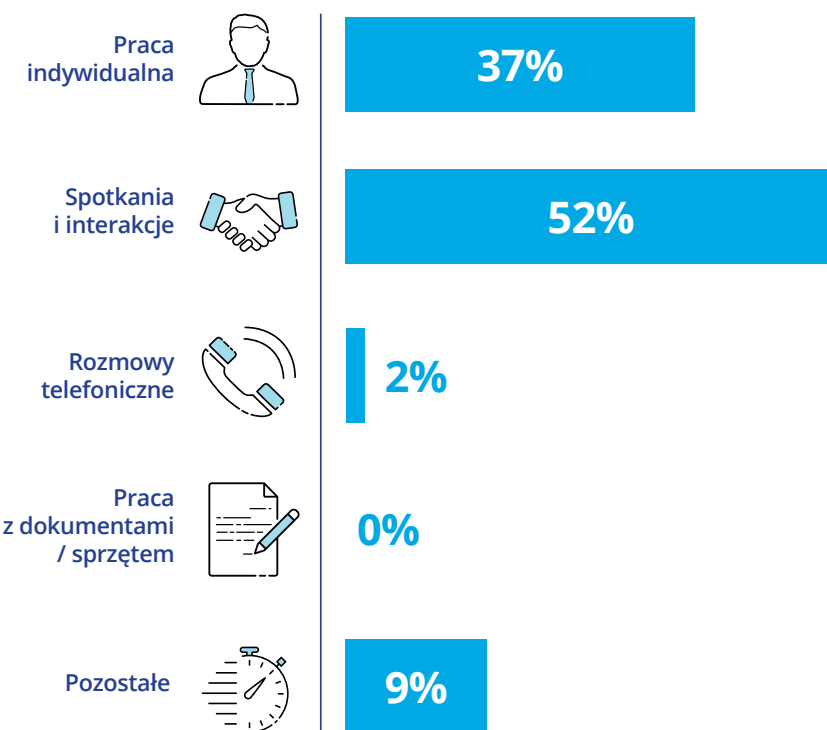


# Collaborative Claire

## Ogólny styl pracy

Typowy dzień pracy Collaborative Claire stanowi odwrotność dnia pracy Alberta. To właśnie **spotkania oraz interakcje** stanowią dominującą część dnia pracy Claire, zajmując średnio ponad połowę czasu jej pracy. Na drugim miejscu znajduje się praca indywidualna, na którą typowa Claire przeznaczają średnio ok. 36% swojego czasu. Wszystkie pozostałe czynności, w tym rozmowy telefoniczne czy praca z dokumentami papierowymi, zajmują Claire łącznie ok. 12% jej czasu pracy.

## Czas przeznaczany na poszczególne czynności





## Biuro

## Dom



### Motywacja do przyścia do biura

O ile styl pracy Claire istotnie odbiega od stylu pracy Alberta, o tyle jej motywacja do pojawienia się w biurze jest podobna. Analogicznie bowiem jak w przypadku Alberta, jednym z kluczowych celów, jakie przyświecają Collaborative Claire, gdy pojawia się ona w biurze, jest możliwość odbywania efektywnych spotkań twarzą w twarz oraz możliwość poznawania innych osób i wchodzenia z nimi w interakcje.

## Styl pracy w biurze

Ze względu na to, że Collaborative Claire pojawia się w biurze głównie po to, aby odbywać spotkania, styl pracy, jaki w biurze prezentuje, jest jeszcze wyraźniej skoncentrowany wokół współpracy. Kiedy Collaborative Claire odwiedza biuro, poświęca średnio ok. 67% swojego czasu na różnego rodzaju spotkania i interakcje.

Podobnie jak większość pracowników Claire zaczyna swój dzień od kawy. Wykorzystuje ten czas, aby spotkać się z ludźmi we wspólnych częściach biura, angażując się przy tym w nieformalne interakcje. Ponieważ interakcje te są jednym z istotnych motywatorów jej pojawienia się w biurze, Collaborative Claire chce spędzić ten czas w miejscach, które ułatwiają przypadkowe spotkania i wpadanie na osoby z innych zespołów.

Zaraz po porannej kawie Claire poświęca trochę czasu na pracę indywidualną – zaplanowanie dnia pracy, czy odpisywanie na wiadomości. Jako że interakcje nadal stanowią dla niej priorytet, Claire od zamkniętych pomieszczeń preferować będzie pracę w przestrzeni otwartej, aby osoby, które chcą się z nią spotkać, miały do niej łatwiejszy dostęp.

Mniej więcej o godzinie 11 Collaborative Claire rozpoczyna część dnia poświęconą spotkaniom. Mają one różny charakter: od rozmów 1-1, poprzez duże spotkania i pracę warsztatową, a skończywszy na spotkaniach hybrydowych, w których część osób uczestniczy zdalnie, a część stacjonarnie. Ta różnorodność sprawia, że dostęp do szerokiego wachlarza odpowiednio wyposażonych sal spotkań

jest dla Claire kluczowy. Zróżnicowanie obejmować powinno zarówno wielkości sal, jak i ich wyposażenie technologiczne i meblowe.

Po godzinie 13 Claire idzie na lunch. Podobnie jak w przypadku porannej kawy spędza ten czas w częściach wspólnych i wykorzystuje go do integrowania się ze współpracownikami i nieformalnych interakcji.

W okolicach godziny 14–15 liczba osób obecnych w biurze zaczyna stopniowo maleć. Dla Claire jest to czas na pracę indywidualną. Podobnie jak wcześniej, Claire wykonuje tę pracę w przestrzeni otwartej, ułatwiając potencjalnym rozmówcom interakcje.

## Phygital workplace – potrzeby funkcjonalne

Nastawiony na współpracę i interakcje styl pracy sprawia, że Collaborative Claire najlepiej będzie się odnajdywać w przestrzeni, która wspiera współpracę w jej różnych odsłonach. Idealne biuro dla Claire musi więc zapewniać szeroki wachlarz przestrzeni do spotkań – zarówno formalnych, jak i luźniejszych, małych oraz dużych, odbywanych twarzą w twarz, jak również hybrydowych. Kluczowe będzie także zapewnienie rozwiązań technologicznych, umożliwiających rezerwowanie przestrzeni do spotkań oraz sprawdzanie ich zajętości. W świecie pracy hybrydowej dużym ułatwieniem dla Claire będą również rozwiązania umożliwiające sprawdzenie, kto jest danego dnia w biurze oraz gdzie można daną osobę aktualnie znaleźć.



# Varied Victor

## Ogólny styl pracy

Trzeci z naszych bohaterów, Varied Victor, pod kilkoma względami zupełnie odstaje od wcześniej zaprezentowanych postaci. O ile u Alberta w ogólnym stylu pracy dominuje praca indywidualna z dodatkiem spotkań, u Claire zaś na odwrót, najczęściej jest spotkań a praca indywidualna pojawia się na drugim planie, tak styl pracy Victora jest o wiele bardziej zróżnicowany. Jego dzień pracy wypełniony jest **różnorodnymi czynnościami**: poza wspomnianymi spotkaniami i pracą indywidualną pojawiają się również częste rozmowy telefoniczne czy praca z dokumentami papierowymi. Gdy natomiast porównamy jego styl pracy w domu i w biurze, to okazuje się, że nie zachodzą w nim znaczące różnice. Skoro tak, to co go motywuje do przyścia do biura?

## Czas przeznaczany na poszczególne czynności





## Motywacja do przyścia do biura

Tak jak różnorodne są wykonywane przez Victora zadania, tak i różnorodne są motywacje, które kierują jego kroki w stronę biura. Z jednej strony są to kwestie, które dziś niezwykle często wybrzmiewają z ust pracowników, jak chęć spotkania się z ludźmi, odbycia szybkich konsultacji twarzą w twarz z członkami zespołu czy możliwość wykorzystania szeroko rozumianej biurowej infrastruktury w postaci dużego biurka, ergonomicznego krzesła lub przestrzeni do pracy w skupieniu. Z drugiej strony jego styl pracy wymaga dostępu do dokumentów papierowych, które musi w biurze odebrać, przejrzeć i odpowiednio nimi zarządzić – nie wszystko

- ▶ zostało już zdigitalizowane i dostęp do akt oraz drukarki jest dla niego kluczowy. Victor nie zapomina także o swoim wellbeingu, więc możliwość łączenia pracy zdalnej i pracy z biura traktuje również jako sposób na zadbanie o własny dobrostan. Robi to na różne sposoby: poprzez kontakt z drugim człowiekiem, także ten nieformalny, elastyczne zarządzanie czasem i miejscem wykonywania pracy oraz korzystanie z biurowych benefitów czy to w postaci dobrze znanych owoców w biurze czy to w postaci różnorodnej infrastruktury, której tak często brakuje mu podczas pracy zdalnej.

## Styl pracy w biurze

Styl pracy Varied Victora jest różnorodny bez względu na to, gdzie wykonuje on swoje obowiązki, na co wskazuje porównanie ogólnego profilu realizowanych przez niego czynności oraz tych działań, które chętniej wykonuje w domu lub w biurze.

## Phygital workplace – potrzeby funkcjonalne

Klasyczny dzień biurowy naszego bohatera można zamknąć w sformułowaniu „permanentna optymalizacja”. Liczne spotkania poprzeplatane są chwilami wykrojonymi na pracę indywidualną, przeglądanie dokumentów i zarządzanie nimi, rozmowami telefonicznymi i pogawędkami przy kawie z osobami z biura.

Różnorodność działań, które Victor podejmuje w biurze, wymaga odpowiednio dostosowanej przestrzeni.

Do prowadzenia różnorodnego rodzaju spotkań, często hybrydowych, potrzebuje on wszelkiego rodzaju sal konferencyjnych wyposażonych w sprzęt do wideokonferencji: jednoosobowych na spotkania, na które wdzwaniania się sam, ale też kilku i kilkunastoosobowych, gdzie uczestniczy w większych telekonferencjach lub tradycyjnych spotkaniach na miejscu.

Z koleżankami i kolegami najchętniej wymienia się informacjami podczas lunchu w kuchni, w coffee pointach podczas przygotowywania kawy i wszelkiego rodzaju miejscach o mniej formalnym charakterze, jak chillout room czy kanapa usytuowana gdzieś na uboczu.

Do pracy indywidualnej najchętniej wykorzystuje cichy open space, gdzie może w spokoju pochylić się nad dokumentami i raportami, ale w jego pracy sprawdza się również focus room, gdzie może się zamknąć w odosobnieniu i mieć pewność, że nikt mu nie przeszkodzi, ale i on nikomu nie będzie przeszkadzał, kiedy będzie musiał odebrać krótki telefon.

W strefie jego pracy nie może oczywiście zabraknąć również archiwum z dokumentami i przestrzeni ze specjalistycznym sprzętem, które przecież często są powodem jego obecności w biurze.

Victor często podkreśla, że choć czasami musi przyjść do biura z powodu potrzeby dostępu do infrastruktury, to równocześnie biuro jest dla niego miejscem, gdzie może efektywnie wykonywać swoją pracę i chętnie porzuca swoje domowe zacisze, by móc spotkać się z ludźmi, z którymi pracuje.



# Czego możemy się nauczyć z analizy stylów pracy w Hybrid Land?

Doświadczenia ostatnich dwóch lat uświadomiły kadrze menedżerskiej w wielu przedsiębiorstwach, że wydarzenia takie jak pandemia będą się pojawiały i musimy być na nie gotowi. Nie da się jednak odpowiedzieć na nie sztywnymi strategiami, dlatego firmy poszukują teraz rozwiązań rezyliencyjnych, by stworzyć już dziś wystarczająco odporne i elastyczne ramy działania i jednocześnie by móc dostosować się do właśnie wyłaniających się zmian, których ostateczny kształt poznamy dopiero za jakiś czas.

Część z tych przeobrażeń zapoczątkowanych w czasie pandemii i ich wpływ na organizacje udało się już dobrze rozpoznać, ale tak naprawdę wiele z nich wciąż trudno właściwie ocenić. Czy są one chwilowe, czy pozostaną z nami na dłużej? Czy już się zakończyły, czy wciąż trwają?

**Dlatego tak istotne jest nie tylko przyglądanie się temu, co można powiedzieć o dzisiejszych wyzwaniach na podstawie zgromadzonych danych historycznych, lecz także analizowanie słabych sygnałów zapowiadających już dziś przyszły stan otoczenia.** Wyłapanie tych zapowiedzi zmian daje więc możliwość budowania rezyliencyjnych strategii biznesowych i kształtowania przewagi strategicznej.

Analiza sposobów pracy w Hybrid Land dostarcza nam wgląd w to, jak może wyglądać organizacja dnia pracy osób wykonujących swoje zadania w modelu hybrydowym. Przede wszystkim będzie wyglądała inaczej niż do tej pory. Żegnamy świat pracy wykonywanej od 9 do 17 tylko przy własnym biurku. **Witamy świat wyboru, w którym decyzje dotyczące tego, gdzie, kiedy i jakie zadania będą wykonywały poszczególne osoby są znacznie mniej przewidywalne.** Tak jak pracownicy Hybrid Land rozwijają trudną sztukę żonglowania zadaniami i pełnego wykorzystywania możliwości swojego środowiska, tak robią to też pracownicy w innych organizacjach.



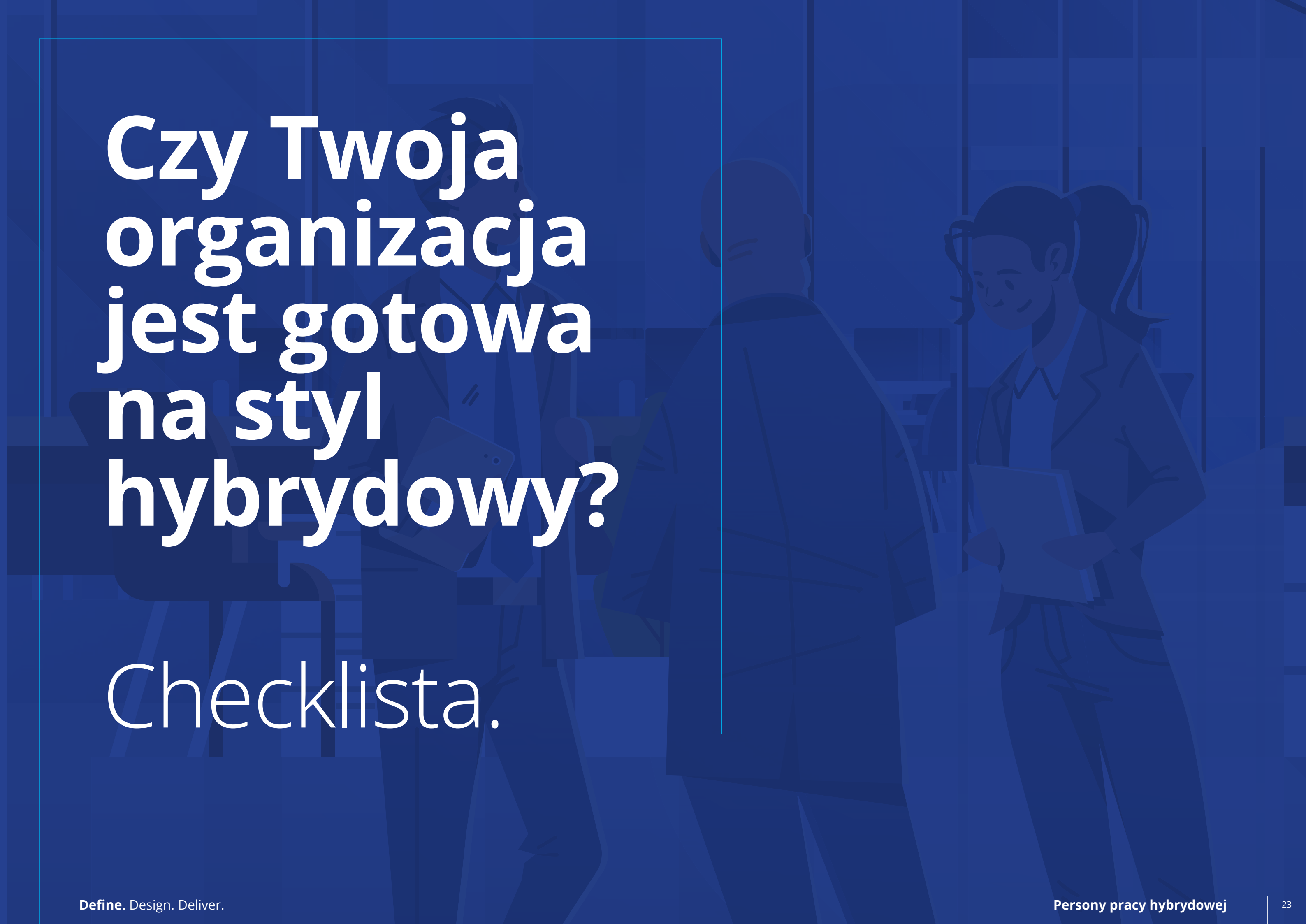
# Czy Twoja organizacja jest gotowa na styl hybrydowy?

Przedstawiliśmy trzy różne sposoby funkcjonowania w modelu hybrydowym. Wiele osób, czytając ten raport, może odnajdywać pewne cechy stylu pracy wspólne z Claire czy Albertem, jednak należy pamiętać, że przedstawione osoby odnoszą się do firmy Hybrid Land i jej pracowników. To opis sytuacji zastanej, scharakteryzowanie sposobu pracy w określonym środowisku. **Z doświadczenia wiemy, że będą firmy, w których będzie można wyróżnić tylko dwie osoby, a będą też takie, w których tych osób będzie aż pięć.** Wszystko zależy od stopnia zróżnicowania działań poszczególnych osób i zespołów, przyjętego modelu pracy hybrydowej, specyfiki branży i wielu innych czynników.

**Aby móc odpowiedzieć na pytanie, jakie są style pracy w konkretnej organizacji, należy przeprowadzić badanie stylów pracy i potrzeb funkcjonalnych.** Pozwoli ono na diagnozę organizacji, występujących w niej sposobów pracy i wynikających z nich potrzeb. **Tylko dzięki poznaniu unikalnych stylów pracy danej firmy i wiedzy, jaki jest rozkład procentowy poszczególnych stylów pracy, możliwe jest stworzenie środowiska dopasowanego do potrzeb jego użytkowników.**

Dopasowanie to jest kluczowe, jednak wydarzenia ostatnich miesięcy pokazują dobitnie, że nie powinniśmy zapominać również o tym, że zastosowane rozwiązania czy modele funkcjonowania powinny być rezydentne, czyli oferować możliwości łatwej adaptacji do nieprzewidywalnego i zmieniającego się świata oraz odpowiadania na to, co nieznane. To właśnie dzięki połączeniu elastyczności i dostosowanych rozwiązań można zbudować środowisko pracy gotowe na wyzwania przyszłości.





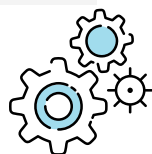
# Czy Twoja organizacja jest gotowa na styl hybrydowy?

## Checklista.

# Checklista

Zastanawiasz się, co z tym wszystkim zrobić? ➡

## Behaviours



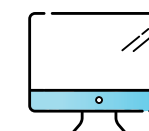
1. Czy wiesz, jakie aspekty funkcjonowania organizacji warto regularnie mierzyć po przejściu na hybrydowy model pracy? Czy potrafisz zdefiniować i zmierzyć kluczowe wskaźniki „zdrowia organizacyjnego” w pracy hybrydowej? ☐
2. Czy wiesz, jaki wpływ ma praca hybrydowa na wyniki pracy i dobrostan Twoich pracowników? ☐
3. Czy potrafisz obiektywnie ocenić wpływ hybrydowego modelu pracy na rozwój Twoich pracowników? ☐
4. Czy wiesz, jaki wpływ ma praca hybrydowa na efektywność zespołów w Twojej firmie? ☐
5. Czy wiesz, jaki wpływ ma praca hybrydowa na komunikację i obieg informacji w Twojej firmie? ☐
6. Czy wiesz, które zespoły w Twojej firmie nie powinny pracować hybrydowo i dlaczego? ☐
7. Czy wiesz, jak Twoja kadra kierownicza radzi sobie z zarządzaniem zespołem rozproszonym? ☐
8. Czy masz opracowane metody wspierania liderów w rozwijaniu kompetencji niezbędnych w zarządzaniu zespołami rozproszonymi? ☐
9. Czy wiesz, jakie zachowania chcesz promować w swojej firmie, po przejściu na hybrydowy model pracy? ☐
10. Czy wiesz, jakie zasady korzystania z biura warto ustalić, aby ułatwić pracę w modelu hybrydowym? ☐

## Bricks



1. Czy wiesz, jakie zmiany musisz wprowadzić w swojej przestrzeni biurowej, aby dostosować ją do hybrydowego modelu pracy? ☐
2. Czy wiesz, ile typów użytkowników biura jest w Twojej firmie? ☐
3. Czy wiesz, w jakim celu Twoi pracownicy chcą przyjeżdżać do biura i jakie czynności chcą w nim wykonywać? ☐
4. Czy wiesz, jaką część biura przeznaczyć na przestrzeń do pracy w skupieniu, a jaką na przestrzeń do współpracy i interakcji? ☐
5. Czy wiesz, jak zorganizować i wyposażać przestrzeń do spotkań hybrydowych? ☐
6. Czy wiesz, jak zapewnić w biurze możliwość przechowywania rzeczy i materiałów do pracy dla osób pracujących hybrydowo i możliwość bezpiecznego przekazywania dokumentów? ☐
7. Czy wiesz, jak stworzyć elastyczne środowisko pracy, które nie będzie wymagało kosztownych przeróbek? ☐
8. Czy wiesz, jaki metraż biura będzie adekwatny, w sytuacji gdy część firmy pracuje z domu? ☐
9. Czy wiesz, co biuro powinno oferować Twoim pracownikom, żeby chcieli do niego przyjeżdżać? ☐
10. Czy wiesz, jak duża powinna być kuchnia w Twoim biurze, żeby każdy mógł znaleźć dla siebie miejsce? ☐

## Bytes



1. Czy wiesz, jakie problemy natury technologicznej stanowią największą przeszkodę w efektywnej pracy zdalnej w Twojej firmie? ☐
2. Czy wiesz, jakiego rodzaju sprzętu najbardziej brakuje pracownikom w hybrydowym modelu pracy? ☐
3. Czy wiesz, które systemy firmowe sprawiają pracownikom najwięcej trudności w zdalnym trybie pracy? ☐
4. Czy wiesz, jaki sprzęt powinien być zapewniony, aby efektywnie prowadzić spotkania hybrydowe? ☐
5. Czy w Twojej firmie wdrożone zostały narzędzia i technologie umożliwiające efektywną współpracę wirtualną i hybrydową? ☐
6. Czy Twoi pracownicy wiedzą, jak posługiwać się tymi narzędziami i potrafią wykorzystywać ich potencjał? ☐
7. Czy wiesz, jak ułatwić pracownikom komunikację asynchroniczną? Czy procesy organizacyjne w Twojej firmie dostosowane są do asynchronicznej współpracy? ☐
8. Czy w Twojej firmie wdrożone zostały narzędzia pozwalające efektywnie zarządzać wykorzystaniem przestrzeni biurowej (np. rezerwacja miejsc, wiedza o tym, kto, kiedy jest w biurze, mierzenie wykorzystania przestrzeni itp.)? ☐
9. Czy w Twojej firmie udostępniono pracownikom narzędzia do rejestracji czasu pracy? ☐
10. Czy wiesz, jak wykorzystać kanały komunikacyjne, żeby wszyscy w organizacji byli na bieżąco z tym, co się dzieje w firmie? ☐

# Zastanawiasz się, co z tym wszystkim zrobić? **Możemy pomóc.**

**Chcesz zdefiniować swój model pracy  
i strategię środowiska pracy?**



Poprowadzimy Cię przez ten proces.



**Dorota Osiecka**

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



**Karolina Dudek**

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

**Czy planujesz przeprowadzkę  
do nowego biura?**



Znajdziemy dla Ciebie przestrzeń  
szytą na miarę.



**Sebastian Bedekier**

Partner, Regional Director  
Poznań  
+48 601 309 539  
sebastian.bedekier@colliers.com



**Paweł Skałba**

Senior Partner, Board Member  
Office Agency, Tenant Representation  
+48 604 121 543  
pawel.skalba@colliers.com



# 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](https://define.colliers.pl)

## Autorzy

### Dorota Osiecka

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

### Karolina Dudek

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

### Grzegorz Rajca

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

### Mikołaj Tarnawa

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

## Kontakt dla mediów i promocji

### Mateusz Sikora

Content Manager  
Comms & Marketing  
+48 882 556 560  
mateusz.sikora@colliers.com

Colliers