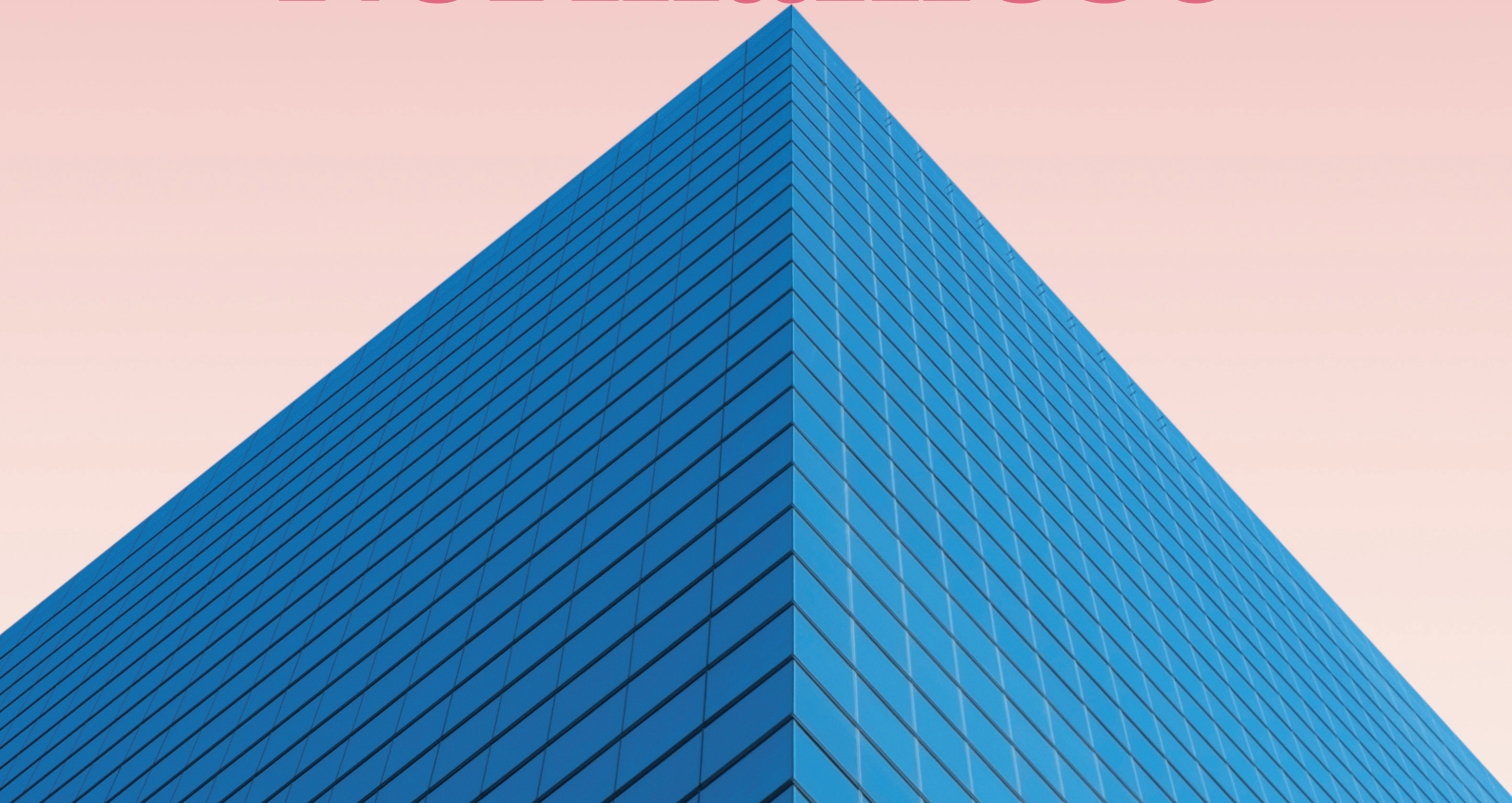


**Poradnik:**

**W**  
**biurze**  
**2022**  
**Nowa**  
**Normalność**



Autorzy:

**Adam Czerniak** – dyrektor ds. badań, Polityka Insight  
**Tomasz Bojęć** – managing partner, ThinkCo

Współpraca:

**Jakub Piznal** – młodszy analityk, Polityka Insight  
**Marta Cymerman** – Polityka Insight

Redakcja:

**Anna Chyckowska**

---

Projekt graficzny, skład i łamanie:  
**Stanisław Zaleski**

Ostateczna korekta:  
**Agnieszka Ewa Zygmunt**

adres raportu:  
**[www.wbiurze2022.pl](http://www.wbiurze2022.pl)**

---

Polityka Insight dziękuje ekspertom biorącym udział w warsztatach foresightowych.  
Wszystkie opinie wyrażone w raporcie pozostają wyłącznie odpowiedzialnością autorów.  
Opracowanie jest bezstronne i obiektywne.  
Partnerzy nie mieli wpływu na jego tezy ani wymowę.

Wszystkie prawa zastrzeżone.

# Spis treści

## Wstęp 5

### 1. Jak pandemia zmieniła pracę biurową? 6

#### 2. Jak firmy będą wracać do biur? 20

Model stacjonarny 22

Model hybrydowy/regulowany 25

Model hybrydowy/swobodny 28

Model satelitarny 31

Model agory 34

Model zdalny 37

### 3. Jak pomóc firmom w powrocie do biur? Rekomendacje 42

Zapewnienie bezpieczeństwa w biurze 43

Uelastycznienie podaży przestrzeni biurowej 45

Właściciele budynków biurowych działający jako  
przedłużenie działań HR-owych najemców 46

Wsparcie przy bezpiecznych podróżach do pracy 47

Wsparcie merytoryczne 48

Wsparcie informatyczne 49

Komunikacja i promocja 51

---

Felieton: Grzegorz Orłowski

**Powrót do biur – aspekt prawny 54**

Felieton: Kasia Miastkowska

**Organic Fit-Out 57**

Felieton: Dorota Minta

**Praca zdalna i co dalej? – jaka będzie nowa normalność 60**

Felieton: Marta Wiszniewska, Jolanta Walusiak-Skorupa

**Zdrowie a praca zdalna w czasie pandemii 63**

Felieton: Kacper Nosarzewski

**Dwa kroki w przyszłość 67**

---

Bibliografia 70



# Wstęp

**P**roces powrotu do pracy stacjonarnej w czasie trwającej wciąż pandemii to wyzwanie zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników. To zmiany w obszarze organizacyjnym i prawnym oraz konieczność i obowiązek zagwarantowania bezpieczeństwa w miejscu pracy. Z tego względu, obserwując to, jak pandemiczna rzeczywistość zmieniła nasze przyzwyczajenia i wymagania dotyczące pracy biurowej, opracowaliśmy ten poradnik, w którym zbadaliśmy wpływ pandemii na rynek nieruchomości biurowych oraz wyciągnęliśmy z niego wnioski na przyszłość.

Zależy nam na tym, aby ten poradnik stał się praktycznym i pomocnym narzędziem dla firm, korporacji i innych organizacji. Zebraliśmy w nim więc pakiet użytecznych informacji dla osób zarządzających różnego rodzaju podmiotami. Opracowaliśmy sześć idealnotypowych modeli organizacji pracy pod kątem odpowiedniego wykorzystania przestrzeni ze wskazaniem na ich wady i zalety, a także wskazaliśmy, jakie typy firm mogą z nich skorzystać. Znajdują się tu także rady dla przedsiębiorców na temat tego, jak dopasować model pracy do specyfiki ich firmy, oraz zestaw zaleceń dla pracowników i pracodawców do stosowania w sytuacji „pełzającej pandemii”.

Z całą pewnością kluczowym elementem i wartością tej publikacji jest przedstawienie konkretnych działań, które w sposób realny wpłyną na poprawę standardów i warunków pracy w biurze, niezależnie od przyjętego modelu oraz sytuacji pandemicznej w kraju. Dodatkowo, dla wzbogacenia naszego poradnika, uwzględniliśmy w nim stanowiska ekspertów z obszarów: zdrowia psychicznego, medycyny pracy, projektowania wnętrz, trendów i prawa pracy. Zadaniem ekspertów było przeanalizowanie tego, jak pandemia wpłynęła na życie pracowników i ich rodzin, firm i korporacji, a także, jakie doświadczenia na kolejne lata można wyciągnąć z długiego okresu pracy zdalnej w czasie pandemii.

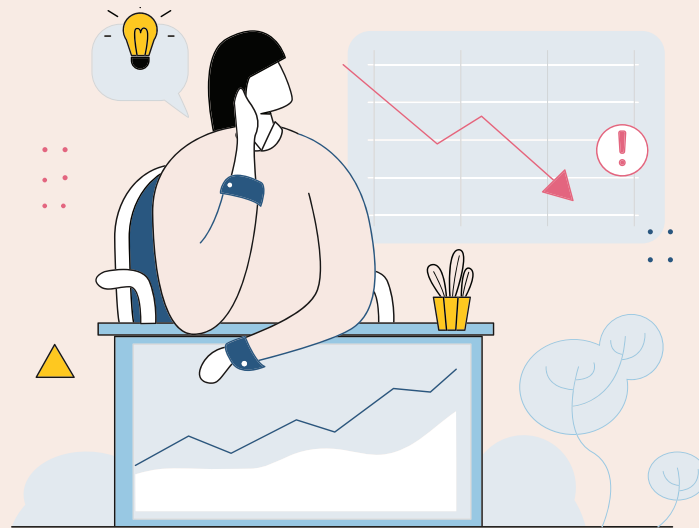
W imieniu firm reprezentujących rynek nieruchomości komercyjnych oraz samego Stowarzyszenia PINK gorąco zachęcam do lektury!

**Agnieszka Hryniewiecka-Jachowicz**

Dyrektor i Członek Zarządu PINK

# **Jak pandemia zmieniła pracę biurową?**

# Zarządzanie



## Mniej użytkowników, stałe koszty +

**P**od koniec września 2020 r., a więc kilka miesięcy po zniesieniu najcięższych obostrzeń wdrożonych w reakcji na pierwszą falę pandemii COVID-19, w Polsce nadal pracowało zdalnie aż 993 tys. osób. Z kolei ponad 90 proc. pracodawców wprowadziło wówczas ograniczenia użytkowania przestrzeni, głównie dotyczące liczby osób przebywających jednocześnie w jednym pomieszczeniu (DGTL 2020). Koszty utrzymania powierzchni biurowych nie spadają jednak proporcjonalnie do zmniejszonej liczby korzystających z niej pracowników. Nie maleje także liczba zatrudnionych koniecznych do obsługi obiektów. Bez wyłączenia całych części budynku nie ma również możliwości, by znacznie oszczędzać na oświetleniu oraz innych systemach pobierających energię elektryczną. Pojawiły się za to nowe wydatki – zwiększone koszty częstszych serwisów klimatyzacji czy dezynfekcji przestrzeni wspólnych i biur. To ostatnie sprowadza się nie tylko do większej częstotliwości prac wykonywanych przez serwis sprzątający, lecz obejmuje także wdrażanie nowych technologii. Na początku pandemii na popularności zyskało ozonowanie, a następnie – urządzenia dezynfekujące różnorodne powierzchnie, powietrze i wodę przy pomocy promienia UV-C, bardziej skuteczne w walce z wirusami.

W wyniku pandemii rozmowy o wynajmie nowych przestrzeni biurowych spowolniły i trudno przewidzieć, kiedy aktywność na rynku powróci do rekordowych poziomów sprzed wiosny 2020 roku. Nagłe zmiany modelu pracy bezpośrednio wiążą się z brakiem pewności odnośnie do wielkości i charakteru wymaganej powierzchni. W związku z tym firmy przeważnie albo przedłużają umowy i zostają w dotychczasowych biurach – obserwując zmiany, jakie przyniosła dla nich pandemia – albo podejmują konkretne decyzje co do swojej kultury organizacyjnej i od początku dopasowują do niej nowe powierzchnie.

Sytuacja doprowadziła do dyskusji o czasie obowiązywania umów najmu dla firm. Obecnie najemcy niejednokrotnie oczekują jego skrócenia do dwóch czy trzech lat, choć ze względów finansowych tak krótkie okresy najmu zaproponować mogą jedynie operatorzy starszych budynków w ramach przedłużeń obowiązujących umów. Firmy decydujące się na najem nowych powierzchni w nowoczesnych biurowcach nadal podpisują umowy obowiązujące od pięciu do dziesięciu lat, podobnie jak przed pandemią.



## Ewolucja roli biura

Niewiele firm dąży do tego, by całkowicie zrezygnować z powierzchni biurowej. Pracodawcy obawiają się m.in. braku kontroli nad pracownikami, pogorszenia relacji w zespołach czy słabszej kondycji psychicznej zatrudnionych. Niepewność tę pomagają budować informacje o dużej grupie wypalonych zawodowo młodych pracowników i o obecnie diagnozowanym przez badaczy tzw. zoom fatigue, czyli zmęczeniu ciągłymi spotkaniami online. (HBR 2020).

Należy się spodziewać, że biura nie znikną, zmieni się tylko ich znaczenie dla organizacji – będą stanowić rdzeń ekosystemu pracy. Staną się miejscem nie tyle wykonywania obowiązków, ile tworzenia kultury organizacyjnej, uczenia się, budowania więzi ze współpracownikami i klientami firmy. To z tego względu organizacje opierające się na wiedzy wdrażają obecnie system hybrydowy. Widzą w nim kompromis między różnorodnymi wymaganiami pracowników – system ten umożliwi bowiem zatrudnionym przynajmniej częściowo pracę zdalną, a jednocześnie zapewnia miejsce do integracji i komunikacji bezpośredniej. Paradoksalnie biura, w których obecnie

przebywa jednocześnie mniej osób niż przed pandemią, nie muszą stać się mniejsze. Większa przestrzeń przypadająca na jednego pracownika oznacza większą swobodę aranżacji, co jest istotne przy wprowadzaniu nowego modelu pracy metodą prób i błędów. To też prosty sposób na zapewnienie większego poczucia swobody i bezpieczeństwa wśród pracowników.

**Należy się spodziewać,  
że biura nie znikną,  
zmieni się tylko ich  
znaczenie dla organizacji  
– będą stanowić rdzeń  
ekosystemu pracy.**





## Przestrzenie elastyczne

**Z**arówno niepewność dotycząca przyszłych modeli pracy, jak i aktualna popularność pracy zdalnej sprzyjają redefinicji sposobu funkcjonowania biur. Jednym ze zjawisk raczkujących jeszcze przed pandemią było czerpanie przez tradycyjny rynek biurowy z doświadczeń rynku coworkingowego. Oferuje on krótsze umowy najmu, modne i dobrze zaplanowane przestrzenie wspólne oraz charakterystyczną atmosferę przyciągającą kreatywne zespoły. Dla rynku biurowego coworki były i są zwiastunem zmian oraz poligonem doświadczalnym. Na początku pandemii bowiem niemal opustoszały, szybko okazały się jednak dobrym rozwiązaniem dla najemców niepewnych co do realnego zapotrzebowania na powierzchnię biurową oraz dogodnym miejscem na przeczekanie dla tych, którzy z powodu pandemii chcieli ograniczyć powierzchnię (Knight Frank 2020).

Choć nie zawsze i nie wszędzie coworking okazuje się sukcesem komercyjnym, rola tego typu przestrzeni w ekosystemie rynku biurowego wzrosła. Obecnie mówi się o potrzebie rozszerzenia oferty biurowców o coworkingi i biura serwisowane oferujące bardziej elastyczny niż tradycyjny model najmu. To ważne z punktu widzenia niepewności odnośnie do nowych modeli pracy, których okrzepnięcie prawdopodobnie potrwa latami. Może to oznaczać, że w niedalekiej przyszłości powstanie nowy format biurowców – budynki te będą złożone z czterech typów powierzchni: klasycznych biur, biur serwisowanych, coworkingów i parterów wypełnionych aktywnościami – rozbudowanymi usługami i miejscami spotkań.

**Może to oznaczać, że w niedalekiej przyszłości powstanie nowy format biurowców – budynki te będą złożone z czterech typów powierzchni: klasycznych biur, biur serwisowanych, coworkingów i parterów wypełnionych aktywnościami – rozbudowanymi usługami i miejscami spotkań.**

# Aranżacja przestrzeni



## Budowanie poczucia przynależności

**C**hęć pracy zdalnej rośnie wraz z obniżaniem się poziomu satysfakcji pracownika z przestrzeni biurowej (Leesman 2021). Zaledwie 8 proc. zatrudnionych korzystających z najlepiej ocenianych przestrzeni wskazuje, że chciałoby pracować zdalnie częściej niż dwa dni w tygodniu. Grupa ta rośnie do 51 proc. w przypadku biur średniej jakości i aż do 72 proc. przy najgorzej zaprojektowanych przestrzeniach. W dyskusjach o powrocie pracowników do biur należy więc uwzględnić jakość miejsca pracy. Na szczególną uwagę zasługuje zindywidualizowana ergonomia przestrzeni biurowych. Efektywność różnorodnych zadań już wiele lat temu doprowadziła do pojawienia się koncepcji Activity Based Workplace (ABW), polegającej na podziale biura na różne strefy aktywności. W zależności od potrzeb, pracownik może pracować w skupieniu, współpracować z innymi, odpoczywać czy wykonywać codzienne obowiązki.

Pierwszy lockdown w 2020 r. rzucił nowe światło na rolę biur w budowaniu poczucia przynależności do organizacji, integracji z zespołem, a także przyjmowania gości. Brytyjski dostawca usług coworkingowych TOG przeprowadził wiosną 2020 r. ankietę,

**W dyskusjach o powrocie pracowników do biur należy więc uwzględnić jakość miejsca pracy.**

która wykazała, że użytkownicy coworkingu byli niezadowoleni z interakcji społecznych, jakich doświadczali podczas pracy zdalnej (Leesman 2020). Ponadto zaledwie 54 proc. respondentów czuło więź ze swoimi współpracownikami podczas pracy z domu, a 56 proc. nie miało okazji do uczenia się od innych. Unaocznia to, jak ważną wartością związaną z pracą w biurze jest bezpośredni kontakt z ludźmi, w ramach zarówno spotkań planowanych, jak i przypadkowych. Pytanie, w jakim stopniu biura w Polsce wspierają obecnie zachodzenie tego typu interakcji, pozostaje otwarte.

Budowaniu społeczności w miejscu pracy paradoksalnie nie zawsze sprzyja open space. Należy się spodziewać, że popularność tego typu przestrzeni biurowej znacznie spadnie wraz ze zmianą w rozumieniu funkcji biur, zwłaszcza że zalety open space'ów były kwestionowane jeszcze przed pandemią. Według badań przeprowadzonych na Harvardzie pracownicy open space'ów spędzają 73 proc. mniej czasu na interakcji z innymi (Bernstein, Turban 2018). Inne badania wskazują, że 60 proc. pracowników uznaje open space za hałaśliwe oraz negatywnie oddziałujące na koncentrację i samopoczucie (Innogy 2020).

**Ważną wartością związaną z pracą w biurze jest bezpośredni kontakt z ludźmi, w ramach zarówno spotkań planowanych, jak i przypadkowych.**



## Biura zielone i dostosowane do potrzeb

**Poza większym naciskiem na strefowanie biura według typów pracy dojdzie też do stechnologizowania sal konferencyjnych.**

**M**ozna pokusić się o przewidywanie, jak przebiegać będzie reorganizacja biur. Dominujące do tej pory stanowiska do pracy indywidualnej, przypisane do konkretnego pracownika, prawdopodobnie będą ustępowały miejsca różnorodnym przestrzeniom wspólnym.

W tradycyjnych biurach, przeznaczonych dla jednej firmy, miejsca interakcji będą zajmować większą część powierzchni niż w coworkingach, które zawsze muszą zapewnić określoną liczbę stałych miejsc dla małych przedsiębiorstw. Biurka nie znikną, jednak coraz częściej będą tzw. hot deskami, nieprzypisanymi do jednego pracownika. Poza większym naciskiem na strefowanie biura według typów pracy dojdzie też do stechnologizowania sal konferencyjnych. Obecnie mniejsze sale, przeznaczone dla grup do pięciu–sześciu osób, nie są odpowiednio przystosowane do spotkań online, potrzebnych do skomunikowania się z pracują-

**Nowoczesne biuro ma wywoływać pozytywne emocje i sprawiać, że pracownicy będą czuć z niego dumę. Z tego powodu w ostatnich latach dostrzegalny jest trend poświęcania większej uwagi detalom nadającym miejscom pracy unikatowego charakteru oraz stosowania w nich wystroju przytulnego, ciepłego, wręcz domowego.**

cymi zdalnie. Inne technologie, które już teraz funkcjonują w nowoczesnych biurach i ułatwiają zarządzanie różnorodnymi przestrzeniami, to m.in. systemy rezerwowania salek i biurek oraz instalacje monitorujące wilgotność, poziom CO<sub>2</sub> w powietrzu i inne zjawiska potencjalnie wymagające reakcji w konkretnym miejscu.

Nowoczesne biuro ma wywoływać pozytywne emocje i sprawiać, że pracownicy będą czuć z niego dumę. Z tego powodu w ostatnich latach dostrzegalny jest trend poświęcania większej uwagi detalom nadającym miejscom pracy unikatowego charakteru oraz stosowania w nich wystroju przytulnego, ciepłego, wręcz domowego.

Ponieważ we wnętrzach człowiek spędza średnio niemal 90 proc. czasu (Roberts 2016), wzrasta zapotrzebowanie na lepszej jakości ich środowisko fizyczne i oferowane przez nie doświadczenie. Dużą rolę odgrywa tutaj zieleni. Chodzi nie tylko o umieszczenie w biurach roślin, ale też o wzrost zainteresowania projektowaniem biofilicznym. Prowadzi ono do wizualnej łączności między człowiekiem a naturą poprzez wprowadzanie elementów otoczenia do wnętrza. Poza atrakcyjnym wyglądem wspomaga dobre samopoczucie, po części dzięki zwiększonej produkcji tlenu. Biura czeka też konieczność unowocześnienia systemów HVAC, tak by zniwelować rozprzestrzenianie się szkodliwych wirusów i bakterii. Istnieją już nowoczesne budynki, w których zadbano o jakość środowiska wewnętrznego dzięki systemom wentylacji wyposażonym w odpowiednie filtry i nie-mieszające powietrza. Jednak biurowce starsze lub realizowane bez brania pod uwagę tego aspektu mogą wymagać udoskonalenia, a nawet gruntownej modernizacji systemów wentylacyjnych.

**Dużą rolę odgrywa tutaj zieleni. Chodzi nie tylko o umieszczenie w biurach roślin, ale też o wzrost zainteresowania projektowaniem biofilicznym.**

**Biura czeka też konieczność unowocześnienia systemów HVAC, tak by zniwelować rozprzestrzenianie się szkodliwych wirusów i bakterii.**



## Certyfikacje

**Z**mienia się rola certyfikacji obiektów komercyjnych. Miejsca, które wspierają dobry stan zdrowia i samopoczucia użytkowników, oznaczane są certyfikatami takimi jak WELL i Fitwel. Podstawowe wymagania niezbędne do osiągnięcia celów wellbeingowych obejmują: odpowiednią wentylację, oczyszczanie powietrza z nad-miaru CO<sub>2</sub>, dostęp do dużej ilości światła dziennego, kontakt z naturą, brak barier przestrzennych, ergonomię stanowiska pracy i właściwe rozwiązania akustyczne. Drugi poziom to dostęp do usług, lokalizacja obiektu i udogodnienia w jego ramach, takie jak miejsca umożliwiające uprawianie sportu czy chwilę relaksu. Ostatnim aspektem jest tworzenie okazji do budowania relacji i społeczności w budynku. Bezpośrednią odpowiedzią na pandemię COVID-19 jest WELL Health-Safety Rating (HSR), stosowany w obiektach o niemal dowolnej funkcji i ważny przez 12 miesięcy. Aby uzyskać ten certyfikat, należy spełnić szereg wymagań w sześciu kategoriach:

- procedury sprzątnięcia i czyszczenia;
- gotowość na wypadek sytuacji kryzysowych;
- dostęp do usług zdrowotnych;
- utrzymanie jakości powietrza i wody;
- zaangażowanie i komunikacja z interesariuszami;
- innowacje.

Innym, mniej popularnym w Polsce certyfikatem jest Fitwel Viral Response, skoncentrowany na prewencji i odpowiedniej reakcji w sytuacji zagrożenia epidemicznego. Przyznaje się go na rok, podobnie jak WELL HSR.

**Zmienia się rola certyfikacji obiektów komercyjnych. Miejsca, które wspierają dobry stan zdrowia i samopoczucia użytkowników, oznaczane są certyfikatami takimi jak WELL i Fitwel.**

# Human Resources



## Praca zdalna – wczoraj benefit, dzisiaj standard

O pieranie całych organizacji wyłącznie na pracy zdalnej jest, przynajmniej dzisiaj, postrzegane jako krok ekstremalny i decydują się na to nieliczne podmioty. Niemniej jednak, wiele firm rozwijających się wraz z postępem technologicznym wdrożyło pracę mieszaną (w biurze i zdalną) jeszcze przed 2020 r. Wśród głównych jej zalet wskazywano większe zadowolenie pracowników i ich niższą rotację czy też rzadszą potrzebę brania urlopu (Owl Labs 2019). Obecnie dyskusja ta ma jednak zupełnie inny charakter – umożliwienie pracy zdalnej staje się standardem, a brak jej oferowania może negatywnie wpłynąć na atrakcyjność firmy w oczach pracowników.

O dobrą opinię na temat firmy wśród kandydatów i obecnych pracowników należy dbać. Pomimo zawirowań ekonomicznych i bolesnego wpływu pandemii na niektóre gałęzie gospodarki, z powodu coraz mniejszej liczby rąk do pracy nie należy oczekiwać szybkiego powrotu tzw. rynku pracodawcy. Polska ma najszybciej starzejące się społeczeństwo w Europie. Do 2035 r. liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się tu o ponad 1,5 mln (GUS 2014). Najgwałtowniejszy spadek nastąpi w grupie w wieku produkcyjnym mobilnym, czyli wśród ludzi między 18 i 44 rokiem życia, zdolnych do zmiany miejsca pracy lub zamieszkania. Do 2035 r. ubędzie ich ponad 20 proc. Przez popularyzację pracy zdalnej dobrze wykwalifikowani pracownicy znajdą zatrudnienie poza granicami kraju, a nawet kontynentu, niekoniecznie zmieniając przy tym miejsce zamieszkania.

Nie bez powodu możliwość pracy zdalnej przez określoną liczbę dni w tygodniu jeszcze przed pandemią była postrzegana jako jeden z benefitów pracowniczych. Osoby pracujące zdalnie mają poczucie samodzielności i niezależności, co stanowi wysoko cenioną cechę stanowiska pracy. Kluczowa jest też wolność wyboru miejsca pracy – restrykcje związane z pandemią to sytuacja wyjątkowa, a praca zdalna nie ogranicza się do domu. Firmy korzystają z rozszerzenia obszaru poszukiwań talentów poza najbliższe otoczenie, bez konieczności nakłaniania ich do przeprowadzki między miastami czy krajami.

Przed pandemią umożliwienie pracy zdalnej stanowiło przewagę konkurencyjną spowalniającą wskaźnik rotacji pracowników. W nowej rzeczywistości, w której większość firm oferuje taką możliwość, o konkurencyjności oferty znów stanowić będzie biuro. Jego lokalizacja, jakość i cechy szczególne będą budowały poczucie związku z organizacją. Z tego względu przed postpandemicznymi miejscami pracy stoi szereg wyzwań. Przede wszystkim muszą one spełniać potrzeby, których nie można zrealizować, pracując poza nimi.

**Przed pandemią umożliwienie pracy zdalnej stanowiło przewagę konkurencyjną spowalniającą wskaźnik rotacji pracowników. W nowej rzeczywistości, w której większość firm oferuje taką możliwość, o konkurencyjności oferty znów stanowić będzie biuro. Jego lokalizacja, jakość i cechy szczególne będą budowały poczucie związku z organizacją.**



## Minusy pracy poza biurem

**N**a pracy zdalnej najbardziej tracą trzy obszary. Pierwszym są aktywności wymagające współpracy między członkami zespołu, których efektywność spada podczas pracy online. Drugim jest onboarding, który daje dużo lepsze wyniki, gdy odbywa się fizycznie w biurze. Nowym pracownikom łatwiej poznać organizację oraz poczuć przynależność do wspólnoty, kiedy są na miejscu. Ponadto ich rozwój w trakcie zapoznawania się z ekosystemem firmy jest w biurze znacznie szybszy. Trzecim obszarem są procesy edukacyjne i rozwojowe, takie jak szkolenia, warsztaty czy mentoring, zwłaszcza w przypadku grupowych sesji, gdy możliwość bezpośredniej interakcji przyspiesza proces szkoleniowy i poprawia jego jakość. W pełni zdalna praca utrudnia budowanie relacji międzyludzkich oraz sprawia, że wykonywanie wielu obowiązków jest niedostrzegalne poza małym gronem osób bezpośrednio zaangażowanych w dane zadanie. Może przekładać się to negatywnie na rozwój kariery poszczególnych pracowników, którzy nie są w stanie zaznaczyć wyraźnie swojej obecności i wartości dla organizacji.

Inne aspekty pracy, które tracą na trybie zdalnym, a są trudniejsze do zmierzenia, to choćby miękki przepływ wiedzy i informacji. Brak możliwości szybkiego skomunikowania się poprzez podejście do biurka kolegi czy też swobodnego przekazywania sobie informacji podczas przypadkowych spotkań na korytarzu czy w kuchni znacząco wpływa na jakość przepływu wiedzy w organizacji. Aby temu przeciwdziałać, biura muszą stanowić na tyle atrakcyjne dla pracowników miejsca, by chcieli się oni pojawiać w nich również wtedy, gdy nie ma takiej konieczności.



# Wymogi sanitarne



## Prawne obowiązki pracodawcy

**K**odeks pracy wyraźnie wskazuje, że obowiązki dotyczące zapewnienia osobom pracującym bezpieczeństwa i ochrony zdrowia spoczywają na ich pracodawcach. Prawo nakłada na nich obowiązek oceny i dokumentacji ryzyka zawodowego oraz stosowanie niezbędnych środków profilaktycznych. Jest to szczególnie istotne podczas pandemii, choć możliwe, że również długo po jej opanowaniu do podstawowych środków profilaktycznych zaliczamy też ochronę przed rozprzestrzenianiem się wirusów. Warto przy tym pamiętać, że zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy obejmuje też zagrożenia psychospołeczne, szczególnie nasilone w okresie ograniczeń związanych z kolejnymi falami pandemii. Ocena ryzyka obecnego w miejscu pracy powinna obejmować potencjalne źródła zagrożenia, przy czym niezwykle ważny jest w tym głos pracowników. Nieodpowiednio dobrane elementy profilaktyczne mogą bowiem wpływać negatywnie na samopoczucie pracowników i atmosferę w zespole. Po określeniu ryzyka pracodawca powinien stworzyć plan działań obejmujący wpływ środków zapobiegawczych na funkcjonowanie biura.

Dla ograniczenia rozprzestrzeniania się wirusów kluczowe są (CIOP BIP 2020):

1. Ograniczenie liczby osób przebywających jednocześnie w biurze i umożliwienie zachowania dystansu między stanowiskami pracy;
2. Regularna dezynfekcja przestrzeni, ze szczególnym uwzględnieniem często dotykanych powierzchni (np. klamki, przyciski do windy, urządzenia w kuchni);
3. Zapewnienie możliwości częstego mycia i dezynfekowania rąk;
4. Codzienne sprzątanie podłóg i mebli z użyciem wody i odpowiednich detergentów;
5. Dbanie o bezwzględną czystość współdzielonych naczyń i sztućców;
6. Usunięcie niepotrzebnych przedmiotów dotykanych przez wiele osób (gazet, gadżetów i innych);
7. W miarę możliwości: pozostawianie przez kilka godzin w wyznaczonych pojemnikach korespondencji i przesyłek.



## Prewencja nie tylko na czas pandemii

**W** wyniku pandemii dużą popularność zdobyły rozwiązania umożliwiające bezdotykowe korzystanie z budynku – od kontroli dostępu przez zamówienie windy po relacje z kurierami i cyfrowe zarządzanie dostępem dla gości. Dostępne są też narzędzia automatycznie monitorujące temperaturę ciała pracowników, choć naukowcy często zgłaszają niską skuteczność jej mierzenia w wykrywaniu przypadków COVID-19 (Stave 2021). Równocześnie implementowane są zaawansowane technologie oczyszczania powietrza, które neutralizują działanie wirusów i bakterii, zwiększając bezpieczeństwo w budynkach. Ogólnodostępne są też bardziej konwencjonalne metody wymiany powietrza.

Państwowa Inspekcja Pracy zaleca wietrzenie pomieszczeń co godzinę przez 10 minut w ciągu dnia i możliwie ciągle nocą. W budynkach z mechaniczną instalacją wentylacyjną zalecane jest wydłużenie do maksimum czasu jej działania. Długoterminowo największą rolę będą odgrywały te rozwiązania, które nie tylko zadbają o pracowników w czasie pandemii koronawirusa, ale również odpowiedzą na problemy zdrowotne związane z innymi zagrożeniami. A zatem już teraz najemcy szczególną wagę przywiązują do technologii, które zarówno oczyszczają i jonizują

powietrze w ochronie przed wirusami, jak i poprawiają jego jakość, likwidując choćby negatywne skutki smogu.

**Długoterminowo największą rolę będą odgrywały te rozwiązania, które nie tylko zadbają o pracowników w czasie pandemii koronawirusa, ale również odpowiedzą na problemy zdrowotne związane z innymi zagrożeniami.**



## Nadzwyczajne środki, potencjalne konflikty

**Z**akres działań profilaktycznych związanych z pandemią obejmuje też nie-spotykane wcześniej rozwiązania indywidualne: zakrywanie ust i nosa oraz akcję szczepień. Według stanu na październik 2021 roku, zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów w miejscu pracy domyślnie obowiązuje nakaz noszenia maseczek, jeżeli w pomieszczeniu przebywa więcej niż jedna osoba. Pracodawca może jednak dowolnie uregulować tę kwestię. Jednocześnie bezwzględny pozostaje obowiązek zasłaniania ust i nosa przy bezpośrednim kontakcie z osobami trzecimi, czyli przede wszystkim gośćmi. W przypadku szczepienia pracownik nie ma obowiązku informowania pracodawcy, a uregulowanie funkcjonowania firmy i biura z podziałem na zaszczepionych i niezaszczepionych może doprowadzić do zarzutów o łamanie prawa pracy. To potencjalne źródło konfliktów, wymagające dalszego doprecyzowania legislacyjnego.

# **Jak firmy będą wracać do biur?**

**N**ie ma nie będzie jednego sposobu powrotu do biur po pandemii COVID-19. Każda firma dostosuje go do własnych potrzeb i możliwości: do liczby zatrudnionych, specyfiki biznesu, kultury korporacyjnej i oczekiwań pracowników. Można jedynie wyszczególnić kilka idealnotypowych modeli organizacji pracy pod kątem wykorzystania przestrzeni, wskazać ich wady i zalety, a także opowiedzieć, jakie firmy mogą z nich skorzystać oraz o co warto zadbać, aby praca odbywała się efektywnie. Na podstawie warsztatów foresightowych z ekspertami – socjologami, ekonomistami, kulturoznawcami i analitykami branżowymi – oraz lektury opublikowanych wcześniej raportów<sup>1</sup> określiliśmy sześć modeli organizacji pracy: stacjonarny, hybrydowy/regulowany, hybrydowy/swobodny, satelitarny, model agory i model zdalny.

---

<sup>1</sup> Listę polecanych publikacji zawarliśmy w bibliografii.

# Model stacjonarny

**W**ielu pracodawców chce przywrócić zasady pracy stacjonarnej w takim samym zakresie, w jakim obowiązywały przed wybuchem pandemii. Ich celem jest **odbudowa relacji** nieformalnych w zespołach, bo te poprawią przepływ informacji w firmie i kreatywność pracowników; a także **zmarginalizowanie roli telekonferencji**, które będą wykorzystywane tylko sporadycznie, np. w ramach spotkań z kontrahentami z zagranicy. Ważnym elementem tej strategii jest **niechęć do ponoszenia kosztów zmian** ładu korporacyjnego i odejścia od modelu pracy, który się sprawdzał.



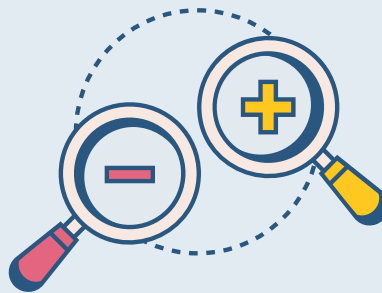
## Warunki konieczne skutecznego wdrożenia modelu

**P**odstawą skutecznego wdrożenia modelu pracy stacjonarnej będzie zachęcenie pracowników do powrotu do biura. Podczas pandemii wielu z nich odkryło korzyści z pracy zdalnej i uświadomiło sobie, że sposób wykonywania obowiązków służbowych nie musi wyglądać jak dawniej. Opór przed powrotem do modelu stacjonarnego widać w większości dotychczasowych badań – jedynie 10–20 proc. pracowników chce wrócić do pracy w biurze przez pięć dni w tygodniu.

W związku z powyższym pracodawcy decydują się uwypuklać korzyści związane z pracą z biura oraz dodatkowo wynagradzać pracowników wracających w pełni do pracy stacjonarnej. Robią to na wiele sposobów. Prognozujemy, że w przyszłości rozwiązaniami najczęściej wdrażanymi będą podwyżki do wynagrodzeń za pracę stacjonarną dla kluczowych pracowników, minimalizujące ryzyko ich odpływu do konkurencji oferującej pracę zdalną, a także wprowadzenie benefitów i atrakcji dla osób przebywających w biurze, jak np. darmowy parking, koncerty, programy lojalnościowe (patrz rozdział III). W tym ostatnim aspekcie wielu pracodawców może się zdecydować na zatrudnienie community managera, który zadba o potrzeby pracowników stacjonarnych i dopasuje ofertę benefitów do kultury korporacyjnej i faktycznych potrzeb zatrudnionych.

Część pracodawców, którzy będą chcieli wrócić do biura w pełnym zakresie, może uelastyczyć godziny pracy, aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom pracowników, którzy polubili pracę zdalną. Osoby pracujące z biura będą miały większą swobodę w kwestii godzin rozpoczynania i kończenia pracy, tak aby była ona lepiej dopasowana do obowiązków rodzinnych (jak np. odbiór dzieci ze szkoły).

Równocześnie pracodawcy, którzy nie będą mogli lub chcieli uelastyczyć godzin pracy, mogą zdecydować się na wprowadzenie zasad wspierających rozgraniczenie życia osobistego od zawodowego. Przykładowo może to być zapisanie w kodeksie dobrych praktyk, że pracownicy wykonują swoje obowiązki wyłącznie w biurze, a przełożeni nie powinni kontaktować się z nimi po godzinach pracy. Celem takich rozwiązań będzie pokazanie pracownikom, że praca stacjonarna wiąże się z lepszym work-life balance. Małe są jednak szanse, aby te zapisy były wprowadzone w sposób wiążący (np. poprzez ścisłą kontrolę godzin logowania do służbowej poczty) ze względu na opór części kadry i niezgodność z prawem pracy. Niektóre z tych rozwiązań – podobnie jak we Francji – w późniejszym okresie mogą zostać wdrożone na poziomie ogólnokrajowym za namową związków zawodowych.



## Zalety

- Łatwość budowania więzi z pracownikami i klientami
- Budowanie poczucia ponownej stabilizacji u pracowników po pandemii
- Brak konieczności znacznego modyfikowania kultury organizacyjnej

## Wady

- Ryzyko utraty pracowników niezadowolonych z braku swobody wyboru trybu pracy
- Konieczność rekompensaty finansowej dla pracowników stacjonarnych
- Potencjalna utrata nowych możliwości przez zachowanie status quo



## Dla kogo?

**Typ firmy:** Model powrotu do pracy stacjonarnej w pełnym zakresie wybiorą przede wszystkim **firmy działające w stabilnym otoczeniu biznesowym**, nastawione na powtarzalne procesy, o ugruntowanej pozycji rynkowej oraz z wieloma sformalizowanymi procedurami w ładzie organizacyjnym. Częściej taki wybór podejmą **firmy ze średnich miast**, gdzie pracownicy niejednokrotnie nie mają dostępu do szybkiego internetu i/lub warunków do pracy zdalnej. Taki model wybiorą też przedsiębiorstwa, w których sposób wykonywania pracy wymaga ciągłej koordynacji zadań i przepływu poufnych informacji – od biur architektonicznych po domy maklerskie.

**Typ pracowników:** Z modelu stacjonarnego mogą skorzystać firmy, które zatrudniają osoby **o silnie wykształconej potrzebie przynależności do grupy**, dla których brak kontaktu ze współpracownikami wiąże się z gorszym samopoczuciem i niższą efektywnością. W tym modelu lepiej funkcjonować będą też firmy zatrudniające **osoby starsze**, które gorzej radzą sobie w środowisku wirtualnym i są mniej skore do trwałej zmiany trybu pracy. Pod względem kultury korporacyjnej model stacjonarny najlepiej sprawdzi się **w firmach zhierarchizowanych**, o niskim stopniu indywidualizmu pracowników i wysokim przywiązaniu do zewnętrznych symboli statusu (zwłaszcza w relacjach z klientem).



# Model hybrydowo/ regulowany

Przez wzgląd na deklarowaną przez większość pracowników chęć częściowego pozostania na pracy zdalnej wielu pracodawców przyjmuje, że nie ma już powrotu do status quo ante, czyli modelu pracy sprzed pandemii. W takich firmach wybiera się **kompromis** – najczęściej regulowaną pracę hybrydową, tj. odgórne ustalenie, kto i w jakie dni działa z biura. Decyzja ta może być poprzedzona badaniem preferencji pracowników, ale jej **charakter jest arbitralny** – to przełożeni narzucają dni pracy zdalnej każdemu podwładnemu. To oni wskazują, które zespoły i w jakie dni spotykają się stacjonarnie, a także: które działy mogą mieć więcej, a które – mniej dni pracy zdalnej. W tym modelu zadania kluczowe oraz te wymagające kooperacji są wykonywane w biurze, natomiast praca samodzielna odbywa się zdalnie.

Uregulowana forma pracy hybrydowej łączy w sobie korzyści płynące z pracy zdalnej i stacjonarnej zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy. Podobnie jak w przypadku pełnego home office, pracownik dysponuje elastycznością, która umożliwia mu planowanie obowiązków domowych; pracodawca zyskuje za to możliwość zmniejszenia kosztów utrzymania biura. Z kolei analogicznie jak przy pełnej pracy stacjonarnej pracownik ma okazję do regularnych kontaktów społecznych, podczas gdy pracodawca zachowuje pewną kontrolę nad jego efektywnością. Kosztem tej formy może być jednak niezadowolenie wśród pracowników – poczucie niesprawiedliwości i przymusu. Niektórzy zatrudnieni będą czuli się zmuszani do pracy z domu, a inni będą z niechęcią przychodzili do biura w dni, w które woleliby cieszyć się większą elastycznością.

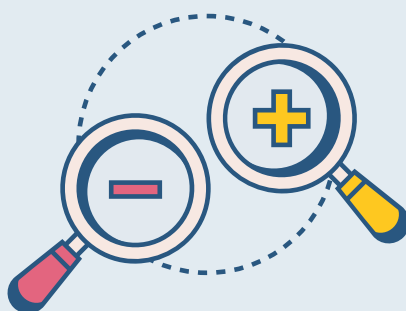


## Warunki konieczne skutecznego wdrożenia modelu

Wprowadzenie systemu regulowanej pracy hybrydowej jest dla większości organizacji najprostszym sposobem umożliwienia pracownikom pozostania w trybie pracy zdalnej kilka dni w tygodniu, wymaga jednak inwestycji. Potrzebna jest odpowiednia infrastruktura informatyczna – do zarządzania trybem pracy zatrudnionych (stacjonarna vs. zdalna) i takiego ustalania ich kalendarza, aby zminimalizować koszty biurowe przy równoczesnej maksymalizacji niezbędnych kontaktów między pracownikami. Konieczne jest również wdrożenie mechanizmów

zarządzania pracą samodzielną poza biurem – wyznaczania zadań, kontroli ich realizacji i analizy efektów. Prawdopodobnie najskuteczniejszą metodą zarządzania będą tu regularne spotkania stacjonarne zespołów, w niektórych firmach przydatne mogą okazać się też narzędzia informatyczne (np. oparte na schematach Gantta).

Największą niewiadomą regulowanego modelu hybrydowego jest to, w jakim stopniu odpowie ono na potrzeby pracowników i pracodawców. To bowiem rozwiązanie kompromisowe, które w skrajnym wypadku może nikogo nie zadowolić. Osoby deklarujące chęć pracy hybrydowej utożsamiają ją bowiem z możliwością przyjscia do biura o dowolnej porze i dowolnego dnia, a pracodawcy pracę stacjonarną rozumieją jako większą kontrolę jakości pracy i wyższą kreatywność zespołów. W niektórych firmach te rezultaty mogą się jednak nie zmaterializować, dlatego warto wprowadzić mechanizmy ewaluacji i ewentualnego dostosowywania czasu pracy zdalnej do potrzeb pracowników oraz ich przełożonych. Część firm może się też zdecydować na wdrożenie regulowanego modelu hybrydowego dopiero po okresie pełnej pracy stacjonarnej, np. poprzez stopniowe zwiększanie liczby godzin pracy zdalnej dla poszczególnych pracowników.



### Zalety

- Niskie koszty utrzymania biura
- Zadowolenie pracowników z możliwości pracy częściowo zdalnej
- Możliwość ścisłej kontroli sposobu wykonywania pracy i jej efektów
- Niskie koszty transformacji modelu pracy

### Wady

- Utrudniona skalowalność modelu przy rozszerzaniu organizacji
- Ryzyko utraty pracowników niezadowolonych z braku swobody wyboru dni pracy zdalnej
- Trudności w egzekwowaniu modelu (np. część pracowników może brać urlopy tylko w dni pracy stacjonarnej)



## Dla kogo?

**Typ firmy:** Model hybrydowy/regulowany najbardziej nadaje się dla przedsiębiorstw **działających projektowo**, w których większość członków potrzebuje czasu na pracę zarówno zespołową, jak i samodzielną. Dobrze sprawdzi się w firmach, w których pracownicy potrzebują **czasowego, lecz regularnego dostępu do zasobów organizacji** (np. drukarek, dużych monitorów, szybkich komputerów, oprogramowania, bezpiecznych serwerów). Można go sprawnie wdrożyć zarówno w **dużych, jak i w mniejszych przedsiębiorstwach o niskiej rotacji pracowników** i przy wysokiej powtarzalności zlecanych zadań.

**Typ pracowników:** Regulowana praca hybrydowa w pewnym stopniu sprawdza się w odniesieniu do **każdego typu** pracownika, niezależnie od poziomu doświadczenia, miejsca zamieszkania, płci, wieku czy typu osobowości. Dobry manager będzie ją bowiem w stanie dopasować do każdego – od osób, które nie mają w domu warunków do pracy zdalnej, aż po te, które są bardzo nieefektywne, gdy pracują w otwartych przestrzeniach biurowych. Elementem kultury korporacyjnej, który ułatwi wprowadzenie tego modelu, jest wysoki stopień akceptacji odgórnych poleceń, a także przyzwolenie na nierówności w organizacji – ta ostatnia cecha umożliwi zróżnicowanie czasu pracy zdalnej między pracownikami bez narażania się na nadmierny wzrost u nich poczucia niesprawiedliwości.

# Model hybrydowo/ swobodny

**W** pandemii COVID-19 nieuregulowana praca hybrydowa stanowiła – obok pełnej pracy zdalnej – podstawowy model działalności wielu firm w Polsce. Pracodawcy pozostawiali dużą dowolność pracownikom w zakresie częstotliwości i dni wizyt w biurze. W rezultacie w modelu swobodnym każdy pracownik mógł **samodzielnie** podjąć decyzję, kiedy i jak często chce pracować z biura. Zależało to od jego możliwości pracy zdalnej, poczucia bezpieczeństwa czy typu osobowości. Dla wielu pracowników była to **najbardziej atrakcyjna forma** wykonywania zadań i to właśnie ta **elastyczność** stanowiła dla nich główną zaletę pracy. Co więcej, korzystali na tym również pracodawcy, którzy mogli zmniejszyć wynajmowaną powierzchnię. W rezultacie część przedsiębiorców może zdecydować się pozostać przy tym rozwiązaniu także po pandemii lub – w nieco zmodyfikowanej wersji – narzucić pracownikom jedynie kilka dni pracy zdalnej w miesiącu (np. na spotkania ogólnodziałowe), pozostawiając swobodę w pozostałym zakresie zawodowego funkcjonowania.



## Warunki konieczne skutecznego wdrożenia modelu

**M**odel hybrydowy/swobodny wymaga zapewnienia większej przestrzeni biurowej niż w przypadku modelu regulowanego, tak aby każdy pracownik, który zechce przyjść do firmy, znalazł miejsce do pracy. Można to osiągnąć na dwa sposoby: albo poprzez wynajęcie większej przestrzeni biurowej, niż to wynika z przeciętnego zapotrzebowania, albo poprzez wynajmowanie w razie potrzeby miejsc pracy w przestrzeni coworkingowej udostępnionej przez najemcę w tym samym budynku. Alternatywnym rozwiązaniem problemu fluktuacji liczby pracujących z biura jest wprowadzenie aplikacji, która poinformuje osobę deklarującą chęć przyścia do pracy, czy czeka na niego miejsce przy biurku. Jednakże większych przedsiębiorstwach trzeba będzie zastosować bardziej rozbudowane narzędzia, aby przeciwdziałać zapobiegawczemu rezerwowaniu biurek, oraz wprowadzić automatyzację rezerwacji powiązaną z kalendarzami pracowników.

W modelu hybrydowym/swobodnym istnieje ponadto większe zapotrzebowanie na sale konferencyjne i kapsuły do spotkań online między pracownikami przebywającymi w danym dniu na pracy zdalnej i tymi pracującymi z biura. Oznacza to konieczność poniesienia nakładów na dodatkową przestrzeń biurową oraz sprzęt IT i audio-wideo, aby komunikacja między biurem i pracownikami zdalnymi była szybka i sprawna, a także zapewniała odpowiedni stopień bezpieczeństwa przesyłanych dokumentów. Wraz z rozwojem pracy zdalnej wzrosła liczba ataków hakerskich, które będą wykorzystywały luki w zabezpieczeniach komputerów domowych oraz przy przesyłaniu danych poza zabezpieczony serwer firmowy.

Pozostałe warunki skutecznego wdrożenia swobodnego modelu hybrydowego są takie same, jak w przypadku modelu regulowanego. Przede wszystkim zwiększy się liczba obowiązków managerów, którzy będą zapewniać ciągłość pracy przy zachowaniu pełnej elastyczności sposobu jej wykonywania, a także kontrolę procesów i jakości zrealizowanych zadań. Wzrosła też znaczenie miękkich kompetencji managerskich, w tym motywowania do pracy ludzi pozostających w domu czy utrzymania spójności społecznej między grupami pracowników pracujących częściej z domu a tymi pracującymi raczej z biura.

Ważnym czynnikiem zwiększającym efektywność tego modelu będzie tworzenie korzyści z obecności pracowników w biurze i komunikowanie im tego. Można to osiągnąć np. poprzez organizowanie eventów dla osób pracujących w firmie, wsparcie przy bezpiecznych i środowiskowo odpowiedzialnych dojazdach do pracy czy stworzenie kanałów komunikacji w mediach społecznościowych informujących o życiu w firmie. Pozwoli to utrzymać zainteresowanie pracą w biurze zarówno osób, które zdecydują się do niego regularnie przychodzić, jak i tych, które w pierwszych miesiącach po pandemii będą się jeszcze bały o swoje bezpieczeństwo zdrowotne.



## Zalety

- Duża elastyczność organizowania się dla pracownika
- Atrakcyjność dla pracowników o różnych typach osobowości
- Możliwość wykorzystania hybrydy jako etapu ewolucji struktury organizacyjnej

## Wady

- Konieczność opłacenia dodatkowych miejsc do pracy stacjonarnej i wielu pomieszczeń do konferencji online
- Trudna koordynacja procesów
- Możliwość powstawania różnic w doświadczeniu pracowników o jednakowym stażu pracy



## Dla kogo?

**Typ firmy:** Swobodny model hybrydowy najlepiej sprawdzi się w **małych i średnich firmach o płaskiej strukturze korporacyjnej**, w których panują nieformalne stosunki między pracownikami, a kadra kierownicza cechuje się liberalnym sposobem zarządzania – deleguje zadania wraz z odpowiedzialnością za ich wykonanie. Model ten łatwiej będzie wprowadzić firmom **w większych miastach**, gdzie są biurowce z przestrzenią coworkingową, mogące służyć jako bufor w okresach wzmożonej chęci do pracy stacjonarnej, a także liczne sale wideokonferencyjne oraz kapsuły do spotkań online.

**Typ pracowników:** Jest to model przeznaczony dla pracowników **o dużej potrzebie elastyczności**, zwłaszcza **z wolnych zawodów**, którzy chcą i lubią przyjmować na siebie pełną odpowiedzialność za wykonywane zadania. Łatwiej uda się ten model wdrożyć **w zespołach młodszych**, złożonych z osób bez problemu korzystających z nowoczesnych aplikacji i **o dużej samodyscyplinie**. Wdrożeniu swobodnej hybrydy sprzyjać będzie również wysokie przywiązanie pracowników do budowania relacji osobistych i chęci spędzania czasu z innymi w biurze. W innym wypadku ład organizacyjny będzie w naturalny sposób dryfował w stronę pełnej pracy zdalnej.

# Model satelitarny

Satelitarny model organizacji pracy to jeden z dwóch modeli, które zostały wymyślane w odpowiedzi na zmiany w charakterze i bezpieczeństwie pracy, które wywołała pandemia. Jego kwintesencją jest to, że pracownicy wykonują swoje zadania w małych biurach rozlokowanych blisko miejsca zamieszkania. Oddziały te mogą przyjmować zarówno formę rzeczywistych filii, jak i wydzielonych obszarów w przestrzeniach coworkingowych. Przedsiębiorstwa dysponują główną siedzibą, jednak służy ona jedynie jako przestrzeń do pracy kadry zarządzającej oraz reprezentacyjne miejsce do spotkań z klientami. Sporadycznie mogą się odbywać w niej zjazdy pracownicze i imprezy firmowe.

Korzyścią z tego modelu jest utrzymanie zalet pracy grupowej i rozdzielenia życia osobistego od zawodowego przy jednoczesnym zminimalizowaniu kosztów dojazdów i zwiększeniu elastyczności pracy. W małych jednostkach ulokowanych blisko domu można tak samo dobrze jak na pracy zdalnej pogodzić obowiązki służbowe z odbiorem dziecka ze szkoły, zrobieniem zakupów i wizytą u fryzjera. Sprzyja temu również praca w niewielkich zespołach, w których tworzą się silne więzi i w których pracownicy są dla siebie wyrozumiali, bo dzielą ze sobą nie tylko biuro – spotykają się także w lokalnych punktach usługowo-handlowych czy posyłają dzieci do tych samych szkół.

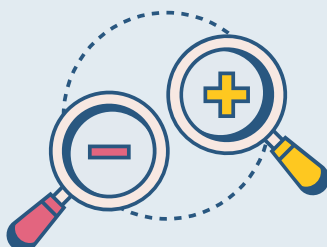


## Warunki konieczne skutecznego wdrożenia modelu

Model satelitarny stanowi wyzwanie dla pracodawców. Wymaga szczegółowego rozplanowania i efektywnej struktury organizacyjnej, bez której może się okazać bardzo kosztowny w wymiarze osobowym (odpływ najlepszych pracowników) i finansowym (wysokie koszty utrzymania biur satelitarnych). Ze względu na niewielkie doświadczenia firm we wdrażaniu tego modelu trudno precyzyjnie nakreślić wszystkie warunki, które muszą zostać spełnione, aby działał efektywnie. Można natomiast wskazać obszary, które wymagają innych rozwiązań niż w przypadku modeli stacjonarnych czy hybrydowych. Mimo zapewnienia przestrzeni biurowej pracownikom model ten bowiem jest dużo bliższy pełnej pracy zdalnej niż wcześniej omówionym modelom.

W modelu satelitarnym działalność stacjonarna zorganizowana jest w zespołach regionalnych, a zespoły zadaniowe – jeżeli zostaną stworzone – pracują wyłącznie online. W jednej lokalizacji pracują więc osoby o zróżnicowanych kompetencjach, często niezaangażowane we wspólne projekty czy zadania. Problem ten można rozwiązać na dwa sposoby – albo poprzez wprowadzenie jasno określonego systemu celów, procedur i mechanizmu rozliczania zadań, co pozwoli na zdalną kontrolę efektywności pracowników, albo poprzez stopniową specjalizację poszczególnych biur satelitarnych (np. na wzór oddziałów regionalnych GUS, które, poza zadaniami standardowymi dla wszystkich, mają przypisane specjalistyczne obszary badawcze – inne dla każdego oddziału). Niezależnie jednak od wybranego sposobu rozwiązania tego problemu, model satelitarny wymaga dobrej koordynacji zadań pomiędzy poszczególnymi biurami satelitarnymi. To z kolei generuje dodatkowe koszty managerskie, a w skrajnym przypadku wprowadzi kolejny szczebel w hierarchii organizacji, tj. kierowników biur satelitarnych.

Drugim kluczowym elementem modelu satelitarnego jest konieczność odpowiedniego zapewnienia powierzchni biurowej w satelitach – tak aby każdemu zagwarantować miejsce do codziennej pracy, ale jednocześnie aby nie utrzymywać zbędnych biurek zwiększających koszty operacyjne. Ta optymalizacja przestrzeni wymagać będzie zbudowania dobrych relacji z wynajmującymi powierzchnie. Najłatwiej będzie zapewne wejść we współpracę z jedną firmą coworkingową, która umożliwi korzystanie na tych samych zasadach z wielu powierzchni biurowych w różnych lokalizacjach i wraz ze wzrostem liczby pracowników udostępni kolejne stanowiska pracy. Równocześnie, podobnie jak w modelach opartych w dużej części na pracy zdalnej, warunkiem koniecznym powodzenia takiej formy organizacji jest zapewnienie bezpieczeństwa przekazywania danych oraz wprowadzenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów. W przypadku firm pracujących na utajnionych danych może to wymagać dodatkowych zabezpieczeń serwerów, które będzie trzeba uzgadniać wspólnie z różnymi dostawcami powierzchni biurowej.



### Zalety

- Elastyczność organizacji
- Łatwa skalowalność rozwiązań niezależnie od wielkości organizacji
- Oferowanie pracownikom wyboru formy wykonywania obowiązków
- Brak długich dojazdów do biura
- Pobudzenie kreatywności wśród pracowników (poprzez kontakt z osobami o różnych kompetencjach)

### Wady

- Osłabienie więzi z organizacją
- Atomizacja kultury organizacyjnej
- Większa złożoność zarządzania organizacją
- Utrzymywanie sieci mniejszych przestrzeni biurowych
- Ryzyko headhuntingu pracowników w przestrzeniach coworkingowych





## Dla kogo?

**Typ firmy:** Model ten najlepiej sprawdzi się **w dużych firmach**, które testowały wcześniej tego typu rozwiązania w większej skali, np. w korporacjach posiadających sieć oddziałów regionalnych. Chodzi zwłaszcza o te przedsiębiorstwa, które mają jasno sprecyzowane procedury pracy, określone cele dla pracowników i wystandaryzowane mechanizmy ewaluacji. Model satelitarny sprawdzi się zwłaszcza w organizacji, która zatrudnia bardzo **wielu pracowników o podobnych kompetencjach** – istnieje wtedy szansa, że w jednym biurze będzie pracowało wiele osób, które mogą się nawzajem wdrażać i stymulować intelektualnie, a nadzór nad nimi będzie możliwy z poziomu biura satelitarnego, a nie centrali. Najwięcej na tym modelu zyskają firmy **usytuowane w metropoliach**, których pracownicy przed pandemią dojeżdżali do pracy z odległych miejsc (zwłaszcza z przedmieść i dalej położonych miast).

**Typ pracowników:** W pracy satelitarnej najlepiej odnajdują się pracownicy, dla których praca z domu nie jest w pełni efektywna ze względu na warunki lokalowe czy typ osobowości, ale którzy cenią sobie elastyczność czasu pracy, niskie koszty dojazdu i kontakt z innymi ludźmi. Tego typu model dobrze sprawdzi się w przypadku **osób starszych i młodszych**, a także tych **z mniejszych i większych miast**, ponieważ łączy ze sobą korzyści pracy zdalnej ze znanym sprzed pandemii sposobem pracy biurowej. Model satelitarny przyjmie się zwłaszcza w kulturze korporacyjnej akceptującej dużą różnorodność pracowników i sposobów wykonywania pracy oraz z wysokim poziomem indywidualizmu kadry.

# Model agory

**D**rugim nowym modelem organizacji pracy, które ma na celu połączenie korzyści z wykonywania zadań zdalnie z zaletami osobistych spotkań w ramach zespołów, jest tzw. agoryzacja przestrzeni biurowej. Firma ma własną siedzibę, jednak służy ona wyłącznie jako miejsce spotkań zespołów projektowych, organizacji wydarzeń integracyjnych i umawiania reprezentacyjnych spotkań z klientami. Pełni zatem podobne funkcje integracyjne jak agora w greckich polis: **jest miejscem wymiany myśli**, ujednolicania stanowisk i budowania wspólnoty. W agorze **nie ma typowych biur**, przy których możliwa byłaby praca przez cały dzień. Są natomiast różnej wielkości sale konferencyjne, otaczające rozległą przestrzeń wspólną, a także małe kapsuły do wykonywania doraźnych obowiązków zdalnych i wdrażania nowych pracowników w procedury i zadania.

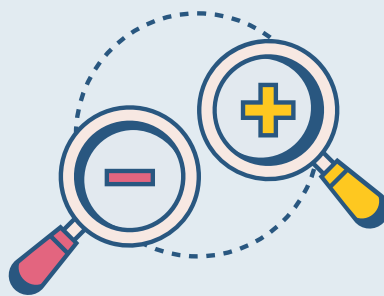
Wizyty w agorze nie są integralną częścią każdego tygodnia pracy, a jedynie oferowaną pracownikom możliwością – firma zapewnia przestrzeń do spotkań z zespołem, jednak nie wymaga tego od osób, którzy nie odczuwają takiej potrzeby. Obowiązek wizyt w agorze, jeżeli występuje, jest narzucany wyłącznie przez kierowników zespołów, którzy chcą stymulować kreatywność pracowników, albo wynika z charakteru wykonywanej pracy (np. konieczność spotkań z klientami). Z założenia cała praca operacyjna wykonywana jest zdalnie, co upodabnia ten system do pełnego home office.



## Warunki konieczne skutecznego wdrożenia modelu

**F**irma działająca w modelu agory powinna wdrożyć mechanizmy analogiczne do tych z typowej pracy zdalnej: sprawny obieg e-dokumentów i wiedzy, jasne procedury, bezpieczna infrastruktura IT oraz zarządzanie poprzez cele, uwzględniające klarowne mechanizmy ewaluacji wykonanych zadań. Dodatkowo musi zapewniać pracownikom wsparcie przy samodzielnej organizacji czasu pracy oraz przy wyposażeniu i przygotowaniu domowego stanowiska pracy. Ważnym aspektem jest również wypracowanie sposobu wdrażania nowych pracowników do zespołów działających w większości online.

Przedsiębiorstwo decydujące się na ten model pracy biurowej powinno szczególnie zadbać o zapewnienie odpowiedniej siedziby firmy – aby była atrakcyjna wizualnie i lokalizacyjnie (najlepiej w centrum miasta), a także nowoczesna i wszechstronna; aby dawała przyjemność z przebywania w niej oraz wywoływała pozytywne skojarzenia u pracowników i klientów. Dzięki temu wizyty tam będą przyjemnością, a nie obowiązkiem. Aby to osiągnąć, nie wystarczy odpowiednia przestrzeń. Potrzebne będzie również zatrudnienie kompetentnych community managerów, którzy zadbają, by każda wizyta w centrali budowała więzi wspólnotowe, zwiększała identyfikację pracownika z firmą i wspomagała myślenie kreatywne. Przy rekrutacji community managera kluczowe będzie więc nie tylko sprawdzenie jego kompetencji (miękkich i twardych), ale również analiza jego charakteru pod kątem dopasowania do pracowników firmy.



### Zalety

- Niższe koszty utrzymania biura
- Budowanie poczucia pełnego zaufania do pracownika
- Elastyczność organizacji
- Pobudzenie kreatywności wśród pracowników

### Wady

- Brak pełnej kontroli nad pracownikiem
- Ryzyko osłabienia relacji między pracownikami
- Ryzyko wystąpienia depresji i trudności z zachowaniem work-life balance wśród pracowników
- Niższa skuteczność wdrażania i rozwoju nowych zatrudnionych
- Tworzenie złudnego poczucia posiadania miejsca do pracy w biurze



## Dla kogo?

**Typ firmy:** W agorze najlepiej odnajdą się firmy, które głównie **pracują projektowo**, wymagające kreatywnego, nowatorskiego myślenia, budowania relacji z klientami oraz dużego nakładu na kreację swojego wizerunku. Będą to zwykle przedsiębiorstwa **z dużych miast** o średniej wielkości – na tyle małe, aby zapewnić integrację między zespołami projektowymi i spójną kulturę organizacją, a zarazem na tyle duże, aby agora była zawsze miejscem tętniącym życiem.

**Typ pracownika:** Podobnie jak w przypadku pełnej pracy zdalnej, model ten najlepiej sprawdzi się w firmach o młodym, kreatywnym i spójnym kulturowo zespole, **który ma odpowiednie warunki do pracy z domu**. Zostanie zaakceptowany przez pracowników o różnych typach osobowości – bo każdy będzie mógł przy wsparciu community managera znaleźć odpowiedni dla siebie balans między wizytami w agorze a pracą zdalną. Model agory przyjmie się w firmach o wysokim stopniu **indywidualizmu** i niskim dystansie do władzy w zespole – przełożony musi być dla swoich pracowników nie tylko szefem, ale też dobrym kolegą, który dzięki swojej osobowości w pełni wykorzystuje potencjał budowy zespołu, dawany przez dostęp do agory.

# Model zdalny

Część firm, które wysłały wszystkich pracowników na pracę zdalną i zrezygnowały z wynajmowania przestrzeni biurowej w trakcie pandemii, może zdecydować się na utrzymanie tej formy organizacji. W tym modelu **wszystkie spotkania zespołowe odbywają się za pośrednictwem platform online**: skrzynek mailowych, programów do wideokonferencji, rozmów telefonicznych, mediów społecznościowych czy samodzielnie stworzonych platform. Pracownik ma niemal nieograniczoną dowolność w organizowaniu swojej codziennej pracy, zarówno w kontekście kolejności wykonywanych zadań, jak i tworzenia własnego stanowiska czy wręcz wyboru miejsca na świecie, w którym przebywa.

Ewentualne spotkania osobiste są wyłączną inicjatywą zatrudnionych – odbywają się na ich wniosek w przestrzeniach publicznych, kawiarniach czy salach do darmowego coworkingu bądź w wynajmowanych tylko na ten czas salach konferencyjnych. Siedziba firmy ma albo charakter wirtualny (adres pocztowy i internetowy), albo jest mocno okrojona i zwykle ulokowana w przestrzeni coworkingowej lub biurze serwisowanym, dysponującym recepcją i salami konferencyjnymi wynajmowanymi na godziny.

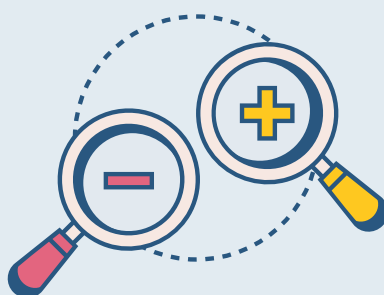


## Warunki konieczne skutecznego wdrożenia modelu

Niezbędnym warunkiem efektywnego funkcjonowania firmy w modelu zdalnym jest wdrożenie zarządzania pracą poprzez cele. Każdy pracownik musi mieć jasno wyznaczone zadania oraz sprecyzowane efekty pracy, oczekiwane przez przełożonego, według których będzie później oceniany. Same realizowane przez firmę projekty muszą być jasno podzielone na – najlepiej niezależne wobec siebie – niewielkie zadania. Realizacja bardziej skomplikowanych procesów będzie wymuszała szczegółowe budowanie schematów czasowych i ustanawianie kamieni

milowych. Kluczowe będzie również rozdzielanie odpowiedzialności za wykonanie poszczególnych zadań, a także podział odpowiedzialności na wyższych szczeblach organizacji.

Od strony technicznej do wdrożenia modelu zdalnego niezbędne jest zdefiniowanie zestawu procedur oraz platform do dzielenia się wiedzą między zespołami (tzw. knowledge sharing). Kluczowa jest również infrastruktura IT, w ramach której firma zapewnia pracownikom niezbędny sprzęt, ale również – a nawet przede wszystkim – gwarantuje bezpieczeństwo przesyłania danych. Pracodawcy muszą również wesprzeć pracownika przy stworzeniu miejsca do pracy zdalnej – zarówno finansowo, jak i doradczo, poprzez zasugerowanie, jak najlepiej zarządzać dostępną przestrzenią, aby wykonywanie pracy nie wpływało negatywnie na zdrowie.



### Zalety

- Brak kosztów utrzymania biura
- Możliwość dotarcia do szerokiej grupy potencjalnych pracowników
- Budowanie poczucia pełnego zaufania do pracownika
- Elastyczność organizacji czasu pracy
- Łatwość w pozyskaniu pracowników w kraju i zagranicą
- Możliwość różnicowania płac ze względu na miejsce wykonywania pracy

### Wady

- Brak pełnej kontroli nad pracownikiem
- Osłabienie relacji międzyludzkich pośród zatrudnionych
- Spadek kreatywności zespołowej
- Osłabienie więzi z organizacją
- Ryzyko wystąpienia depresji i trudności z zachowaniem work-life balance wśród pracowników
- Niższa skuteczność wdrażania i rozwoju nowych osób
- Spadek motywacji pracowników ekstrawertycznych



## Dla kogo?

**Typ firmy:** Model zdalny sprawdzi się prawie wyłącznie w **małych firmach**, pracujących w **trybie zadaniowym**, o dużej rotacji kadrowej, często bazującej na pracy osób zatrudnionych wyłącznie do określonych projektów. Klientami takich firm muszą być zwykle większe od nich przedsiębiorstwa, z których przedstawicielami spotykają się zwykle w ich miejscu pracy. Model ten sprawdzi się też w przedsiębiorstwach o **dużej zmienności przychodów**, które mogą mieć kłopoty płynnościowe w momencie ponoszenia wysokich kosztów stałych.

**Typ pracowników:** Model pełnej pracy zdalnej najlepiej sprawdzi się w organizacjach o stosunkowo młodym zespole, składającym się głównie z freelancerów, dla którego codzienna digitalizacja nie stanowi obciążenia psychicznego, a najważniejszym wyznacznikiem dobrej pracy jest jej **elastyczność**. Rozwiązanie to mogą z powodzeniem wdrożyć przedsiębiorstwa o niskim przywiązaniu do spójności społecznej i do utrzymywania bezpośrednich relacji między pracownikami. Sprzyjającym elementami kultury korporacyjnej będzie też wysoki **indywidualizm kadry**, a także niskie przywiązanie do work-life balance.





**Poradnik  
w wersji online  
znajdziesz na**



**wbiurze2022.pl**

# Jak pomóc firmom w powrocie do biura?

---

Rekomendacje

## Zapewnienie bezpieczeństwa w biurze

**P**o kilku falach COVID-19 nadrzędną wartością dla pracowników jest poczucie bezpieczeństwa zdrowotnego w miejscu pracy. Montaż dyspenserów substancji dezynfekujących, tabliczki nakazujące noszenie maseczek czy zwiększenie częstotliwości wizyt służb sprzątających są obecnie minimalnym standardem. Troskę o pracowników można zapewnić także poprzez odpowiednią aranżację przestrzeni biurowej oraz oferowanie usług zwiększających poczucie bezpieczeństwa zdrowotnego. Managerowie firm powracających do wynajmowanych przestrzeni biurowych zdają sobie z tego sprawę i będą uwrażliwieni na tę kwestię.

Już na etapie aranżacji biura wynajmujący przestrzeń (czyli właściciele budynku i/lub zarządzający nim) mogą **wydzielić przestrzeń** dostępną wyłącznie dla pracowników biurowych. Do spotkań z klientami, podwykonawcami i innymi interesariuszami mogą wówczas służyć wyznaczone sale, a nawet osobne piętra. Ciekawym rozwiązaniem są przyjazne przestrzenie do spotkań na świeżym powietrzu, które można wykorzystać przy dobrej pogodzie. Dzięki takiemu podejściu ryzyko przypadkowego zarażenia pracowników od osób z zewnątrz spadnie.

Innym rozwiązaniem jest **wyznaczenie jednokierunkowych ciągów komunikacyjnych**, które ułatwiają utrzymanie dystansu społecznego. W takich ciągach – podobnie jak samochody na jednokierunkowych ulicach – osoby mogą stale zachowywać od siebie dystans, bo nie muszą się mijać z pracownikami podążającymi w przeciwnym kierunku.

Ważnym systemem zwiększającym bezpieczeństwo pracy z biura jest **odpowiednia klimatyzacja**. Z badań wynika, że regularne filtrowanie powietrza oraz wietrzenie pomieszczeń istotnie obniżają ryzyko transmisji wirusa. Właściciele powierzchni biurowych lub zarządzający budynkiem mogą zatem pomyśleć o wyposażeniu biur w urządzenia filtrujące i jonizujące powietrze, które dotychczas montowano jedynie w szpitalach.

Poczucie bezpieczeństwa w pracownikach wzrasta, gdy mają dobry dostęp do opieki zdrowotnej. Z tego powodu warto, by w biurach wyznaczano **przestrzeń pod ogólnodostępny gabinet lekarski** z możliwością zrobienia testu na obecność COVID-19. Z kolei na recepcji budynku warto wręczać gościom **maseczki ochronne** – by zachęcać do noszenia ich w budynku.

Kolejnym rozwiązaniem, które buduje poczucie bezpieczeństwa u pracowników, jest możliwość zamawiania posiłku bezpośrednio do biurka – część osób z lęku przed przebywaniem w skupisku ludzi może bowiem unikać jedzenia w kantine. W większych firmach sprawdzi się aplikacja do rezerwacji stolików w stołówce (na określoną godzinę i z wybranym posiłkiem). Poprawi to bezpieczeństwo zdrowotne, pozwoli obniżyć koszty działania gastronomii i zredukuje tłok w godzinach obiadowych. W naszej opinii powyższe usługi przydadzą się także po pandemii, jako jedna z zachęt do przychodzenia do biura.

## **Savills: reorganizacja powierzchni biurowej poprawia bezpieczeństwo środowiska pracy**

Savills doradza najemcom w zakresie reorganizacji pracy biurowej zgodnie z aktualnymi wymogami GIS i MZ. Proces obejmuje opracowanie procedur, dopasowanie powierzchni i komunikację zmian. Jednym z elementów procesu jest analiza ciągów komunikacyjnych, umożliwiającą podział nieruchomości na strefy. Rozwiązania dopasowane są do układu biura; zmiany na planie otwartym, w okresach o podwyższonym ryzyku zarażenia, obejmują np. relokację stanowisk pracy, wyznaczenie ciągów jednokomunikacyjnych i wyłączenie części wspólnych, co pozwala pracownikowi na obecność w biurze w określone dni.

## **Vastint: spotkania na świeżym powietrzu sprzyjają bezpiecznym powrotom do biur**

Vastint zarządza nieruchomościami komercyjnymi, które wyróżnia przestrzeń do spotkań na świeżym powietrzu. W portfolio firmy znajduje się m.in. Business Garden Wrocław – zespół dziewięciu budynków biurowo-usługowych zajmujących wraz z ogrodem powierzchnię 7 hektarów. Zielony dziedziniec minimalizuje negatywny wpływ inwestycji na środowisko i uatrakcyjnia warunki pracy. Zarządca zadbał o rozbudowaną infrastrukturę dla rowerzystów i strefy relaksu – rozwiązania, które pozwalają uniknąć dojazdu transportem publicznym i gromadzenia się w zamkniętych pomieszczeniach, co redukuje ryzyko zakażenia.

## **Echo Investment: RCI ActivePure zapewnia dbałość o jakość powietrza w biurach**

Echo Investment wprowadza nowy standard „Echo Pure Office”, mający na celu redukcję ryzyka epidemicznego i podjęcie niezwłocznej reakcji na zaistniałe zagrożenie. Poprzez zakup systemów RCI ActivePure w 30 minut od włączenia urządzenia firma eliminuje ponad 96 proc. patogenów znajdujących się w powietrzu. To technologia wykorzystywana przede wszystkim przez najemców medycznych prowadzących przychodnie. Teraz systemy dostarczane są najemcom powierzchni biurowych w standardzie, a nie jako rozwiązanie prewencyjne. Szczególna dbałość o jakość powietrza zachęca pracowników do powrotu do biur.

## Uelastycznienie podaży przestrzeni biurowej

**U**możliwienie pracownikom pracy w modelu hybrydowym, zwłaszcza w wersji swobodnej, oznacza, że firma będzie musiała poradzić sobie z fluktuacjami obłożenia biura. W niektóre dni odsetek zatrudnionych pracujących stacjonarnie będzie zapewne przekraczać 70–80 proc., a w inne dni spadać poniżej 20 proc. Rodzi to trudności z wyborem optymalnej wielkości przestrzeni biurowej dla firmy. Właściciele nieruchomości mogą pomóc pracodawcom – oferować **elastyczne formy wynajmu biura**, np. dostęp do dodatkowych sal konferencyjnych czy hot desków, czyli biurek możliwych do zarezerwowania z dnia na dzień w przestrzeni coworkingowej. Alternatywną, która sprawdzi się również w modelu satelitarnym, jest umożliwienie firmom rezerwacji hot desków z dnia na dzień w dowolnej przestrzeni coworkingowej danego właściciela nieruchomości – w kraju i za granicą.

Większa potrzeba elastyczności w funkcjonowaniu najemców pociąga za sobą potrzebę **elastycznego zarządzania przestrzenią parkingową**. W modelach hybrydowych czy satelitarnych nie sprawdzi się już rozwiązanie, w którym firma wynajmuje miejsca parkingowe dla wybranych pracowników kadry zarządzającej, a pozostałe osoby muszą szukać miejsc do parkowania przy ulicy, nawet jeżeli część tych wynajętych miejsc stoi pusta. Potrzebny jest model elastyczny, w którym z godziny na godzinę firma może poprzez aplikację mobilną rezerwować miejsca parkingowe dla dowolnego pracownika lub gościa i płacić tylko za faktycznie wykorzystany czas parkowania. Co więcej, te same miejsca parkingowe mogą być w weekendy udostępniane gościom mieszkańców okolicznych bloków lub centrów handlowych. W ten sposób będzie można zredukować liczbę potrzebnych miejsc parkingowych przy jednoczesnym zwiększeniu ich obłożenia.

## Właściciele budynków biurowych działający jako przedłużenie działań HR-owych najemców

**T**worzenie udogodnień dla najemców w krajach zachodnich jest już na tyle rozwinięte, że np. na nowojorskim rynku nieruchomości modnym hasłem stało się słowo „to amenitise”, czyli właśnie „wprowadzać udogodnienia dla użytkowników budynków”. Pandemia dodatkowo przyspieszyła dodatkowo te procesy, także na rynku biurowym w Polsce. Dziś wszystko zmierza w kierunku convenience – ma być szybko, wygodnie i bezpiecznie, w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie coraz silniejszej grupy na rynku pracy, czyli millenialsów. Aspekt rozbudowanych udogodnień wpływa także na procesy HR firm wynajmujących powierzchnie, chcących utrzymać lub pozyskać największe talenty i zachęcać je do pracy z biura. W procesach rekrutujących bowiem, oprócz wynagrodzenia i benefitów oferowanych przez pracodawcę, można mogą proponować gamę dodatkowych atrakcji wynikających z posiadania biura w danej lokalizacji, w tym szkoleń, eventów oraz inicjatyw stanowiących wartość dodaną dla kandydata. Aspekt ten jest silnie powiązany z popularyzacją funkcji community managera w budynkach biurowych – dbającego o szeroko rozumianą „rozrywkę” dla osób pracujących w danym miejscu oraz o tworzenie społeczności biurowych.

### ***IMMOFINANZ: marka biurowa myhive z silnym naciskiem na community management***

*IMMOFINANZ, wprowadzając na rynek cztery lata temu międzynarodową markę biurową myhive, wśród jej wyróżników wymienił silny nacisk na tworzenie oferty okołobiurowej oraz tworzenie społeczności biurowych. Przyczynił się w ten sposób do rozpowszechnienia na rynku nowego (wtedy) stanowiska community managera, który odpowiada za te działania. Wśród darmowych aktywności oferowanych 17 000 osób pracujących w budynkach myhive można wymienić: szkolenia biznesowe, eventy rozrywkowe i okolicznościowe, zajęcia sportowe oraz aktywności angażujące z zakresu CSR i ochrony środowiska.*

### ***Colliers: Colliers Mobility Pass uelastycznia najem przestrzeni coworkingowych***

*Firma oferuje aplikację do rezerwacji biurek w przestrzeniach coworkingowych na całym świecie. Rozwiązanie ma służyć poprawie efektywności organizacji działających w modelu pracy hybrydowej. Dzięki wykorzystaniu aplikacji firmy mają możliwość swobodnego dopasowywania wynajmowanej bazy biurek w danej lokalizacji w zależności od bieżącego zapotrzebowania. Przekłada się to na redukcję kosztów stałych związanych z utrzymaniem biura oraz optymalizację procesów, m.in. dzięki zaawansowanej analizie danych o pracownikach czy możliwości rozliczenia wszystkich lokalizacji jedną fakturą. Obecnie usługa obejmuje 5 tys. przestrzeni coworkingowych w 70 krajach.*

## Wsparcie przy bezpiecznych podróżach do pracy

**W**ielu Polaków boi się zarażenia koronawirusem w środkach komunikacji, gdyż część osób bezkarnie nie przestrzega obostrzeń (zakładania maseczek, odstępu, dezynfekcji), dlatego boi się powrotu do biur. Rozwiązaniem jest podróż do pracy własnym środkiem transportu: samochodem, rowerem, hulajnogą. Poza zwiększeniem elastyczności dostępu do przestrzeni parkingowej (patrz rekomendacja 2), **warto zatem zadbać o dobry dostęp do odpowiedniej liczby stojaków rowerowych oraz ładowarek dla samochodów elektrycznych i hulajnóg przy biurze, a także o obecność w pobliżu stanowisk transportu współdzielonego** – parkingów dla samochodów carsharingowych, wypożyczanych hulajnóg czy rowerów miejskich.

Rozwiązania te wpisują się w trend rosnącej świadomości klimatycznej Polaków – można założyć, że zostaną pozytywnie odebrane, bo chronią środowisko i są bezpieczne dla zdrowia pracowników. Wśród tego typu działań obecnie prym wiodą te promujące podróż rowerem. Nie wystarczy jednak zapewnić rowerownię, szatnię i prysznic czy łatwy dostęp do rowerów miejskich. Część pracowników potrzebuje impulsu, aby przesiąść się na rower. Może nim być np. konkurs – organizowany przez właściciela czy zarządzającego budynkiem, a kierowany do zespołów firm wynajmujących przestrzeń biurową w danym biurowcu, z nagrodą w postaci datku na cel charytatywny lub mil, które można zamienić u zarządzającego na organizację koncertu dla firmy czy weekendową imprezę rodzinną dla pracowników. Wygrywa ten zespół, który przejechał rowerem największą liczbę kilometrów do pracy. Tego typu działania mają też dodatkową zaletę – można w nich brać udział, jeżeli pracuje się stacjonarnie. W rezultacie motywują one pracowników do odwiedzania biura i dbania o własne zdrowie.

### **IMMOFINANZ: myhive ogranicza zanieczyszczenie powietrza i zachęca do ruchu**

*W swoich biurowcach IMMOFINANZ oferuje ponad 1000 miejsc dla rowerów, prysznicze i szafki do bezpiecznego pozostawienia odzieży rowerowej. Oprócz infrastruktury około-rowerowej, firma poprzez swoją, wspomnianą wcześniej, markę biurową myhive oferuje własny system wypożyczania rowerów. W ramach tej inicjatywy najemcy mogą skorzystać z ponad 100 rowerów. Maksymalny czas wypożyczenia wynosi 24h, dzięki czemu pracownicy mogą bezproblemowo pojechać do domu, a kolejnego dnia wrócić rowerem do biura. IMMOFINANZ chce w ten sposób wesprzeć redukcję emisji zanieczyszczeń i zachęcić najemców do aktywnego spędzania czasu. W dotychczasowych pięciu edycjach programu użytkownicy myhive przejechali łącznie ponad 61 tys. km, co obniżyło emisję CO<sub>2</sub> o 9700 kg.*

## Wsparcie merytoryczne

**N**owa normalność w świecie po pandemii dla wszystkich będzie większym lub mniejszym zaskoczeniem. Firmy, menagerowie, szeregowi pracownicy będą musieli dostosować się do nowych procedur i warunków: aranżacji biura, modelu pracy, sposobu dojazdu, zmian w komunikacji z pozostałymi członkami zespołu, nowego sposobu rozliczania. Nie jest powiedziane, że to dostosowanie pójdzie gładko. Wyzwania, przed którymi stoją Polacy, będą dotyczyć nie tylko kwestii zawodowych, lecz obejmą też życie towarzyskie i rodzinne. Z tego powodu ważne jest, aby wesprzeć merytorycznie managerów, zwłaszcza tych wdrażających zmiany w strukturze organizacji, projektujących na nowo biuro czy dbających o spójność zespołu i o pracowników zmagających się z nową codziennością. Służyć temu może oferowanie **usług konsultingowych** (np. przy projektowaniu biura czy tworzeniu nowej metody zarządzania w modelu hybrydowym), **prowadzenie szkoleń** dla pracodawców i ich zespołów, **doradztwo w zakresie komunikacji zmiany** czy nawet **darmowego wsparcia psychologa**, który będzie miał swój gabinet w biurowcu. To usługi, które może wprowadzić w budynku jego właściciel czy zarządca.

### ***HB Reavis: Origameo ułatwia inteligentne projektowania przestrzeni biurowej***

*Międzynarodowy deweloper HB Reavis oferuje klientom w Polsce wsparcie w zakresie projektowania przestrzeni biurowej, tak aby najlepiej spełniała oczekiwania firm i odpowiadała specyfice ich działalności. Usługa składa się z trzech głównych części:*

- 1) analizy i doradztwa w zakresie przestrzeni pracy,*
- 2) planowania i projektu miejsca pracy*
- 3) zarządzania projektem aranżacji wnętrz.*

*Według analiz przeprowadzonych po wdrożeniu przez Origameo projektu biura dostosowanego do potrzeb firm, usługa ta zwiększa efektywność pracy pracowników o 15 proc., co przekłada się na 20-procentowy spadek kosztów dla pracodawcy. Origameo w ramach usługi planowania biura zapewnia także proces zarządzania zmianą.*



## Wsparcie informatyczne

**P**andemia wybuchła w trakcie rewolucji cyfrowej, w tym szybkiego rozwoju internetu rzeczy (IoT). Z dotychczasowych osiągnięć technologicznych warto skorzystać przy powrotach do biura, zwłaszcza w modelach hybrydowym i zdalnym. Firmy mogą sięgnąć np. po **aplikacje** pomagające:

- zarządzać obłożeniem biura, w których można rezerwować dla siebie biurko na dzień pracy stacjonarnej czy kontrolować liczbę osób w pomieszczeniu i odległość między nimi
- zarządzać miejscami parkingami i samym wjazdem do budynku
- bezdotykowo przemieszczać się po budynku dzięki automatycznemu otwieraniu drzwi, wind czy bramek wejściowych
- zarządzać bezpiecznym obiegiem e-dokumentów między pracownikami w biurze i na pracy zdalnej.

Możliwość i efektywność zastosowania aplikacji, które już są dostępne na masową skalę, zależy jednak od ich **kompatybilności z budynkiem i jego infrastrukturą**: kamer na podczerwień zliczających osoby i sprawdzających faktyczne obłożenie biura; wind, drzwi czy nawet toalet działających w technologii IoT, a nawet szlabanów parkingowych otwieranych automatycznie po sczytaniu tablic rejestracyjnych. W rezultacie wiele z tych aplikacji, aby mogły być w pełni wykorzystywane, powinno być udostępnianych firmom przez zarządców biurowców.

## **JLL: Infogrid monitoruje przestrzeń biurową za pomocą IoT**

System umożliwia automatyzację zarządzania biurem dzięki wykorzystaniu czujników IoT i algorytmów sztucznej inteligencji. Sensory gromadzą informacje o pomieszczeniach, m.in. w zakresie temperatury oraz wilgotności czy jakości powietrza, które są następnie regulowane przez system AI. W założeniu Infogrid ma służyć obniżeniu kosztów operacyjnych poprzez optymalizację zużycia zasobów i poprawę efektywności pracy zespołów. Podczas pandemii COVID-19 jego dodatkowym zastosowaniem stało się także zapewnienie bezpieczeństwa i czystości w biurze, m.in. poprzez monitorowanie liczby osób w pomieszczeniach.

## **Skanska: Connected by Skanska (CbS) kompleksowo zarządza biurowcem**

Zintegrowana z biurowcem platforma oferuje możliwość pełnej optymalizacji wykorzystania powierzchni budynku, m.in. w ramach inteligentnej rezerwacji sal, łączenia systemów biurowych, lokalizacji pracowników czy nawet rekomendacji wyboru miejsc do parkowania. Operuje w trzech wymiarach:

- 1) inteligentnej infrastruktury budynku,
- 2) wyspecjalizowanego fit-outu i
- 3) usługi wspierającej zrównoważony rozwój.

CbS minimalizuje także ryzyko pandemiczne poprzez umożliwienie bezdotykowego korzystania z przestrzeni wspólnych. Rozwiązanie po raz pierwszy zostało wdrożone w biurowcu Spark w Warszawie, docelowo będzie jednak funkcjonować we wszystkich biurowcach Skanska w regionie.

## Komunikacja i promocja

**W**ażny element zarządzania zmianą stanowi jej komunikacja i promocja. Tak samo jest w przypadku wdrażania nowych modeli działania firm i powrotu do biur pracowników po długim okresie pracy z domu. Zarządzający przestrzenią biurową mogą w tym pomóc, promując zachowania spełniające zalecenia sanitarne (np. akcje nagradzania za noszenie maseczek) oraz komunikując standardy bezpieczeństwa wdrożone w firmie, np. poprzez system certyfikacji budynków. Nie są to jednak jedyne możliwe działania.

Jednym z głównych elementów skutecznego powrotu do biur jest przekonanie najemców i ich pracowników do tego, że w biurze mogą mieć dostęp do usług czy dóbr trudno osiągalnych, gdy pracują z domu. Chodzi o nowe formy pobudzające integrację pracowników i nakłaniające ich do przebywania w biurowcu: organizowane po godzinach koncerty, eventy z udziałem celebrytów, weekendowe spotkania rodzinne, a także dodatkowe usługi (darmowe lub ze zniżką): w salonach kosmetycznych, gabinetach lekarskich, serwisach rowerowych lub pralniach ulokowanych w biurowcu.

Wszystkie te działania powinny być komunikowane pracownikom niepracującym stacjonarnie. Można to zrobić za pomocą regularnie emitowanych podcastów czy vlogów nagrywanych z przestrzeni biurowej. Osobom, które rzadko przychodzą do biura, pozwoli to na podtrzymanie poczucia więzi z biurem i współpracownikami, a tym, którzy boją się powrotów ze względów zdrowotnych, tego typu audycje mogą pomóc zrozumieć, że w biurowcu i firmie jest bezpiecznie i że przez swoją nieobecność tracą na zintegrowaniu z zespołem.

## **CBRE: audyt daje gwarancję bezpieczeństwa w biurze**

W jednym z budynków zarządzanym przez CBRE w centrum Warszawy niezależne, międzynarodowe laboratorium badawcze SGS przeprowadziło audyt bezpieczeństwa i czystości pod względem wprowadzonych procedur – oceniano np. protokoły, stosowanie środków czystości, jakość sprzątania części wspólnych. Kontrola ta miała zapewnić pracownikom poczucie bezpieczeństwa w budynku i zachęcić do powrotu do biur. Tych, którzy się na to zdecydowali, witano akcją „Miło Cię Widzieć” – oferowano im wirtualne zaproszenia na kawę lub czekoladę w kawiarni znajdującej się na terenie budynku.

## **CPIPG: akcja „Święty Mikołaj latem” zachęca do zachowania zasad dystansu społecznego**

„Święty Mikołaj latem” to akcja promująca bezpieczne i odpowiedzialne zachowania w biurach CPIPG. W miesiącach wakacyjnych wizyta Świętego Mikołaja przypominała zatrudnionym o obowiązku zasłaniania nosa i ust w zakładzie pracy. Noszący maseczki ochronne zostali nagrodzeni słodkim upominkiem, co zachęciło pozostałych pracowników do przestrzegania aktualnych wymogów bezpieczeństwa. Kampania przyczyniła się do podniesienia świadomości zagrożeń płynących z niezachowania wymaganego prawem dystansu społecznego w miejscu pracy. Akcję zrealizowano w 2021 r.

## **Ghelamco: certyfikowany budynek gotowy do pracy stacjonarnej**

Ghelamco – na bazie wewnętrznych analiz firmy i przy współpracy ze środowiskami naukowymi – opracowało tzw. tryb pandemii. To zintegrowany pakiet rozwiązań technologicznych oraz zasad postępowania. Przykładowo w windach oraz w systemach klimatyzacji zainstalowano lampy UV; z kolei Signal OS, czyli budynkowy system operacyjny, wzbogacono o aplikację mobilną, która pozwala na bezkontaktowe przemieszczanie się po budynkach oraz przekazywanie informacji dotyczących zasad bezpieczeństwa. Tryb pandemii, stworzony przez Ghelamco, został poddany ocenie niezależnych ekspertów – budynki The Warsaw HUB otrzymały certyfikat WELL Health-Safety Rating, a kolejne są w zaawansowanym procesie certyfikacji.

## **Globalworth: kampania „Tęsknię za biurem” zachęca do pracy stacjonarnej**

We współpracy z partnerami medialnymi Globalworth realizuje kampanie radiowo-internetowe, których celem jest odbudowanie więzi pomiędzy pracownikami biurowymi i ich poczucia przynależności. W ramach trwającej cztery tygodnie kampanii zaproszeni eksperci debatują o pozytywnych aspektach pracy w biurach oraz opowiadają, jak home office wpłynął na ich życie. Na podstawie ich wypowiedzi i wiadomości zebranych od słuchaczy organizatorzy opracowują wirtualny dziennik, zawierający 20 najważniejszych rzeczy, za którymi tęsknią pracownicy zdalni. Dotychczas zostały zrealizowane dwie edycje kampanii: jesienią 2020 i wiosną 2021 r. W pierwszej edycji zgromadzono ponad 2 tys. wypowiedzi słuchaczy.



Grzegorz Orłowski

## Powrót do biur – aspekt prawny

**1** ● Czy odchodzenie od pracy zdalnej będzie prostym odwróceniem sytuacji, w której pracodawcy polecieli pracownikom, często z dnia na dzień, wykonywanie pracy poza firmą? Czy powrót do pracy stacjonarnej będzie zabiegiem sprowadzającym się do wydania stosownego polecenia? Czy perspektywa powrotu do „normalnego” prawa pracy, w tym planowanego uregulowania pracy zdalnej w Kodeksie pracy, o których to czynnikach w warunkach trwającej epidemii niektórzy pracodawcy zdali się zapomnieć, nie powinna nakazywać wspomaganie powrotu do biur również środkami miękkimi?

Zdecydowanie tak, m.in. w celu przygotowania się do sytuacji, w której zarówno praca zdalna, jak i jej zmiana na pracę stacjonarną lub hybrydową będzie wymagać zgody pracownika. Aktualne, bardzo elastyczne przepisy, z istoty swej o ograniczonym czasie obowiązywania, dają niepowtarzalną możliwość sprawdzenia różnych rozwiązań w tym zakresie, i to bez konieczności dokonywania zmian warunków umów o pracę. Jak skłonić pracownika do pracy zdalnej, jak go przekonać do powrotu do pracy stacjonarnej? Na te pytania już teraz musimy szukać odpowiedzi. Ustawodawca nie da nam takiego luzu decyzyjnego, jaki mamy dzisiaj.

**2** ● Kilkanaście miesięcy pandemii spowodowało, że praca zdalna, mająca w wymiarze prawnym charakter doraźny i przejściowy, jest już dla wielu firm i pracowników standardem. Trochę wbrew intencjom ustawodawcy stała się nieodłącznym elementem naszego rynku pracy.

Art. 3 ustawy antycovidowej<sup>1</sup> dał nam najprostszy z możliwych mechanizm wprowadzania, modyfikacji oraz odwoływania takiej pracy. Rozszerzył w tym celu uprawnienia dyspozycyjne (kierownicze) pracodawcy, który może polecić pracownikowi wykonywanie pracy zdalnej, w zasadzie dowolnie modyfikować takie polecenie (np. poprzez wprowadzenie pracy hybrydowej), a potem nakazać powrót do pracy stacjonarnej.

Nakazać powrót do biura można zawsze, gdy według oceny pracodawcy wymagają tego okoliczności. Nie potrzeba do tego uzasadnienia ze strony pracodawcy i faktycznie pozostaje to poza kontrolą organów ochrony prawnej, takich jak sądy pracy czy Państwowa Inspekcja Pracy.

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (tekst jednolity: Dz.U. z 2020r., poz.374)

O ile w pewnych okolicznościach pracownik może odmówić wykonywania pracy zdalnej (np. ze względu na brak koniecznych umiejętności, warunków lokalowych czy technicznych), o tyle nie ma podstaw do odmowy powrotu do biura. W szczególności tą podstawą nie może być obawa przed zarażeniem koronawirusem w sytuacji, gdy pracodawca dopełnia swoich obowiązków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. W efekcie, dopóki będzie obowiązywać w dotychczasowym kształcie art. 3 ustawy antycovidowej, dopóty powrót do pracy stacjonarnej może się odbywać na podstawie polecenia pracodawcy, a pracownik, co do zasady, nie będzie mógł odmówić wykonania takiego polecenia. Ten formalnie prosty mechanizm przywracania pracy stacjonarnej może niektórych skłaniać do wniosku, że całkowite bądź częściowe odejście od pracy zdalnej to zabieg prosty, a jego wyegzekwowanie nie powinno nastęrczać większych trudności. Tak jednak nie jest i nie przesądzą o tym czynniki prawne, które zdecydowanie sprzyjają pracodawcom. Inne czynniki, takie jak np. sytuacja na rynku pracy, nie zawsze będą działać na ich korzyść.

W ujęciu prawnym odmowa powrotu do pracy stacjonarnej to niewykonanie zgodnego z prawem polecenia związanego z pracą (art. 100 §1 Kodeksu pracy). Stanowi to naruszenie jednego z podstawowych obowiązków pracowniczych, co może skutkować różnymi sankcjami dyscyplinarnymi, do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia włącznie.

Tyle i jednocześnie tylko tyle może pracodawca, stąd też w praktyce, gdy pojawia się potrzeba powrotu wszystkich lub części pracowników do biur, pracodawcy sięgają do środków miękkich, umożliwiających utrzymanie zatrudnienia oraz niepowodujących skutków demotyujących.

Przed zarządzeniem powrotu do biur pracodawcy muszą przede wszystkim odrobić lekcje z bezpieczeństwa i higieny pracy, w tym dokonać ponownej oceny ryzyka zawodowego na poszczególnych stanowiskach (z uwzględnieniem zagrożeń psychospołecznych); dokonać niezbędnych zmian w środowisku i organizacji pracy, ukierunkowanych na minimalizację zagrożeń epidemicznych itd. Słowem: zrobić wszystko, co możliwe, aby środowisko pracy było zgodne z przepisami i zasadami BHP. Niechęć do powrotu do biur nie zawsze bywa wyraźnie artykułowana. Może np. przybrać postać masowych zwolnień lekarskich, czy składania skarg i wniosków dotyczących panujących w firmie warunków BHP - słowem - stosowania obstrukcji zakłócającej normalne funkcjonowanie firmy.

Z tych m.in. względów pracodawcy poszukują rozwiązań, które motywowałyby pracowników do powrotu i nie prowadziły do otwartego konfliktu. Sięganie po środki dyscyplinujące, w szczególności po zwolnienie z pracy, traktują jako wyjątek, na ogół dotyczący sytuacji zagrażającej istotnym interesom pracodawcy.

**3** Zakres oddziaływania na zwiększenie bezpieczeństwa i higieny pracy jest znacząco ograniczony przez brak możliwości kontrolowania i w ogóle ustalania tego, czy pracownicy poddali się szczepieniom na COVID-19. Pracodawca nic w tym zakresie nie może zrobić, dopóki nie będzie odpowiedniej, tj. ustawowej, podstawy prawnej do takich działań. Wiele zaś wskazuje na to, że takiej regulacji raczej nie doczekamy. Pozostaje zatem, o ile to możliwe, stosowanie rozwiązań skutkujących ograniczeniem kontaktów w środowisku pracy.

Niektórzy pracodawcy, powodowani doświadczeniami pierwszych fal pandemii, w których dochodziło do licznych zakłóceń w normalnym funkcjonowaniu firm, stosują różne, głównie materialne, formy zachęt do poddania się szczepieniu (co powoduje słuszne skądinąd pretensje, a nawet roszczenia o nierówne traktowanie tych, którzy się zaszczepili z własnej woli), a niektórzy wprost żądają informacji o zaszczepieniu. Jest to praktyka o tyle ryzykowna, że pozostaje w sprzeczności z przepisami prawa (art. 9 RODO) i może prowadzić do skutków o charakterze dyskryminacyjnym.

**4.** Czas obowiązywania art. 3 ustawy antycovidowej (dziś to czas bliżej nieokreślony), oraz względną prostotę instrumentów prawnych, zarówno w kwestii wprowadzania pracy zdalnej, jak i powrotów do pracy stacjonarnej, można wykorzystać również na przygotowanie się do docelowych rozwiązań prawnych, które mają wprowadzić pracę zdalną do Kodeksu pracy (w miejsce dotychczasowego rozdziału o telepracy) jako stały element krajowego porządku prawnego.

Przede wszystkim trzeba będzie zapamiętać o swobodzie decydowania przez pracodawcę o miejscu wykonywania pracy przez pracownika. Zarówno wprowadzenie pracy zdalnej, jak i zastąpienie jej pracą stacjonarną, poza małymi, nieistotnymi wyjątkami, nie będzie już domeną uprawnień dyspozycyjnych pracodawcy, realizowanych za pomocą poleceń. Potrzebne będzie porozumienie z pracownikiem, a więc uzyskanie jego zgody. Odmowa powrotu do biura nie będzie mogła stanowić podstawy wypowiedzenia umowy o pracę.

Jesteśmy w okresie, w którym pracodawca może ćwiczyć różne rozwiązania w tym zakresie, wypracowywać i sprawdzać w praktyce zróżnicowane instrumenty uzyskiwania akceptacji pracowników dla wprowadzanych zmian w organizacji pracy, w tym przejścia od pracy zdalnej do stacjonarnej (np. uelastycznianie czasu pracy czy zachęty materialne).

**5.** Niezależnie od tego, jaką ostateczną postać przyjmie kodeksowa regulacja pracy zdalnej, jednym z najtrudniejszych problemów, z jakim mogą się spotkać (i będą się spotykać) pracodawcy, jest realizacja nakazu przestrzegania zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że w przypadku stosowania w firmie różnych form pracy, w tym stacjonarnej i zdalnej, prawa i interesy „pracowników zdalnych” są bardziej narażone na szwank. Ilustruje ją przykład pewnego szefa w znanej korporacji, który ma wyjątkowo wysoką skłonność do zlecania pracownikom zdalnym żmudnych i monotonna zadań (w pracy niemal każdego z nas takowe występują), zamiast dzielić je pomiędzy wszystkich pracowników zespołu. Pracownicy stacjonarni, mając bezpośredni kontakt z przełożonym, skutecznie zabiegają o zadania ambitniejsze, rozwojowe. Szef ulega, bo, jak sam tłumaczy, nie musi oglądać niezadowolonych min i słuchać narzekań pracowników zdalnych, którzy, będąc poza firmą często nie są świadomi, jak są traktowani w porównaniu z innymi. W pracy widzi wyłącznie zadowolonych.



**Grzegorz Orłowski** - radca prawny, wykładowca akademicki (SGH, Akademia Leona Koźmińskiego), autor i współautor wielu książek (m.in. komentarzy do kodeksu pracy) i artykułów z zakresu z prawa pracy. Doradca wielu firm i instytucji.



## Kasia Miastkowska

# Organic Fit-Out

Niemal każdy ma dziś teorię, jak najefektywniej zorganizować pracę w post-covidowym świecie. Firmy jednak nie są identyczne, dlatego rekomenduję, aby nie oglądać się przesadnie na innych, tylko raczej uważnie przyjrzeć się sobie i własnej organizacji. Od blisko roku wszyscy bierzemy udział w sytuacji, która w skutkach przypomina światowy eksperyment społeczny.

Przez całe lata siedzieliśmy sobie spokojnie w naszych fotelach, przy biurkach. Nie wstaliśmy od nich przez trzydzieści lat, od kiedy pojawił się komputer i internet. Nie zmieniliśmy też zasadniczo naszych biur, mimo że z czasem pojawiły się laptopy i smartfony, dzięki którym wielkie blaty i ergonomiczne krzesła nie są już tak potrzebne.

Mało tego. Przez ostatnie ponad 100 lat, od czasów rewolucji przemysłowej, nadal funkcjonujemy w oparciu o przychodzenie do pracy, na określone godziny. To też jest – w przypadku bardzo wielu branż – całkowicie nieuzasadnionym reliktem minionej epoki. System pracy w określonym miejscu przez określoną liczbę godzin genezę miał w fabrykach, do których trzeba było przyjść (bo tam były maszyny), a wynagrodzenia za pracę (np. przy taśmie) nie dało się inaczej sensownie wyliczyć niż tylko poprzez liczbę przepracowanych godzin. Więc dlaczego, mimo, że dziś wielu z nas z laptopem, smartfonem i internetem w kieszeni może pracować gdziekolwiek, nadal siedzimy w biurach jak dziewiętnastowieczni tkacze przy krosnach, od świtu do zmierzchu? Przyzwyczailiśmy się do tego. A przecież w wielu firmach tej taśmy, przy której mielibyśmy stać od 9 do 17, już nie ma. Praca, którą wykonujemy, w 90% polega na komunikacji, i nie da się jej zostawić, odchodząc po ośmiu godzinach od biurka.

Dopiero pandemia 2020 roku wytrąciła nas z letargu, a długie lockdowny zmusiły do rozejrzenia się wokół i przyjrzenia się od nowa temu, co właściwie w tych biurach i pracach całymi dniami robimy. I czy aby nie można byłoby tego trochę lepiej zorganizować?

Niemal każdy ma dziś teorię, jak należy i jak będziemy pracować w przyszłości. Nie warto jednak forsować jedynie słusznych rozwiązań. Idziemy w tym doświadczeniu łeb w łeb z całym światem i za mało upłynęło czasu, abyśmy mogli dostrzec długofalowe efekty najmodniejszych obecnie conceptów. Nie potrafimy dziś zmierzyć ani spadku efektywności wynikającego ze zmiany zaangażowania podczas pracy zdalnej, ani kosztów (lub może zysków?) społecznych, polegających na tym, że rodziny

więcej czasu spędzają we własnym gronie. Nie wiemy, ilu z naszych pracowników, np. z działów IT, równocześnie pracuje już na kilku innych etatach (niekoniecznie w Polsce). Nie wiemy, ile osób wyprowadziło się do mniejszych miejscowości, bo taniej i ładniej jest tam w domku z ogródkiem niż w w bloku w mieście. Generalnie – nie wiemy nawet, ilu rzeczy nie wiemy, a ich wypadkowa będzie miała w przyszłości kolosalny wpływ na stan naszych przedsiębiorstw.

Wszyscy jesteście więc trochę w potrzasku - biura puste stać nie powinny, a odpowiedź na pytanie „co dalej” jest szalenie trudna. Jako że jestem w tej grze na pierwszej linii frontu, doświadczenia które zbieram od początków pandemii, udało mi się już odrobinę uporządkować. Zaobserwowałam też pewne prawidłowości i tym chciałabym się z Wami podzielić.

Przede wszystkim – **rozwiązania dotyczące funkcjonowania biur w epoce postco-vidowej, a co za tym idzie unifikacji typu pracy/designu z całą pewnością nie będą zero-jedynkowe**, zwłaszcza w dłuższej perspektywie. W większości firm będziemy musieli docelowo **połączyć pracę zdalną, hybrydę i stałą obecność pracowników**. Nie da się wszystkich funkcji włączyć w jeden uniwersalny harmonogram.

Mało tego – **organizacja będzie pozostawała w trakcie zmian i modyfikacji przez prawdopodobnie jeszcze kilka lat**. Będą pojawiały się nowe badania, nowe koncepcje i wnioski – na ich podstawie managerowie będą podejmowali decyzje o zmianach wdrożeniowych. Będziemy szukać lepszych rozwiązań i reagować na pojawiające się długofalowe efekty różnych modeli pracy „po nowemu”. To oczywiste działanie, które ma na celu najlepszy interes firmy, może nas jednak wyprowadzić w pole. Dlatego **rekomenduję, aby nie oglądać się przesadnie na innych, a przyjrzeć się sobie i własnej organizacji**.

Firmy generalnie nie są monolitami. Mają różne działy i każdy z nich na ogół ma nieco inną specyfikę pracy. Z badań, które prowadziłam z klientami, wynika jednoznacznie, że praktycznie każdy z działów inaczej widzi dalszy sposób swojej pracy. Często wypływa to z czynników obiektywnych – np. recepcjonistka jest fizycznie potrzebna w recepcji, gdy ta działa, a kadrowa musi korzystać z segregatorów fizycznie stojących na regale, ponieważ firma jest przed cyfryzacją danych. Kiedy indziej decydują ludzkie preferencje – programista zagrozi, że żądanie od niego powrotu do biura zakończy się jego odejściem z pracy, bo przecież równie efektywnie pracuje w domu, a dział sprzedaży oświadczy, że przecież ma spotykać się z klientami i żadnego biura tak naprawdę w ogóle nigdy nie potrzebował.

**Aby konkretne rozwiązania dla nowego kształtu biura były właściwe i pasujące do firmy, powinno się zacząć od przyzwoitego procesu analitycznego**. Od pewnego czasu nie pytamy już klientów na poziomie zarządu czy szefów HR o brief, bo ciężko od nich w obecnej sytuacji oczekiwać syntezy. Teraz to raczej klienci pytają nas. W odpowiedzi robimy brief sami, na podstawie często dziesiątek rozmów z końcowymi użytkownikami biura. Poznajemy sposób ich pracy, obecne, przeszłe i prognozowane preferencje, powiązania komunikacyjne, formy współpracy z innymi działami, organizację samych stanowisk, a na końcu na to nakładamy siatki ilościowe. Dopiero to pozwala głęboko wgryźć się w firmę i daje możliwość zaproponowania pomysłów na organizację pracy i umieszczenie jej w przestrzeni.

Pogłębiona analityka powinna zatem doprowadzić do rekomendacji, w jaki sposób poszczególne działy mogą funkcjonować, aby zachować efektywność i integralność, i w jaki sposób chciałyby dalej wykorzystywać siedzibę firmy. Tutaj te rekomendacje mogą i powinny się różnić.

**W przypadku większych organizacji preferencje różnych części firmy rozrzucone będą po całej osi – od pracy zdalnej przez wszelkie formy hybrydy aż do pełnego powrotu do biur. Dobra wiadomość jest taka, że w przypadku designu to się w ogóle nie wyklucza.**

Optymalnym rozwiązaniem będzie więc taka organizacja nowej przestrzeni, która wytworzy strefy odpowiadające pożądanym formom użytkowania (praca indywidualna, grupowa, spotkania ad hoc) i w odpowiedniej skali. Część działów będzie potrzebowała pokoiów i gabinetów, inne tylko sal konferencyjnych, znów inne: hot desków na open space. Pojawiają się też w projektach nowe pomieszczenia wspierające kontakt zdalny: „Zoom-roomy” do spotkań jeden na jeden, mikrostudia do nagrywania webinarów, ale też pomieszczenia do pracy cichej (jak czytelnie), czy przestrzenie do spotkań nieformalnych – które będą odgrywać również całkiem nową i ważną rolę. Tego wszystkiego nie da się sparametryzować i uśrednić – wymaga to pracy z klientem i bardzo elastycznego podejścia.

Ponieważ w każdym przypadku podążamy za przechodzącą transformację bytem – stworzyliśmy na to własne określenie: **ORGANIC FIT-OUT**. Design powinien być jak skóra – niewyczuwalnie skleić się z nową formą organizacji i sprawić, że nowy sposób funkcjonowania firmy będzie miał w nim swoje naturalne miejsce. Aby to nastąpiło, najpierw trzeba spojrzeć do wewnątrz i przyjrzeć się własnej firmie, bo może nas to doprowadzić do wielu interesujących i odkrywczych wniosków, nie tylko w kwestii designu, ale też głębszego zrozumienia kultury i potrzeb własnej firmy.



**Katarzyna Miastkowska** - absolwentka studiów magisterskich i doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, oraz studiów projektowania architektury wnętrz na ASP. Właścicielka wielokrotnie nagradzanej pracowni FRUIT ORCHARD, specjalizującej się w przede wszystkim w projektowaniu wnętrz biurowych i kompleksowym doradztwie w dziedzinie organizacji i designu przestrzeni do pracy, w tym rozwiązań post covid.

Dorota Minta

## Praca zdalna i co dalej? – jaka będzie nowa normalność

**K**iedy zimą 2020 świat zaczęła ogarniać pandemia COVID-19, najpierw owładnął nas lęk o zdrowie, bezpieczeństwo nas samych i bliskich. Przeraziły płynące zewsząd komunikaty o zamykaniu kolejnych krajów, zamykaniu całych gospodarek i zamknięciu nas w domach. Nagle zgasły światła biurowych wież, ucichł gwar w restauracjach i opustoszały ulice. Wielu z nas ogarnął lęk o przyszłość, w tym o lęk o stabilność pracy. Liczni w trybie przyspieszonym uczyli się pracy zdalnej i organizowali w salonach, kuchniach czy sypialniach stanowiska pracy. Przez te kilkanaście miesięcy nauczyliśmy się korzystania z narzędzi pracy zdalnej i staliśmy się mistrzami wideo-spotkań. I kiedy wielu managerów nie mogło spać po nocach, obawiając się drastycznego spadku wartości swoich firm, pracownicy z każdym tygodniem coraz bardziej odczuwali osłabienie więzi społecznych w miejscu pracy. Z codzienności zniknęły przypadkowe interakcje w biurze, pełne ekspresji burze mózgów i idee dające napęd do rozwoju.

Coraz więcej osób obserwujących w ostatnich miesiącach funkcjonowanie organizacji nie zadaje sobie już pytania o to, kiedy wróci normalność. Pyta natomiast o to, jaka będzie nowa normalność. Po miesiącach rozproszenia można zauważyć, że jeżeli sama produktywność, szczególnie tam, gdzie mamy do czynienia z powtarzalnością zadań, nie zmalała w sposób zauważalny, to zdecydowanie spadła kreatywność i to w najróżniejszych obszarach. Wielu managerów skarżyło się na to, że trudniej podejmowało się im decyzje, a te podjęte były bardziej zachowawcze, mniej innowacyjne. A przecież umiejętność kreowania pomysłów, tworzenia innowacji i utrzymywania stymulującego środowiska pracy jest kluczem do rozwoju w przyszłości.

W tej nowej normalności na pewno znajdzie się miejsce na pracę zdalną, ale też jest coraz więcej głosów mówiących, że potrzebna jest obecność pracowników w biurze. Obecność we wspólnej przestrzeni jest potrzebna nie tylko do pracy, lecz także do często przypadkowych interakcji przy ekspresie do kawy, podczas wspólnego lunchu czy chwili przerwy w przestrzeni wspólnej, które – co wielu z nas wie z doświadczenia, ale co potwierdzają również badacze – stawały się nieraz impulsem do tworzenia nowych pomysłów i strategii. Również dlatego, że w takich sytuacjach często dochodzi do spotkań członków różnych zespołów czy działów.

Trzeba jednak pamiętać również, że głośno wybrzmiewają głosy, iż praca zdalna jest ogromnym benefitem, że pracownicy nie tracą czasu na dojazdy, że mogą więcej

uwagi poświęcić bliskim, że pracują w swoim rytmie i w wybranym przez siebie miejscu. Ci sami pracownicy zmagają się jednocześnie w swoich domowych biurach z obniżonym nastrojem oraz z trudnościami w utrzymaniu work-life balance. Warto zatem potraktować zawieruchę związaną z pandemią jako szansę i zastanowić się jak będzie najefektywniejsza – z punktu widzenia zarówno efektywności organizacji, jak i bezpieczeństwa psychologicznego jej członków – forma działania w przyszłości. Wszyscy pragniemy powrotu do normalności. Jednak szczepimy się za mało entuzjastycznie, a warianty COVID-19 krążą po całym świecie. Ciągłe znajdujemy się w samym środku pandemii, ale nasza uwaga przesuwa się od zwykłego przetrwania kryzysu na dążenie do tego, by stać się jeszcze silniejszymi jako firma. Warto sobie uświadomić, że jesteśmy w trakcie długiego procesu. Właśnie dlatego jednym z największych wyzwań, z jakim się obecnie zmagamy, jest to, jak napędzać kreatywność w całej organizacji, podczas gdy pandemia nadal oddziela nas od siebie fizycznie i zmienia sposób, w jaki pracujemy. Tutaj nasuwa się właściwie jedno słowo – KREATYWNOŚĆ. Raport OECD określa ją jako jedną z kluczowych kompetencji przyszłości, LinkedIn zaś nazwał kreatywność „najważniejszą umiejętnością na świecie”. I to jest bezsprzecznie, szczególnie w długiej perspektywie, największa strata wywołana pandemią: zamknięcie nas w monotonna, małych światach i eliminacja bezpośredniej współpracy pracowników.

Mam poczucie, że biura zmieniają właśnie swoją funkcję. Jak mówi poradnik „W biurze 2022. Nowa normalność”, z tradycyjnego miejsca pracy stają się z wolna miejscem tworzenia kultury organizacyjnej, uczenia się, budowania więzi ze współpracownikami i klientami firmy.

To dlatego organizacje opierające się na wiedzy wdrażają obecnie system hybrydowy. Kwestie tego, jakie będzie tempo powrotu do biur i grafiki pobytu w miejscach pracy, są wtórne z punktu widzenia dobrostanu pracowników. Ważniejsze jest, moim zdaniem, by tworząc koncepcję powrotu do biur myśleć o kilku aspektach budujących sukces i stabilność rozwoju organizacji. O:

- pracy zespołowej,
- kreatywności i innowacyjności,
- onboardingu nowych pracowników,
- motywacji i poczucia przynależności do organizacji,
- procesów edukacyjnych,

Z tej przyczyny, budując nową normalność, warto tak organizować pracę, by te obszary były zaopiekowane. Takie działania to na pewno ogromne wyzwanie dla zarządzających firmami, a w szczególności dla osób odpowiedzialnych za politykę HR. Już można obserwować działania, które zapewne wyznaczą trendy, jak np. organizacja spotkań zespołów inicjujących nowy projekt, burze mózgów w przestrzeni biurowej na początek prac nad strategią danego działu itp. Ta możliwość grupowych sesji kreatywnych, bezpośredniej interakcji wpływa bardzo stymulująco i motywująco na pracowników, szczególnie na tych, którzy doceniają pracę zdalną i traktują ją jak swego rodzaju benefit. Można często zaobserwować, że takie spotkania są bardziej doceniane niż standardowe spotkania integracyjne. Poczucie przynależności, robienie czegoś wspólnie, możliwość bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami jest ożywcza i służy budowaniu dobrostanu zarówno pracowników, jak i organizacji.

Wielu zatrudnionych doceniło komfort pracy w domu, również w kontekście samego wnętrza – przyjazności, poczucia bezpieczeństwa, ale też estetyki. To zapewne inspiruje zarządzających firmami do innego myślenia o przestrzeni biurowej. Żeby pracownicy czerpali z pracy w biurze jak najwięcej, żeby czuli korzyści z pracy we wspólnych wnętrzach, na pewno warto rozwijać trend już dostrzegany w ostatnich latach, czyli poświęcanie większej uwagi detalom. Biura będą się w najbliższej przyszłości stawały coraz bardziej unikatowe w swoim wystroju, dostosowane do różnych potrzeb ludzi,

różnorodnej ich aktywności. Przestrzenie wspólne już dziś nabierają charakteru bardziej intymnego, kafeterie czy kuchnie w biurach przypominają obecnie bardziej dom lub kawiarnię niż formalną salę biurową. Nowoczesny design, specjalnie projektowane meble, często będące przykładami sztuki współczesnej, w ogóle – sztuka obecna w wystroju wnętrz: to wszystko to nie tylko kwestia estetyki. Liczne badania pokazują, że kontakt ze sztuką pomaga w aktywnym dbaniu o odporność psychiczną, ale też stymuluje kreatywność, poszerza kompetencje z zakresu komunikacji i budowania relacji.

Nie można też zauważyć wejścia do biur roślin. Zielone ściany, krzewy na tarasach czy wręcz obudowywanie budynkiem zastanych, starych drzew, to znowu nie jest jedynie zabieg estetyczny czy chęć wyróżnienia się. Jak mówią autorzy wspomnianego już raportu: „Prowadzi ono do wizualnej łączności między człowiekiem a naturą poprzez wprowadzanie elementów otoczenia do wnętrza. Poza atrakcyjnym wyglądem wspomaga dobre samopoczucie, po części dzięki zwiększonej produkcji tlenu”. Ponownie warto powołać się na badania naukowe, które wskazują jednoznacznie, że bezpośredni kontakt z przyrodą pozwala na zachowanie dobrostanu, a nawet wręcz przeciwdziała pojawianiu się stanów depresyjnych. Nie bez znaczenia jest też wpływ roślin na jakość powietrza, a połączenie ich z właściwymi, bezpiecznymi systemami pozwalającymi zniwelować rozprzestrzenianie się szkodliwych wirusów i bakterii może wzmacniać poczucie bezpieczeństwa i obniżyć lęk przed wirusami i bakteriami, wzmocniony u wielu osób przez pandemię.

Jaka zatem będzie Nowa Normalność? Zdecydowanie z obecnością w biurze, jednak przygotowanym z większą dbałością i uważnością, dającym różnorodne możliwości trybu pracy, stymulującym kreatywność i innowacyjność. Elastyczne operowanie przestrzenią, możliwość personalizacji i dopasowywania tego, co dookoła nas, do konkretnych projektów realizowanych przez firmę może pozwolić na stworzenie miejsca, do którego pracownik chce przychodzić. Moim zdaniem praca w biurze traktowanym jak przyjazna, kreatywna przestrzeń może wzmacniać wewnętrzną motywację, potrzebę rozwoju oraz wspierać budowanie dobrostanu. Wtedy praca taka dla wielu stanie się alternatywą dla pracy zdalnej i jej wzbogaceniem o inne doznania i możliwości.



**Dorota Minta** - psycholog, psychoterapeuta z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem w prowadzeniu psychoterapii dzieci i dorosłych. Członkini Rady Programowej magazynu „Coaching” oraz Rady Ekspertów Ośrodka Badań i Opinii THINKTANK, ekspert PSZK. Prezeska fundacji STOMAlife, wspierającej osoby ze stomią. Aktywnie działa w Stowarzyszeniu Psychologów Polskich, jest jego prezeską. Współtworzy Instytut Wsparcia Psychologicznego.

Marta Wiszniewska, Jolanta Walusiak-Skorupa  
*Instytut Medycyny Pracy w Łodzi*

## Zdrowie a praca zdalna w czasie pandemii

**G**dy w grudniu 2019 r. do Krajowego Biura Światowej Organizacji Zdrowia w Chinach wpłynęło zgłoszenie dotyczące wystąpienia przypadków zapalenia płuc o etiologii związanej z zakażeniem koronawirusem, nikt jeszcze nie przypuszczał, jakie będą konsekwencje rozprzestrzeniania się tej choroby i jak bardzo zmieni to nasze życie. 11 marca 2020 r. WHO ogłosiła stan pandemii, czyli globalnego rozprzestrzenienia zakażenia obejmującego różne kontynenty. Pandemia COVID-19 nieodwracalnie zmieniła warunki pracy praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki, a niespotykana dotąd sytuacja epidemiologiczna postawiła przed pracodawcami i pracownikami nowe wyzwania.

Wirus SARS-CoV-2 rozprzestrzenia się drogą kropelkową, czyli jest przenoszony z wydzieliną dróg oddechowych, która w formie aerozolu uwalnia się w czasie wydechu, tj. podczas mówienia, kaszlu i kichania. Ten sposób transmisji prowadzi do łatwego rozprzestrzenienia się wirusa od osoby zarażonej na osoby zdrowe, zarówno w środowisku zawodowym, jak i poza nim.

Przebieg kliniczny zakażenia koronawirusem SARS-CoV-2 jest zróżnicowany. Mimo że u większości osób przebiega ono w sposób bezobjawowy lub skąpoobjawowy, to część chorych wymaga zastosowania wysokospecjalistycznych procedur leczniczych dostępnych w ramach leczenia szpitalnego, a śmiertelność z powodu COVID-19 jest szacowana na około 5%.

W związku z powyższym, podstawowym elementem strategii w walce z COVID-19 staje się wdrożenie zasad zapobiegania zakażaniu kolejnych osób. Stopień ryzyka zakażenia SARS-CoV-2 jest zależny od rodzaju pracy i ściśle związany z koniecznością kontaktu z współpracownikami lub osobami z ogółu społeczeństwa, tym samym najbardziej efektywna jest izolacja poszczególnych osób. Profilaktyka zachorowań na COVID-19 wśród pracowników i możliwość utrzymania ciągłości pracy niezależnie od jej specyfiki stała się priorytetem dla wszystkich pracodawców.

W ramach poszukiwania odpowiednich rozwiązań, 25 marca 2020 r. pojawiły się zalecenia dla pracodawców w związku z koronawirusem SARS-CoV-2, opracowane przez Ministerstwo Zdrowia, PZH, Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego i Instytut Medycyny Pracy w Łodzi, w których rekomendowano m.in. oddelegowanie pracowników do wykonywania pracy w domu, wprowadzenie rotacyjnego, zmianowego systemu pracy i elastycznych godzin pracy czy ograniczenia podróży służbowych na rzecz spotkań zdalnych. W celu zmniejszenia ryzyka transmisji wirusa SARS-CoV-2

w placówkach medycznych wprowadzono ograniczenia dotyczące przeprowadzania badań profilaktycznych pracowników w okresie zagrożenia epidemicznego, zawieszając badania okresowe.

Pandemia COVID-19 spowodowała szereg nowych zagrożeń i wyzwań dla pracodawców oraz współpracujących z nimi służb medycznych realizujących opiekę profilaktyczną nad pracownikami. W ramach poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy pojawiła się potrzeba dostosowania stanowisk pracy, tak aby spełniały one wymogi sanitarne i realnie chroniły pracowników przed zakażeniem. Techniczne modyfikacje stanowiska pracy w celu ograniczenia ryzyka zakażenia koronawirusem obejmują:

- montaż przesłon transparentnych;
- wyznaczenie stref przebywania określonej ilości ludzi w odpowiednich odległościach, zastosowanie systemów półautomatycznych lub automatycznych do otwierania i zamykania drzwi, szczególnie w obszarach wysoko uczęszczanych (jak wejście do budynku, szatnie, toalety) w celu ograniczenia konieczności korzystania z klamek;
- wyposażenie zakładów pracy w bezdotykowe, zbliżeniowe dozowniki mydła i środków dezynfekujących skórę rąk, dyspensery ręczników jednorazowych oraz w nowoczesne technologie samooczyszczania i samodezynfekcji powierzchni,
- zaopatrzenie klimatyzatorów/systemów wentylacji w odpowiedniej klasy filtry powietrza,
- zapewnienie środków ochrony osobistej.

Niemniej jednak, największa zmiana związana z pandemią to wzrost znaczenia i rozpowszechnienia pracy zdalnej. Można powiedzieć, że wprowadzenie nowych technologii zrewolucjonizowało rynek pracy, umożliwiając wykonywanie jej z miejsc odległych od pracodawcy. Koncepcja telepracy jest znana od lat 70., ale do roku 2020 był to raczej wyjątek niż reguła.

Oczywiście, oddelegowanie pracowników do wykonywania pracy w domu stawia przed pracodawcą szereg wyzwań. Należy stworzyć odpowiednie warunki jej wykonywania, sprzyjające jej efektywności. Międzynarodowa Organizacja Pracy wskazała sposoby wsparcia pracownika wykonującego pracę zdalną w celu zwiększenia wydajności i wysokiej jakości usług. Pracodawca powinien zwrócić szczególną uwagę m.in. na klarowne określenie celu pracy, wyznaczenie szczegółowych zadań pracownikowi, ustalenie godzin dyspozycyjności pracownika z uwzględnieniem dodatkowych obowiązków pozazawodowych wynikających np. z konieczności sprawowania opieki nad innymi osobami w czasie zamknięcia placówek opiekuńczo-oświatowych, określić sposób monitorowania efektów pracy, a także zapewnić odpowiednie narzędzia do pracy zdalnej (laptopy, oprogramowanie), szkolenia ze sposobu korzystania z tych narzędzi oraz wsparcie techniczne, pamiętając o ergonomicznych warunkach jej wykonywania.

Wpływ pracy zdalnej na zdrowie pracownika i jego samopoczucie jest bardzo różny i nierzadko trudny do jednoznacznej oceny, a doniesienia naukowe w tym zakresie bywają sprzeczne. Z jednej strony wskazuje się na zgłaszane przez ponad 40% pracowników pogorszenie stanu zdrowia psychicznego, zwiększone ryzyko zespołu wypalenia czy też brak możliwości oddzielenia miejsca pracy od przestrzeni, w której się toczy życie prywatne, a więc zaburzenie work-life balance. Z drugiej strony jednak ocenia się, że pracownicy realizujący zadania w trybie zdalnym częściej prawidłowo się odżywiają, dłużej i lepiej śpią, czują się mniej zestresowani, rzadziej chorują na choroby zakaźne, są bardziej aktywni fizycznie, odczuwają korzyści w życiu prywatnym, w związkach i czują się szczęśliwsi. Dane medyczne dotyczące wpływu pracy hybrydowej na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników nie są jeszcze dostępne, lecz można przypuszczać, że połączenie modelu pracy stacjonarnej z pracą wykonywaną w domu ma szansę przynieść wiele korzyści dla pracownika.



Do problemów zdrowia pracowników, które pracodawca musi uwzględnić, dochodzą skutki przebytego zakażenia COVID-19, wśród których dominuje zmęczenie i osłabienie, utrzymujące się nierzadko nawet przez wiele miesięcy, trudności ze snem, a także zaburzenia nastroju, w tym depresja. Nie można zapominać o wpływie samej sytuacji pandemicznej, powodującej wysoki poziom stresu, poczucia zagrożenia, strachu i niepewności, lęk hipochondryczny, nasilenie innych, istniejących chorób, zwłaszcza psychicznych oraz zwiększone używanie alkoholu i narkotyków. Podkreśla się, że związany z pandemią lęk przed chorobą oraz ograniczenia w życiu codziennym, osobistym i zawodowym stanowią istotne zagrożenie psychospołeczne. Do najczęstszych wczesnych symptomów zaburzeń sfery emocjonalnej pod wpływem stresu należą:

- rozdrażnienie i skłonność do irytacji,
- uczucie niepewności, brak motywacji,
- zmęczenie,
- przygnębienie,
- problemy ze snem,
- trudności w koncentracji uwagi.

Dodatkowo obserwuje się bardzo poważne zagrożenia dla zdrowia w kontekście chorób niezakaźnych, zwłaszcza chorób układu krążenia i nowotworów, wynikające częściowo z okresowo ograniczonego dostępu do opieki specjalistycznej, ale także ze strachu przed wyjściem z domu, korzystaniem z usług medycznych czy ze zmian w trybie życia.

Dla systemu opieki profilaktycznej nad pracownikami nie małym wyzwaniem, które powinno być realizowane wspólnie z pracodawcami, jest zachęcanie pracowników do szczepień oraz ich organizowanie, jak również zwiększanie świadomości zdrowotnej.

W zapobieganiu negatywnemu oddziaływaniu sytuacji pandemii na sferę psychologiczną pracownika w środowisku pracy niezwykle pomaga prawidłowa organizacja pracy, wsparcie ze strony pracodawcy, a także budowanie dobrych relacji ze współpracownikami i przełożonymi, które umożliwią komunikowanie własnych obaw, lęków i wątpliwości. Niezwykle istotne jest także dostosowanie i organizowanie pracy w sposób uwzględniający indywidualną sytuację życiową i zdrowotną pracownika.

Gdy weźmie się pod uwagę znaczenie pracy zdalnej/hybrydowej w ograniczaniu rozprzestrzeniania się zakażenia przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłości pracy, właściwe zorganizowanie tego obszaru staje się kluczowe. Lepsze poznanie wpływu poszczególnych aspektów tego modelu wykonywania pracy na zdrowie psychiczne i fizyczne oraz ogólny dobrostan pracownika, a następnie udoskonalanie sposobu jej organizacji i rozwijanie form zbliżonych, np. pracy hybrydowej, staje się jednym z największych wyzwań w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa zatrudnionych. Model pracy hybrydowej wydaje się jednocześnie być pożądanym kompromisem, który pozwala przenieść poza miejsce pracy te zadania, które nie muszą być wykonywane bezpośrednio u pracodawcy, a jednocześnie zwiększa komfort pracownika i pozostawia pracodawcy okresowy, bezpośredni z nim kontakt.

Potrzeba wdrożenia nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych w miejscu pracy z jednej strony jest wymuszona panującą pandemią SARS-CoV-2, ale z drugiej – także zmieniającą się sytuacją na rynku pracy. Znaczne zmiany demograficzne społeczeństwa w Polsce w okresie ostatnich kilkunastu lat, prowadzące do postępującego procesu starzenia się oraz braku wystarczającej ilości pracowników na rynku pracy, powodują konieczność zastosowania konkurencyjnych rozwiązań wspierających politykę kadrową w przedsiębiorstwach. Promowanie zachowań prozdrowotnych w miejscu pracy oraz zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym w sposób wszechstronny wzmacnia zdrowie pracowników.

Warto również podkreślić korzystne zmiany, które spowodowała pandemia, gdy wymusiła na nas pewne rozwiązania. Przede wszystkim doszło do błyskawicznej cyfryzacji wielu elementów naszego życia, w tym do stworzenia pełnej możliwości wykonywania pracy w trybie zdalnym czy hybrydowym. Jednocześnie w biurach podnosi się dziś standardy bezpieczeństwa, np. zwiększając odstęp między biurkami, wydzielając dodatkowe powierzchnie dla grup pracujących w systemie rotacyjnym czy wdrażając rozwiązania bezdotykowe w ciągach komunikacyjnych. To wszystko, w perspektywie przedłużającej się pandemii czy sezonowo występujących okresów nasilonego zachorowania na choroby wirusowe, np. grype, może w istotny sposób zmniejszać ryzyko rozpowszechniania się wszelkich infekcji. A to – w połączeniu z większym komfortem pracy i życia pracownika oraz zapewnieniem ciągłości pracy – wydaje się być znakomitym rozwiązaniem.



**Prof. dr hab. med. Marta Wiszniewska** - specjalista medycyny pracy i toksykologii klinicznej z Kliniki Chorób Zawodowych i Zdrowia Środowiskowego Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi. Wiceprezes Polskiego Towarzystwa Medycyny Pracy. Ekspert w zakresie diagnostyki i orzecznictwa w chorobach zawodowych. Organizuje i prowadzi szkolenia dla pracowników i pracodawców, specjalistów ds. BHP, pielęgniarek i lekarzy służby medycyny pracy.



**Prof. dr hab. med. Jolanta Walusiak-Skorupa** - lekarz, specjalista medycyny pracy i toksykologii klinicznej. Dyrektor Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi. Aktywny członek Polskiego Towarzystwa Medycyny Pracy, od 2014 roku Prezes Towarzystwa. Ekspert w zakresie ochrony zdrowia pracujących i alergologii zawodowej, współautor programów profilaktycznych i ukierunkowanych na powroty do pracy. Zaangażowana w organizację i prowadzenie kształcenia podyplomowego w zakresie medycyny pracy oraz prace krajowych i międzynarodowych zespołów badawczych w zakresie zdrowia pracowników i chorób zawodowych.

Kacper Nosarzewski / 4CF

## Dwa kroki w przyszłość

**N**ieco ponad dwa lata temu, przygotowując dla Colliers International komentarze na temat przyszłości pracy, pokusiłem się o stwierdzenie, że jednym z bardziej prawdopodobnych scenariuszy jest fuzja przestrzeni, w których ludzie odgrywać będą swoje role zawodowe, z przestrzeniami, w których grają swoje role prywatne. Tak szerokie ujęcie spodziewanych kierunków ewolucji przestrzeni pracy warto dziś, dwa lata i jedną pandemię później, rozwinąć i doprecyzować na marginesie raportu *New normal* w miejscu pracy.

Fuzja funkcji budynków już się rozpoczęła i trwa, czego świadectwem są przedstawione w raporcie warianty organizacji pracy, od tradycyjnego modelu charakterystycznego dla społeczeństw industrialnych XX w., zwanego stacjonarnym, aż po model całkowicie zdalny, w którym siedziba przedsiębiorstwa jest wyłącznie pojęciem prawnym, bez konsekwencji w postaci biurek, ale też... szatni dla rowerzystów, owocowych czwartków i innych artefaktów współczesności, które pojawiły się w naszych biurach w pierwszych dekadach XXI w. Jak zwykle, diabeł tkwi w szczegółach, i dlatego najbardziej inspirujące, przez swój potencjał transformacyjny, są modele pośrednie, takie jak agora czy model satelitarny. Możemy spodziewać się, że w strategiach życia biurowego najbliższych lat właśnie innowacje w modelach pośrednich będą najciekawsze. Począwszy od wiosny 2021 r., kiedy biura zaczęły się znów zaludniać, rozpoczął się w Polsce – i w innych państwach rozwiniętych – eksperyment. Eksperyment, który potrwa kilka lat i być może doprowadzi do wykształcenia się nowego standardu organizacji zespołowej pracy umysłowej. Obserwując stopniową specjalizację i fragmentację kultury organizacyjnej firm, która współgra z rozwijającym się w kulturze Zachodu nurtem indywidualizmu budowanego na niezliczonych wprost wariantach i odcieniach tożsamości, można prognozować, że na końcu tej drogi czeka nas już nie jeden dominujący „ustrój biurowy”, lecz wiele różnych ustrojów.

Można też pokusić się o dalej idącą hipotezę. Mówiąc przerośnie, w miarę jak duże przedsiębiorstwa coraz bardziej będą dopasowywać się do coraz lepiej poznanych i coraz bardziej intymnie badanych potrzeb swoich pracowników, tożsamość korporacyjna będzie w coraz większym stopniu efektem dyskretnych negocjacji socjologicznych, aż stanie się – choćby pozornie – nową naturalną, idealnie skrojoną tożsamością, którą pracownicy będą postrzegać jako własną, a nie narzuconą z zewnątrz. By posłużyć się inną przerośnią – tożsamość korporacyjna coraz bardziej może przypominać zwierciadło, w którym pracownicy przeglądają się w poszukiwaniu akceptacji, wsparcia i empatii, a coraz mniej przypominać projektor, który na-rzuca poszczególnym pracownikom kadr i kompozycję sceny, na której odgrywają swoje role zawodowe. Każda kultura ma zestaw norm odnoszących się do przestrzeni i kultura przedsiębiorstwa nie stanowi tu wyjątku.

Założmy więc, że normy związane z fizycznymi przestrzeniami pozostaną w dłuższej perspektywie częścią kultury przedsiębiorstwa, a w konsekwencji, że w ogóle będzie w niej istniało jakieś biuro. Założenie to nie jest wcale niewzruszalne. W dłuższej perspektywie czasu, liczonej w dekadach, mogą zakłócić je dwa widoczne już trendy. Po pierwsze, biuro jako wydzielona przestrzeń zespołowej pracy umysłowej i spotkań z klientami straci na znaczeniu, jeśli upowszechnią się neurointerfejsy, czyli interfejsy elektroniczne łączące bezpośrednio mózg z komputerem – bez pośrednictwa narządów wzroku, słuchu, mowy czy dotyku – które sprawiłyby, że doświadczenie świata wirtualnego stopi się w jedno z doświadczeniem świata fizycznego. Krótko mówiąc, wszystkie doznania i przeżycia biurowe będą doświadczane jedynie w symulacji, w której uczestniczyliby pracownicy i ewentualni goście przedsiębiorstwa. Po drugie, biuro mogłoby zniknąć, albo bardzo się skurczyć w związku z obserwowanym trendem polaryzacji pracy, w którym z rynku wypychane są – a byłyby w znacznie większym stopniu – funkcje średniego szczebla, zarówno specjalistyczne, jak i menedżerskie: czy to przez outsourcing całych znacznych bloków funkcjonowania przedsiębiorstwa, czy to przez robotyzację i automatyzację procesów, czy to wreszcie jako konsekwencja automatyzacji i robotyzacji tych pierwszoliniowych funkcji przedsiębiorstwa, których obsługę zapewniali pracownicy średniego szczebla.

Te wizje są jednak na tyle odległe, że nie mają jeszcze wpływu na decyzje podejmowane dziś, jeśli chodzi o projektowanie przestrzeni biurowych i doświadczenia jego użytkowników. Są natomiast hipotezy, które warto postawić i przed którymi nie warto się bronić, a które dotyczą średniej perspektywy. To hipotezy co do trendów, które nadejdą po zakończeniu „wielkiego eksperymentu biurowego XXI w.”, w którym właśnie się znajdujemy, nieraz nie wiedząc, czy w roli badaczy, czy badanych. Rozważmy trzy z nich;

Pierwsza z nich, nazwijmy ją „cyberpunkową”, to hipoteza korporacyjnej fuzji przestrzeni biurowo-życiowych. W tym świecie więzi łączące korporacje z pracownikami zacieśniają się i częścią umowy o pracę staje się pewien styl życia, związany również z zamieszkaniem w lokalu zapewnionym przez pracodawcę. W idealnym wariancie lokal taki jest położony na tyle blisko miejsca pracy, by wyeliminować problem dojazdów. Może to zabrzmieć trochę zabawnie, ale proszę zwrócić uwagę, że przyszłość ta jest stosunkowo łatwa do wdrożenia – wobec już występującego głodu mieszkań i w świetle interpretacji ZUS, zgodnie z którą mieszkanie służbowe, będące własnością pracodawcy, udostępniane na podstawie regulaminu lub zbiorowego układu pracy, jako dodatkowy składnik wynagrodzenia nie podlega oskładkowaniu... Być może nawet prędzej niż później zobaczymy nowe osiedla pracownicze. Nic, tylko budować!

Druga hipoteza, powiedzmy „gniazdowa”, to wizja przyszłości, w której fuzja przestrzeni biurowo-życiowych odbywa się w modelu spółdzielczym. W tym świecie coraz liczniejsze grupy specjalistów niezwiązanych z pracodawcą umową o pracę tworzą własne komuny rodzinno-zawodowe, zorganizowane na przykład jako spółdzielnie, których celem jest zapewnienie miejsca do życia, pracy, spędzania wolnego czasu i, być może, także prowadzenia życia wspólnotowego. Kluczem do zrozumienia tego wariantu jest właśnie docenienie potrzeb wspólnotowych, efektywności środowiskowej i wysokiej jakości życia. Członkowie takich spółdzielni mogliby uwspólnić i zoptymalizować koszty mediów, w tym dostępu do sieci internetowej wysokiej prędkości, sprzątania i innych, w skali niedużej wspólnoty, liczącej na przykład od czterech do siedmiu rodzin. Osoby uczestniczące w takim projekcie, niech to będą na przykład specjaliści i specjalistki IT wraz z rodzinami, chętnie zaproszą swoich pracodawców do partycypacji w kosztach utrzymania tej przestrzeni, za to niechętnie zgodzą się na utratę uzyskanych przez swoją spółdzielnię korzyści i przykrą konieczność dojazdów.

Trzecia hipoteza, nazwijmy ją „retrofittingową”, to wizja, w której fuzja przestrzeni biurowo-życiowych odbywa się pod bezwzględny nacisk regulacji środowiskowych. Choć widzimy w polskich miastach pierwsze projekty zmiany funkcji nieruchomości komercyjnych, tj. np. przekształcenia budynku z biurowca lub fabryki w apartamentowiec lub budynek mixed-use, próby te na razie są motywowane poszukiwaniami opłacalnych innowacji wobec rosnących cen atrakcyjnie położonych działek pod inwestycje green field. Jak jednak zmieniłby się ten rynek, gdyby wdrożenie ogłoszonych w tym roku zasad Nowego Europejskiego Bauhausu, tj. polityki urbanistyczno-architektonicznej Komisji Europejskiej, doprowadziło w perspektywie 2040–2050 roku do zablokowania inwestycji na nowych działkach albo na tyle silnego obciążenia ich opłatami środowiskowymi, że stałyby się one nieefektywne ekonomicznie? To jeszcze jeden punkt widzenia na przyszłą fuzję przestrzeni życiowych i biurowych, ponieważ wywołany takimi – ze wszech miar słusznymi z punktu widzenia dobra wspólnego – regulacjami boom na remonty, adaptacje i retrofittingi dotyczyłby zmian funkcji, podziałów lub nadbudów istniejących budynków o przestrzenie odpowiadające funkcjom o najwyższym popycie. Takie ograniczenie ekspansji terytorialnej miast z pewnością przyczyniłoby się do realizacji tak dziś popularnej wizji miasta 15-minutowego...

**P**owyższe scenariusze, choć mogą wydać się nieco egzotyczne, łatwo wykorzystać praktycznie. Jeśli sięgnęli Państwo po raport „W biurze 2022, Nowa Normalność” w miejscu pracy z zamiarem rozważenia możliwych nowych modeli pracy biurowej w swoich przedsiębiorstwach i wybrali Państwo już jakiś model albo dwa z przedstawionych w raporcie, proszę spróbować następującego ćwiczenia:

*Proszę spróbować opisać w kilkunastu zdaniach, jak w tym modelu wyglądałoby i jak funkcjonowało – w jakim aspekcie lepiej, a w jakim gorzej niż dziś – Państwa przedsiębiorstwo. Następnie proszę spróbować wyobrazić sobie kolejny krok transformacji – dostosowanie się do rzeczywistości, w której dominuje jeden z trzech zarysowanych przeze mnie scenariuszy. Które z nich potwierdzają słusność Państwa wyboru, a które zmuszałyby do wymyślania biura od nowa? Które zdają się jakkolwiek korespondować z projektowanymi zmianami w kulturze organizacyjnej? Odpowiedzi na te pytania będą w każdym przypadku nieco inne.*

Zajmując się już od ponad dekady foresightem i studiami nad przyszłością, ugruntowałem tylko dawne przecucie, że podróże w przyszłość są o tyle sensowne, o ile pomagają podejmować lepsze decyzje dziś. Mam nadzieję, że podróż – o dwa kroki – w przyszłość, którą zaproponowałem w poprzednim akapicie, przyniesie Państwu dodatkowe, głębsze inspiracje i zaoferuje nowy trop do lektury raportu w miejscu pracy. Życzę owocnych namysłów!



**Kacper Nosarzewski** - partner w warszawskiej firmie foresightowej 4CF i członek zarządu Polskiego Towarzystwa Studiów nad Przyszłością. Doradca w dziedzinie foresightu strategicznego przedsiębiorstwom, instytucjom publicznym i międzynarodowym. Prowadził projekty foresightowe m.in. dla Ministerstw Obrony Narodowej Polski oraz Holandii, jest ekspertem NATO. Pracuje dla firm i instytucji rządowych na całym świecie, m.in. w branży energetycznej, spożywczej, farmaceutycznej, finansowej i zbrojeniowej. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego. Członek Association of Professional Futurists (USA) oraz World Future Society (USA). Kierował projektem “Scenariusze rozwoju Polski do 2050” r.

# Bibliografia

- Bernstein E., Turban S., 2018, The Impact of the 'Open' Workspace on Human Collaboration, *Philosophical Transactions of the Royal Society, Biological Sciences* 373 (1753).
- Capgemini, *The Future of work: From remote to hybrid*, February 2021.
- CBRE, *Office Occupier Sentiment Survey. EMEA results*, Summer 2021.
- CBRE research, *Tomorrow's Office: Future Directions for Portfolio and Workplace Strategy*, February 2021.
- CIOP BIP, 2020, *Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia osób pracujących w czasie epidemii Covid-19*.
- Colliers, *Powrót do biura – szanse i wyzwania. Badanie ankietowe*, czerwiec 2021.
- DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy, 2020, *Praca zdalna. Pierwszy krok na drodze do nowoczesnego środowiska pracy*.
- E. Jarczewska-Gerc, M. Filiciak, B. Brach, *Modele pracy w nowej (nie)normalności. Co już wiemy o pracy poza biurem?* Warszawa 2021.
- GUS, 2014, *Prognoza ludności na lata 2014–2050*.
- Hassell, *Remote? In-person? Hybrid? How to structure the workplace after COVID*, June 2021.
- HBR – Harvard Business Review, 2020, *Our Work-from-Anywhere Future*, <https://bit.ly/3nYYo8Gn> [dostęp: 20.01.2021].
- Innogy, 2020, *Kierunki rozwoju nieruchomości komercyjnych w Polsce*.
- M. Las Heras, M. Barraza, *A Sustainable Work Model: Towards Remote and in the Office Work*, Savills Aguirre Newman 2021.
- Kodeks pracy, artykuł 207: Podstawowe obowiązki pracodawcy w zakresie BHP.
- Kodeks pracy, artykuł 226: Dokumentacja i informacja o ryzyku zawodowym; karta oceny ryzyka zawodowego.
- Knight Frank, 2020, *Kierunki zmian w budynkach biurowych*.
- Leesman, 2020, *Workplace brief: The Office Group*, <https://bit.ly/3bW3Dnr> [dostęp: 20.01.2021].
- Leesman, 2021, *Measure Remote Working*, <https://bit.ly/35Sgcfp> [dostęp: 20.01.2021].
- Owl Labs, 2019, *State of Remote Work*, <https://bit.ly/3mAtB3p> [dostęp: 08.10.2021].
- Roberts T., 2016, *We Spend 90% of Our Time Indoors*, Building Green, <https://bit.ly/3iqPBLq> [dostęp: 20.01.2021].
- Savills, SAVILLS OFFICE FiT. *Adapt, Evolve, Improve. Survey results: One Year On. Balancing business needs and employee preferences*, Spring 2021.
- Stave G., Smith S., Hymel P., Heron R., 2021, *Worksite Temperature Screening for COVID-19*, *Journal of Occupation and Environmental Medicine*, 63 (8), 638-641.

## **Eksperti uczestniczący w warsztatach foresightowych**

**Zofia Smelka-Leszczynska** – Hill&Knowlton

**Dorota Osiecka** – Colliers

**Karolina Dudek** – Colliers

**Tomasz Bojęć** – ThinkCo.

**Jerzy Brodzikowski** - CIC Warsaw, ex-HubHub

Prowadzenie: **Adam Czerniak** – Polityka Insight



GRUPA CAPITAL PARK

CBRE



ECHO  
investment

GHELAMCO  
INTERNATIONAL REAL ESTATE INVESTOR & DEVELOPER

globalworth  
ppp

GTC | 

hbreavis

IMMOFINANZ



SKANSKA

VASTINT

