



Powrót do biura w modelu hybrydowym

Strategie pracodawców wobec potrzeb
i oczekiwań pracowników

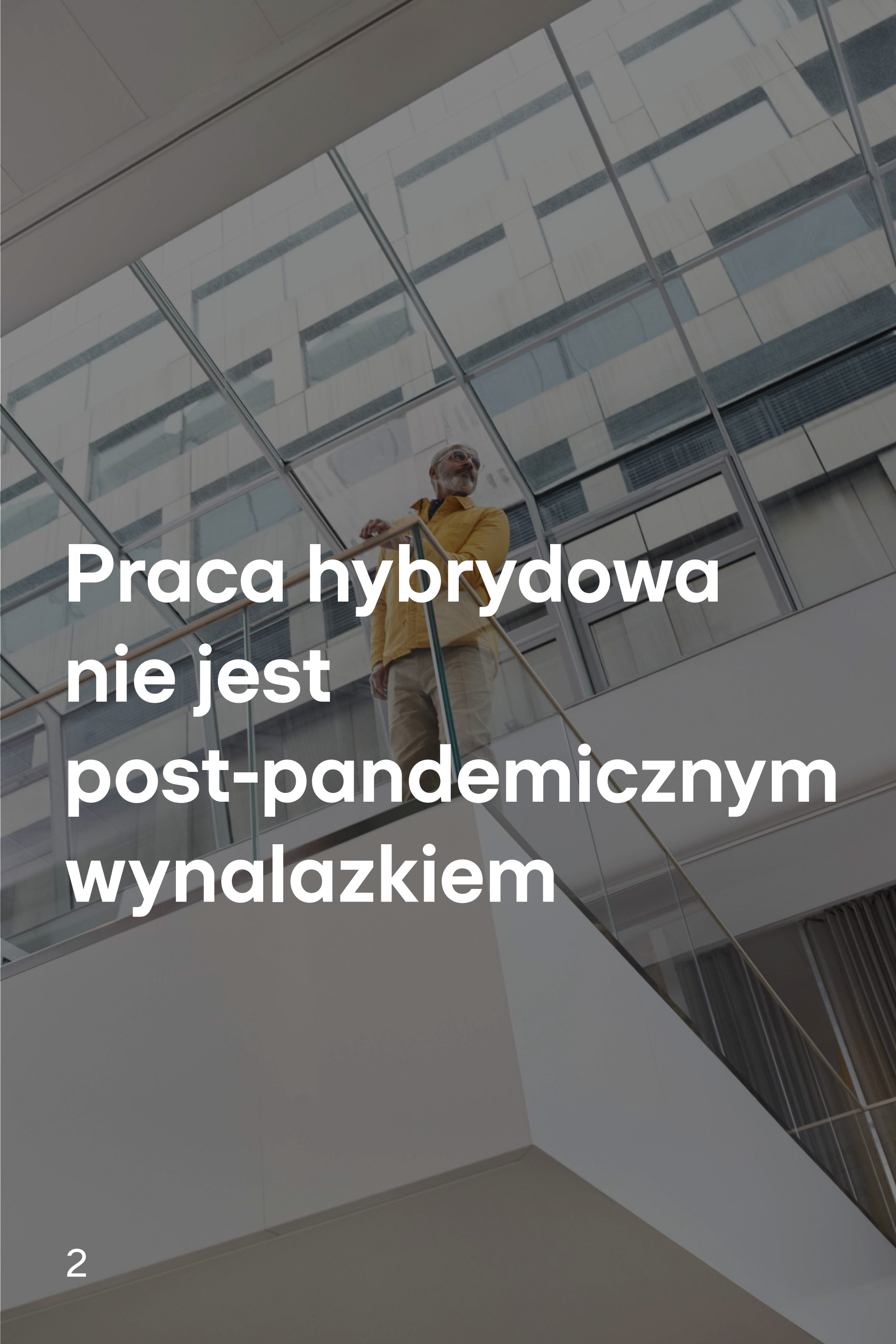
Opracowanie na podstawie badania
przeprowadzonego przez spółkę biurową Skanska we
współpracy z firmą badawczą Zymetria, ze specjalnym
komentarzem Wiktora Doktór, prezesa Pro Progressio

**Jaki model pracy będzie
optymalny dla danej
organizacji?**

**Co zrobić, jeśli chcemy
zachęcić pracowników do
pracy z biura?**

Niejedna organizacja, również z sektora nowoczesnych usług biznesowych, zadaje sobie takie pytania. W poszukiwaniu odpowiedzi, warto odwołać się do najnowszych rynkowych badań, trendów i studiów przypadku, które pomogą określić kierunek działań.

Spółka biurowa Skanska przeprowadziła we współpracy z firmą badawczą Zymetria badanie, którego wyniki dostarczają danych przydatnych w poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania. Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2022 rok, na 1000 pracowników biurowych z największych miast w Polsce.



Praca hybrydowa nie jest post-pandemicznym wynalazkiem

W sektorze nowoczesnych usług biznesowych hybrydowy model pracy, łączący pracę z biura z pracą z innych lokalizacji (np. z domu), to koncept znany od lat. Na długo przed wybuchem pandemii pracownicy centrów usług biznesowych pracujący w obszarach, w których nie było ku temu przeciwwskazań (np. związanych z dostępem do danych podlegających ochronie czy koniecznością pracy w biurze wynikającą z potrzeb klientów), korzystali z możliwości wyboru lokalizacji wykonywania pracy. Pandemia upowszechniła to podejście.

Jednocześnie, w trosce o tworzenie komfortowego środowiska pracy, wiele firm z tego sektora zainwestowało w wynajem nowoczesnych przestrzeni biurowych, w dobrze skomunikowanych lokalizacjach i odpowiadających na różne potrzeby pracowników. Co więcej, zarówno pracodawcy, jak i pracownicy przekonali się o wadach i zaletach pracy zdalnej, m.in. o ograniczonych możliwościach integracji wewnątrz zespołu, czy też budowania zaangażowania i efektywności pracy w grupie w tym trybie. W sytuacji, w której wydaje się, że najgorsze lata pandemii są za nami, pracodawcy stają w obliczu wyzwania stworzenia modelu pracy, który z jednej strony pozwoli pracownikom na wybór miejsca, z którego chcą pracować, a z drugiej zapewni ruch w biurze i pozwoli na efektywną pracę zespołową oraz budowanie poczucia przynależności.



Wiktor Doktor

prezes Pro Progressio



W centrach operacyjnych typu BPO i SSC od lat była już powszechna praca na tak zwanych hot deskach lub w częściach wspólnych. Stanowiła ona około 10% całości powierzchni biur. Pandemia mocno zweryfikowała to podejście i obecnie jednym z najpopularniejszych podejść jest 50/50 – czyli połowa biurek versus ogólna liczba zatrudnionych pracowników. Czy to oznacza, że biura zmniejszyły lub zmniejszą się o 50%? Na to odpowiedź nie jest jednoznaczna.

Centra operacyjne firm BPO/SSC, to przestrzenie dedykowane także burzom mózgów, pracy koncepcyjnej, obszarom wspólnej pracy, etc. A te wręcz zwiększyły swój udział w zajmowanych biurach. Moim zdaniem elastyczność miejsc pracy będzie się zwiększać i musimy się przyzwyczaić do koncepcji wykorzystania jednego biurka przez większą grupę osób.



BPO = Business Process Outsourcing, czyli outsourcing procesów biznesowych
SSC = Shared Services Center, czyli centrum usług wspólnych

Praca w modelu hybrydowym odpowiedzią na potrzeby pracowników i pracodawców

Co wynika z badania
przeprowadzonego przez firmę
badawczą Zymetria na zlecenie
spółki biurowej Skanska?

Ponad 50 proc. polskich pracowników biurowych z dużych miast pracuje obecnie w modelu hybrydowym. To o 20 punktów procentowych więcej w porównaniu do wyników z maja ubiegłego roku, kiedy 32% respondentów pracowało w takim modelu.

Model hybrydowy to również najbardziej preferowany styl – w ten sposób chciałoby pracować aż 70 proc. ankietowanych. Z kolei rok do roku dwukrotnie zmniejszyła się liczba osób pracujących wyłącznie zdalnie – z 16 proc. do 8 proc.

Coraz wyraźniejszy staje się też nowy trend w zakresie organizacji pracy hybrydowej, a mianowicie format 50/50, czyli tydzień pracy w biurze, tydzień pracy w domu.

I wreszcie: 9 na 10 polskich pracowników biurowych uważa, że tradycyjne biuro jest niezastąpione. To dobre wieści dla firm, które zainwestowały w nowe biura.



Wiktor Doktor

prezes Pro Progressio



Lata 2020-2021 pokazały, że nie ma rzeczy niemożliwych w odniesieniu do tworzenia miejsc pracy dla pracowników sektora BSS. Jedyne czego nie udało się wypracować, to regulacji prawnych jasno określających czym praca zdalna jest, a czym nie. Na te regulacje czeka cały sektor nowoczesnych usług dla biznesu i miejmy nadzieję, że już niebawem polskie prawodawstwo zostanie odpowiednio dopasowane do biznesowych realiów panujących na rynku.

Pandemia upowszechniła komunikację online oraz zarządzanie na odległość. Zarządzania rozproszonymi zespołami sektor BSS musiał się pilnie nauczyć i po dwóch latach należy przyznać, że sobie z tym wyzwaniem dobrze poradził. Nadal sporym wyzwaniem jest kwestia cyberbezpieczeństwa, a raczej świadomości bezpiecznego korzystania z cyfrowych zasobów firm poza ich siedzibami. W tym zakresie branża BSS, jak zresztą i wiele innych, powinna nieustannie się rozwijać i edukować.

Pandemia dała też jasną wskazówkę – pracowników do sektora BSS można pozyskiwać wszędzie, a nie tylko w mieście, w którym zbudowane jest fizyczne centrum operacyjne. Daje to szansę na szybsze skalowanie biznesu w oparciu o rozproszone zespoły.



Pracownik hybrydowy najbardziej zadowolony

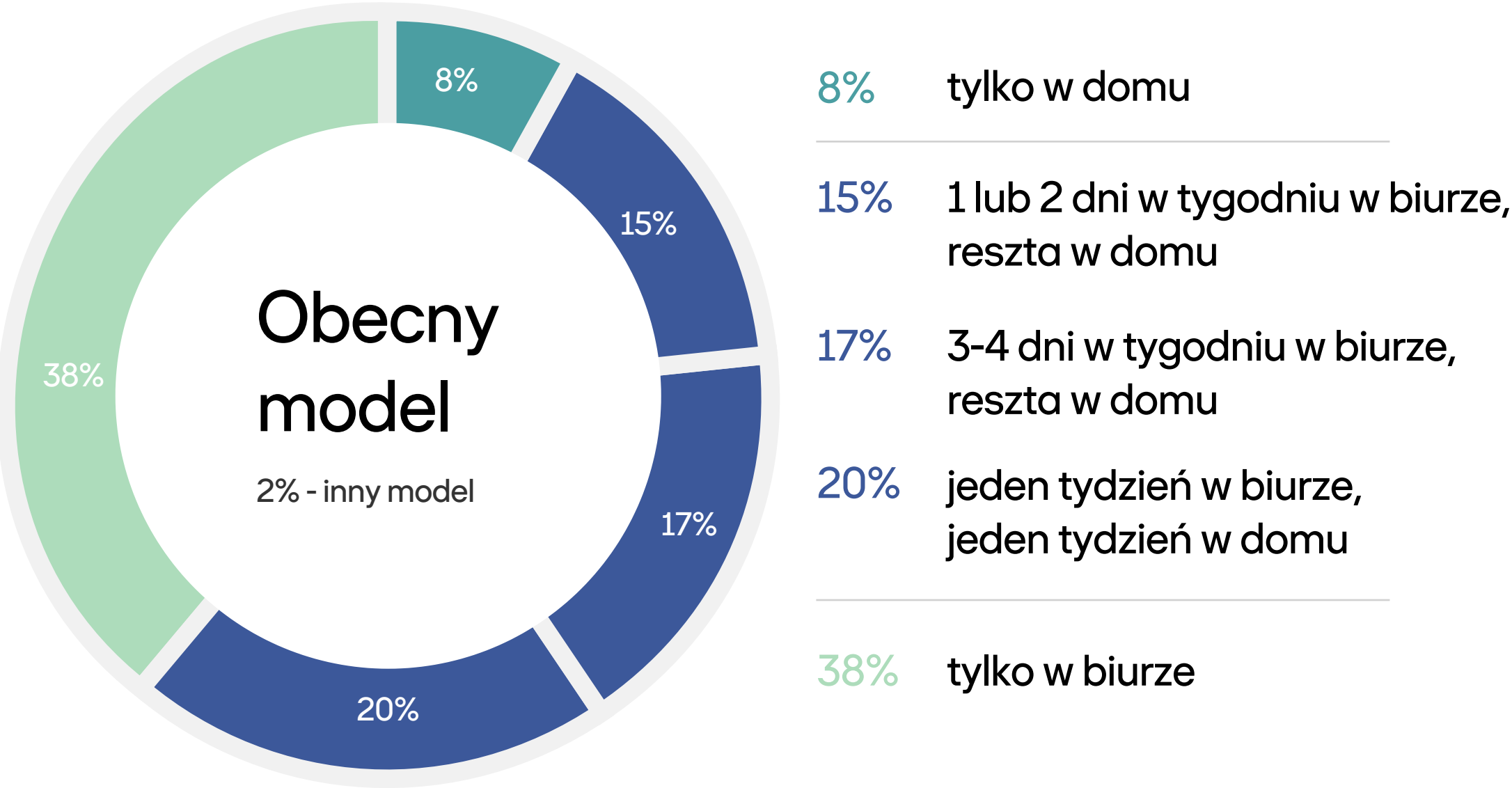
To właśnie grupa pracowników hybrydowych jest najbardziej zadowolona ze swojego obecnego modelu pracy – wskazało tak 95 proc. ankietowanych.

Według respondentów, praca z biura jest postrzegana jako bardziej produktywna i pozwalająca na budowę więzi z innymi pracownikami, a także z samą firmą. Nawet pracownicy hybrydowi, przyzwyczajeni do częściowej pracy z innej lokalizacji niż biuro, postrzegają pracę zdalną jako trudniejszą do zorganizowania – aż 80 proc. z nich uważa, że „home office” nie zwiększa ich efektywności i nie pomaga w szybszej realizacji bieżących zadań. Zmiana otoczenia i przebywanie wśród zespołu, pozytywnie stymuluje pracowników.

W jakim modelu obecnie pracujesz? Gdybyś mógł/mogła zdecydować, jak chciał(a)byś pracować?

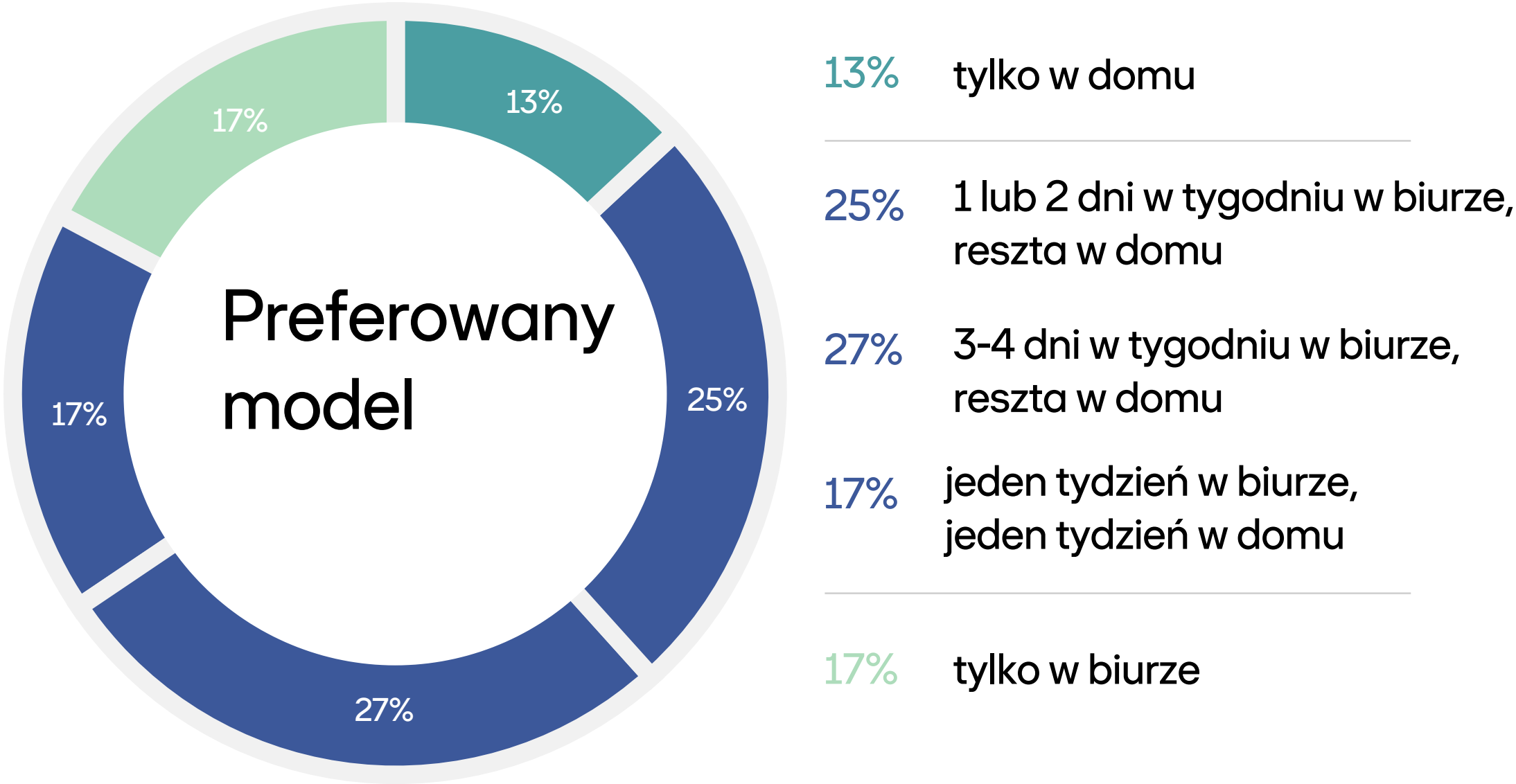
Ponad połowa osób pracuje w modelu hybrydowym, który jest również najbardziej preferowanym sposobem pracy w Polsce post-pandemicznej.

Tylko 13% pracowników chce pracować całkowicie zdalnie.



Zdalny	Hybrydowo	Biuro
8%	52%	38%

N = 1000, wszyscy respondenci



Zdalny	Hybrydowo	Biuro
13%	70%	17%

N = 1000, wszyscy respondenci



Wiktor Doktor

prezes Pro Progressio

//

Praca hybrydowa pozostanie w sektorze BSS na bardzo długo. Znanych jest co najmniej kilka modeli, w jakich operują centra typu BPO i SSC. Jedne całkowicie przeniosły działalność do pracy zdalnej, inne pracują w modelach 2-3 dni w biurze versus w domu, a jeszcze inne podzieliły się na zespoły, które mają ustalone tygodnie pracy zdalnej lub biurowej. Znane są przypadki pracy w biurze przy konkretnych projektach, aby po ich zakończeniu wrócić do pracy zdalnej i w tym czasie dać możliwość pracy biurowej innym kolegom i koleżankom z pracy. Kreatywność w podejściu do „hybrydy” jest wręcz nieograniczona

//

BSS = Business Support Services, czyli nowoczesne usługi dla biznesu

Zdecydowana większość pracowników, bez względu na wiek, szczególnie ceni w biurach możliwość interakcji z innymi ludźmi, budowania relacji ze współpracownikami, ale także pielęgnowanie więzi z organizacją, w której pracują. Biuro temu sprzyja, między innymi dzięki przestrzeniom wspólnym oraz wzmacniającym ducha zespołowego aktywnościom odbywającym się w biurze (np. szkoleniom czy spotkaniom typu "town hall" w formule "face to face").

Model hybrydowy jeszcze bardziej zyskuje na atrakcyjności, jeśli badany jest rodzicem. Respondenci badania będący rodzicami wykazali szczególne zainteresowanie – na tle osób bezdzietnych – modelem pracy tydzień w biurze / tydzień w domu. Osoby bezdzietne natomiast częściej pracują wyłącznie z domu – stanowią oni aż 20 proc. w grupie pracowników w ogóle nieuczęszczających do biura.

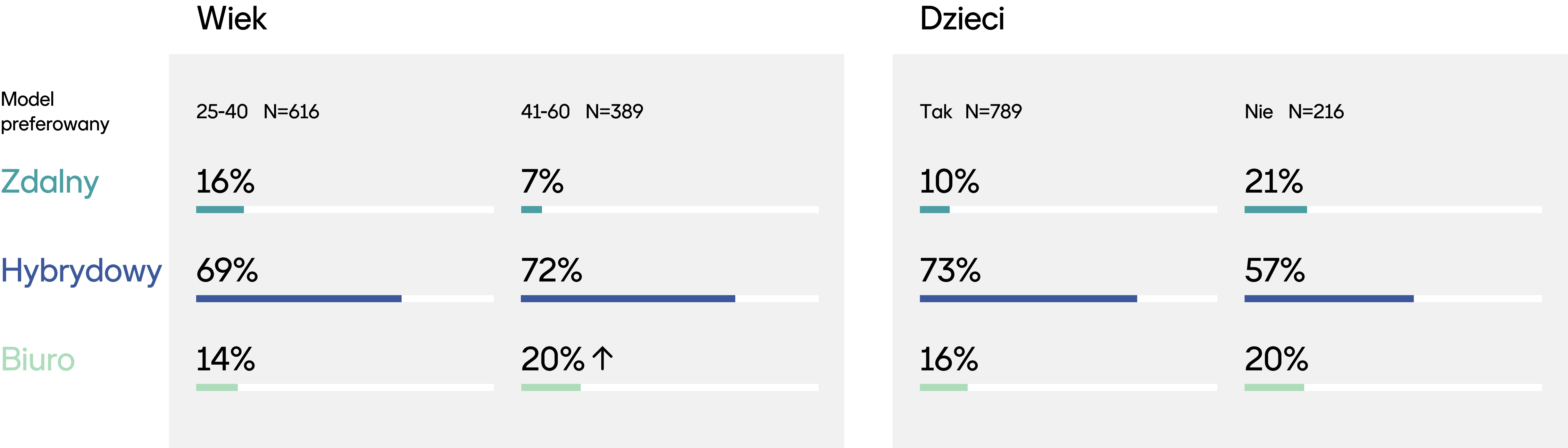
Warto zwrócić uwagę na różnicę pokoleń, która wpływa na postrzeganie pracy hybrydowej. Jak wynika z badania, młodszy pracownicy biurowi chcą spędzać w biurze mniej czasu w porównaniu ze swoimi starszymi kolegami, co może stanowić wyzwanie w kontekście planowania pracy hybrydowej w danej organizacji.



W jakim modelu obecnie pracujesz? Gdybyś mógł/mogła zdecydować, jak chciał(a)byś pracować?

Model pracy zdalnej jest chętniej wybierany przez młodsze osoby. Ludzie starsi częściej chcą pracować tylko z biura.

Model hybrydowy jest bardziej atrakcyjny dla rodziców małych dzieci. Bezdziatni wolą pracę zdalną.





Ewelina Kałużna

szefowa zespołu ds. strategicznego doradztwa w zakresie miejsc pracy w spółce biurowej Skanska oraz dyrektor zarządzająca przestrzeniami typu flex Business Link



Analiza odpowiedzi respondentów badań przeprowadzonych wśród pracowników biurowych pokazuje, że większość z nich zdążyła przekonać się o wadach i zaletach pracy zdalnej i dojść do wniosku, że preferuje dziś kombinację pracy z domu i biura. Co istotne, nikt już nie kwestionuje zasadności pracy w biurze, co było podawane w wątpliwość na początku pandemii.

Biuro jest fundamentem zdrowego funkcjonowania firmy, zarówno w oczach pracowników, jak i pracodawców. Nieprędko doświadczymy znaczących zmian w tym zakresie. Tendencja wzrostu popularności pracy hybrydowej w polskich firmach jest ewidentna, stąd wydaje się, że kluczowe jest zrozumienie najbardziej optymalnego kształtu hybrydy w konkretnych organizacjach.



Wnioski dla pracodawców

1

Dobre rozpoznanie potrzeb pracowników i dostosowanie do nich przestrzeni biurowej

Każda organizacja na rynku jest inna. Nawet, jeśli działają w ramach tej samej branży – tak, jak np. firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych – różnią się naturą biznesu, kulturą organizacyjną, rozmiarem, skalą działalności czy charakterem pracy na poszczególnych stanowiskach. Nie istnieje więc jeden, uniwersalny model hybrydowy, która sprawdzi się w każdej organizacji.

To, co może wspierać pracę w modelu hybrydowym, to stworzenie pracownikom warunków ułatwiających pracę w tym modelu. Kluczowym narzędziem jest atrakcyjna przestrzeń biurowa, która odpowie na ich potrzeby.

Według badania Skanska i Zymetrii, jakość biura ma znaczenie przy wyborze nowego pracodawcy aż dla 87 proc. pracowników biurowych. Dodatkowo, prawie co czwarty badany deklaruje, że lokalizacja biura może mieć wpływ na ich decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu oferty pracy. Oznacza to, że na bardzo konkurencyjnym rynku pracy biura, które stanowią element oferty dla pracowników ("employee value proposition"), będą musiały zaoferować więcej, niż dotychczas – powinny być lepsze, wygodniejsze i ciekawsze niż to, co mamy w domu, aby skutecznie konkurować z pracą zdalną. Wiąże się to m.in. z zapewnieniem różnego rodzaju przestrzeni w zależności od potrzeb



Wiktor Doktor

prezes Pro Progressio



Sektor BSS, to branża oparta na zadaniach i ich realizacji. Projekty realizowane w centrach operacyjnych regularnie ewoluują i wymagają zaangażowania całych zespołów. Kadrze menedżerskiej zależy na tym, aby realizowane projekty były optymalnie wykonane pod każdym względem – logistycznym, czasowym, operacyjnym i kosztowym. Aby tego dokonać, pracownicy sektora BSS muszą mieć zapewnione odpowiednie warunki.

W pracy zdalnej w wielu przypadkach branża BSS musiała pochylić się nad takimi wyzwaniami, jak dostarczenie do domów pracowników odpowiednich akcesoriów takich jak meble, czy np. łącza internetowe. Niezależnie od narzędzi pracownicy oczekiwali od swoich pracodawców dobrej organizacji pracy, kontaktu z przełożonymi, a czasami nawet i psychologami. Na rynku pojawiły się różne inicjatywy, których to pomysłodawcami byli i pracownicy, i pracodawcy, dzięki czemu model pracy hybrydowej z miesiąca na miesiąc stawał i nadal staje się coraz bardziej optymalny, zapewniając pracownikom dobre warunki pracy, a pracodawcom realizację projektów.



2

Nie samą pracą żyje pracownik w biurze

Pracodawcy muszą wziąć pod uwagę, że potrzeby osób spędzających w biurze kilka dni w tygodniu są inne niż tych, które pracują tam sporadycznie (np. tylko jeden dzień w tygodniu). Przebywając w biurze kilka dni z rzędu, pracownik oczekuje inicjatyw niestandardowych czy też związanych z możliwością odpoczynku.

Wielu pracodawców rozumiało to już przed pandemią, dbając o to, aby biuro było zarówno miejscem do realizacji zadań służbowych, jak i do odpoczynku czy integracji. Wysiłki te zostały zintensyfikowane po doświadczeniach pandemicznych, gdy pracodawcy, widząc negatywne skutki izolacji (jak np. osłabienie kondycji psychicznej, pogorszenie efektów pracy zespołowej czy spadek zaangażowania pracowników), zaczęli wdrażać kolejne inicjatywy zachęcające pracowników do wspólnego spędzania czasu, w biurze. Respondenci badania Skanska i Zymetrii wskazywali, że do najczęściej organizowanych inicjatyw należały spotkania świąteczne i integracyjne, aktywności dobroczynne i związane z wolontariatem pracowniczym czy darmowe przekąski i posiłki. W opinii respondentów tego badania, do najrzadziej organizowanych w biurach aktywności należą masaże, aktywności sportowe i wspólne oglądanie wydarzeń sportowych/rozrywkowych. Co ciekawe, aż 18% uczestników ankiety przyznało, że ich pracodawca nie oferuje żadnych inicjatyw zachęcających do korzystania z biura z przygotowanej przez autorów badania listy najpopularniejszych. Wśród najbardziej docenianych przez pracowników są darmowe przekąski (35 proc.). Wysoko oceniane są też masaże (31 proc.), nowoczesna przestrzeń (30 proc.), wydzielona przestrzeń do relaksu (29 proc.), a także organizacja nieformalnych spotkań integracyjnych (28 proc.).

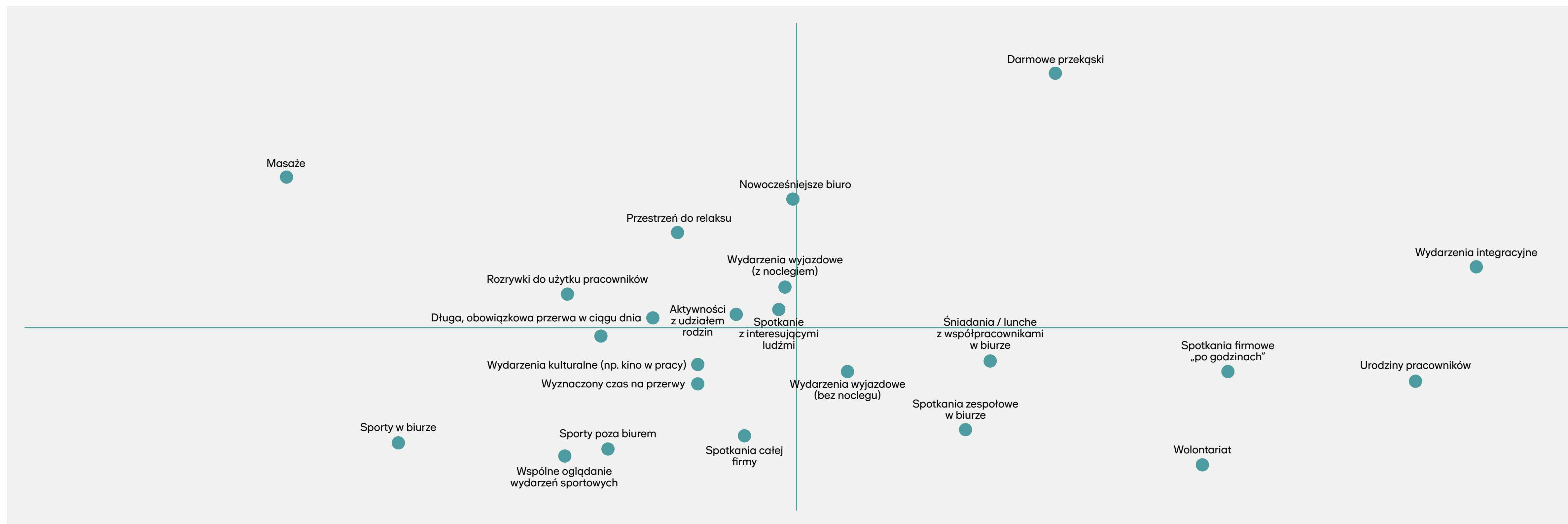
Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się dodatkowe aktywności związane ze sportem (m.in. wspólne oglądanie rozgrywek sportowych), a także odgórne, duże spotkania z udziałem wszystkich pracowników w firmie.

Aby zachęcić pracowników biurowych do częstszego odwiedzania biura warto uruchomić lub zwiększyć częstotliwość zachęt, które są atrakcyjne, ale rzadkie

Atrakcyjne, ale rzadkie

Działania: obecność a atrakcyjność

Powszechne i atrakcyjne



Rzadkie i nieatrakcyjne

Powszechne, ale nieatrakcyjne



Jakie wnioski płyną z tego dla firm?

Pracownicy mogą być pozytywnie nastawieni do pracy z biura i będą się w nim pojawiać – z własnej potrzeby i chęci, a nie z przymusu. Lokalizacja, jakość biura i benefity mają olbrzymie znaczenie w tym kontekście, ale nic nie zastąpi wsłuchiwania się w potrzeby ludzi i elastycznego dopasowania warunków pracy do każdej z grup pracowników.



Więcej o trendach i tajnikach kształtowania modelu pracy i strategii miejsca pracy można dowiedzieć się z rozmowy Eweliny Kałużnej i Wiktora Doktor w formie podcastu z serii BSS Bez Tajemnic: #710 Jak na nowo podejść do STRATEGII biurowej?



Zeskanuj poniższy kod QR i odsłuchaj rozmowę.



Zymetria

Zymetria jest firmą analityczno-badawczą tworzoną przez ludzi, którzy połączyli wieloletnie doświadczenia w badaniach rynku, zaawansowanej analityce danych i branży IT. Dostarcza rekomendacji pomocnych w podejmowaniu optymalnych biznesowych decyzji. Opiera się na nowoczesnych badaniach marketingowych, autorskich rozwiązaniach Data Science i efektywnych technologiach. Wierzy, że dopiero zderzenie tych trzech perspektyw pozwala stworzyć współczesne rozwiązania dla biznesu.

Zespół firmy Zymetria tworzy ponad 20 osób o unikalnym połączeniu kompetencji: statystyków, matematyków, socjologów, psychologów, programistów. Dzięki temu każda propozycja to autorska odpowiedź na potrzebę klienta.

Więcej informacji o firmie Zymetria można znaleźć na stronie internetowej: <https://www.zymetria.pl>

Spółka biurowa Skanska w Polsce

Spółka biurowa Skanska w Polsce jest innowacyjnym deweloperem zielonych, ponadczasowych budynków biurowych. Buduje otwarte, tętniące życiem przestrzenie, w których pracownicy czują się dobrze. Projekty biurowe Skanska są certyfikowane w systemie LEED, WELL Core & Shell, a także WELL Health-Safety Rating. Oprócz tego nowe inwestycje Skanska w Polsce posiadają certyfikat „Obiekt bez Barrier”, który dowodzi przystosowania do użytkowania przez osoby z różnymi potrzebami – w tym przez osoby z niepełnosprawnościami czy rodziców z małymi dziećmi. Spółka biurowa Skanska działa w Polsce od 1997 roku. Prowadzi działalność na siedmiu rynkach: w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu, Łodzi, Krakowie, Katowicach i Trójmieście.

Więcej informacji o spółce biurowej Skanska można znaleźć na stronie internetowej: www.skanska.pl