

Raport

Hybrid *and* Beyond '24

Zarządzanie złożonością.
Trudne decyzje



Define. Design. Deliver.

Wprowadzenie 3

Część 1: Rozdroże Hybrydowe 4

Krucha stabilizacja 5

Dywergencja hybrydowa 10

Zależności hybrydowe 17

Implikacje.
W kierunku organizacji „uczącej się” 20

Część 2: Szczegółowe Wyniki Badania 23

Modele pracy 24

Powroty do biur 26

Wdrożone rozwiązania 27

Wpływ pracy zdalnej 31

Dobre praktyki pracy hybrydowej 38

Strategia zatrudniania 41

O badaniu 42





Ostatnich kilka lat było dla wielu organizacji sprawdzianem elastyczności i umiejętności dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków. Kiedy w 2020 roku pracownicy biurowi dość powszechnie zaczęli wykonywać pracę zdalnie, niewiele było jeszcze wiadomo na temat długoterminowych skutków pracy w rozproszeniu. Organizacje musiały więc samodzielnie i na bieżąco wypracowywać sposoby efektywnego funkcjonowania w ciągle zmieniającej się rzeczywistości.

Początki hybrydowego modelu pracy były trudne. Organizacje traktowały pracę zdalną jako rozwiązanie tymczasowe, wyczekując „powrotu do normalności”. Równolegle mierzyły się z różnego rodzaju wyzwaniami dotyczącymi w pierwszych latach przede wszystkim kwestii natury technicznej. Organizacje wyposażały pracowników w laptopy, wdrażały elektroniczne obiegi dokumentów i dostosowywały procedury do zdalnej rzeczywistości.

Po jakimś czasie narracja na temat modelu pracy zaczęła być budowana nie wokół haseł o powrocie do „normalności” a „nowej normalności”. Podejście firm do pracy hybrydowej zaczynało się powoli stabilizować. Równolegle, badania dotyczące pracy zdalnej dostarczały danych o problemach związanych

z izolacją oraz z równowagą pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Powszechnym problemem pierwszych dwóch lat funkcjonowania w modelu zdalnym była praca do późnych godzin nocnych i zacieranie się granic pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Od początku pandemii upłynęły już cztery lata. Zarówno organizacje, jak i pracownicy zaczęli wypracowywać skuteczne metody radzenia sobie z niektórymi wyzwaniami pracy zdalnej. Pewne problemy, zgłaszane w pierwszych latach pandemii, okazały się hybrydowymi „chorobami wieku dziecięcego”, z których organizacje z biegiem kolejnych kwartałów wyrosły. Jednakże inne wyzwania towarzyszą nam nieprzerwanie od kilku lat.

W niniejszym raporcie, agregującym dane z trzech lat badań, opisujemy, jak zmieniło się podejście firm do pracy hybrydowej oraz jak kształtował się krajobraz korzyści i ryzyk pracy zdalnej postrzeganych przez kadrę menedżerską. Dane zawarte w tej publikacji wskazują również wyzwania, które nadal nam towarzyszą i w związku z tym wymagają bardziej bezpośrednich działań i interwencji.

Zapraszam do lektury!

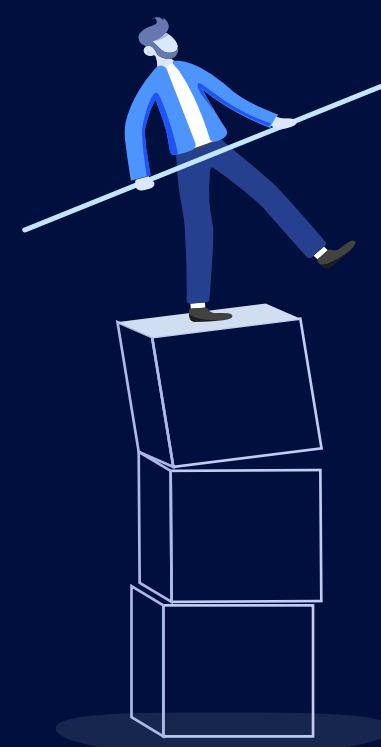
Dorota Osiecka



CZĘŚĆ 1

Rozdroże hybrydowe

1. Krucha Stabilizacja



Krajobraz hybrydowy

Co widać po trzeciej edycji badania?

Podsumowując wyniki zeszłorocznego badania Hybrid and Beyond, mówiliśmy o „kruchej stabilizacji”. To hasło doskonale odzwierciedlało zjawiska wyłaniające się z analiz. Z jednej strony wyraźnie widać było, że firmy coraz lepiej radzą sobie z funkcjonowaniem w modelu hybrydowym: nauczyliśmy się panować nad rozmywaniem granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym, wzrósł odsetek zarządzających, którzy wskazywali, że rozproszony model pracy ma pozytywny wpływ na takie aspekty funkcjonowania jak równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym, czy rekrutacja i utrzymanie pracowników.

W ankiecie w 2023 roku większość firm deklarowała, że wdrożony model jest dla nich satysfakcjonujący i nie planują zmieniać go w nadchodzącym czasie. Jednocześnie obserwowaliśmy „kruchość” tej stabilizacji – pewne obszary związane z wpływem pracy rozproszonej na organizację są przez liderów postrzegane jako problematyczne. Należały do nich przede wszystkim poczucie przynależności, współpraca i przepływ informacji czy też kultura organizacyjna.

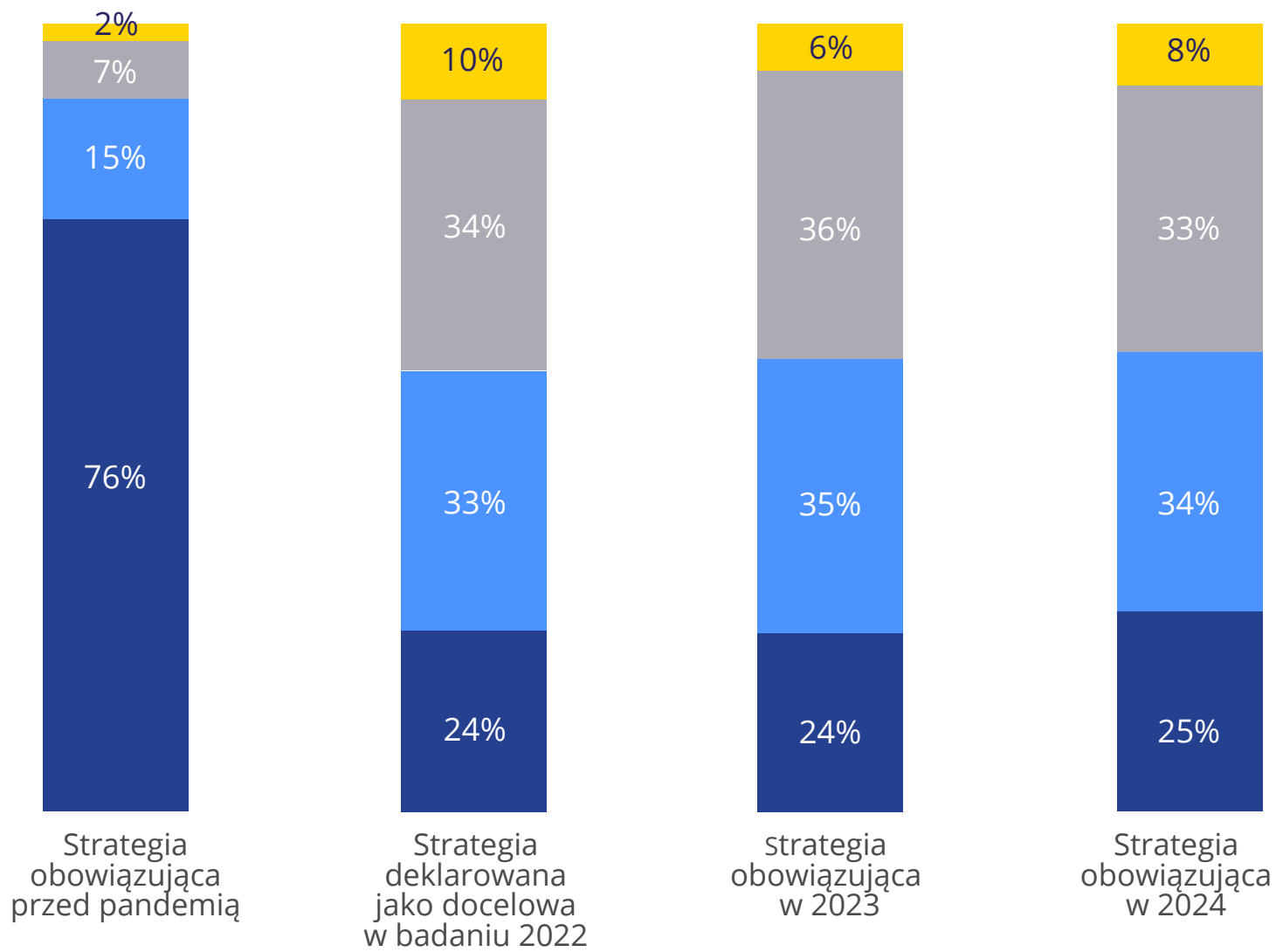
Podobne sygnały widzimy również w tegorocznym badaniu. **96% firm deklaruje działanie w modelu hybrydowym.**

↑ **96%** Organizacji deklaruje działanie w modelu hybrydowym

Znacząca większość z nich nadal nie zamierza wprowadzać zmian w przyjętym sposobie działania, choć odsetek tych które deklarują że ich obecny zakres pracy zdalnej jest optymalny spadł z 73% w roku 2023 do 67% w obecnym badaniu.

Organizacji uważa, że ich obecny zakres pracy zdalnej jest optymalny ↓ **67%**

O trwałości i długofalowej naturze zjawiska świadczy fakt, że utrwały się również strategie zatrudniania: odsetek firm decydujących się na zatrudnianie pracowników częściowo lub całkowicie zdalnych jest taki sam jak w poprzednich latach.



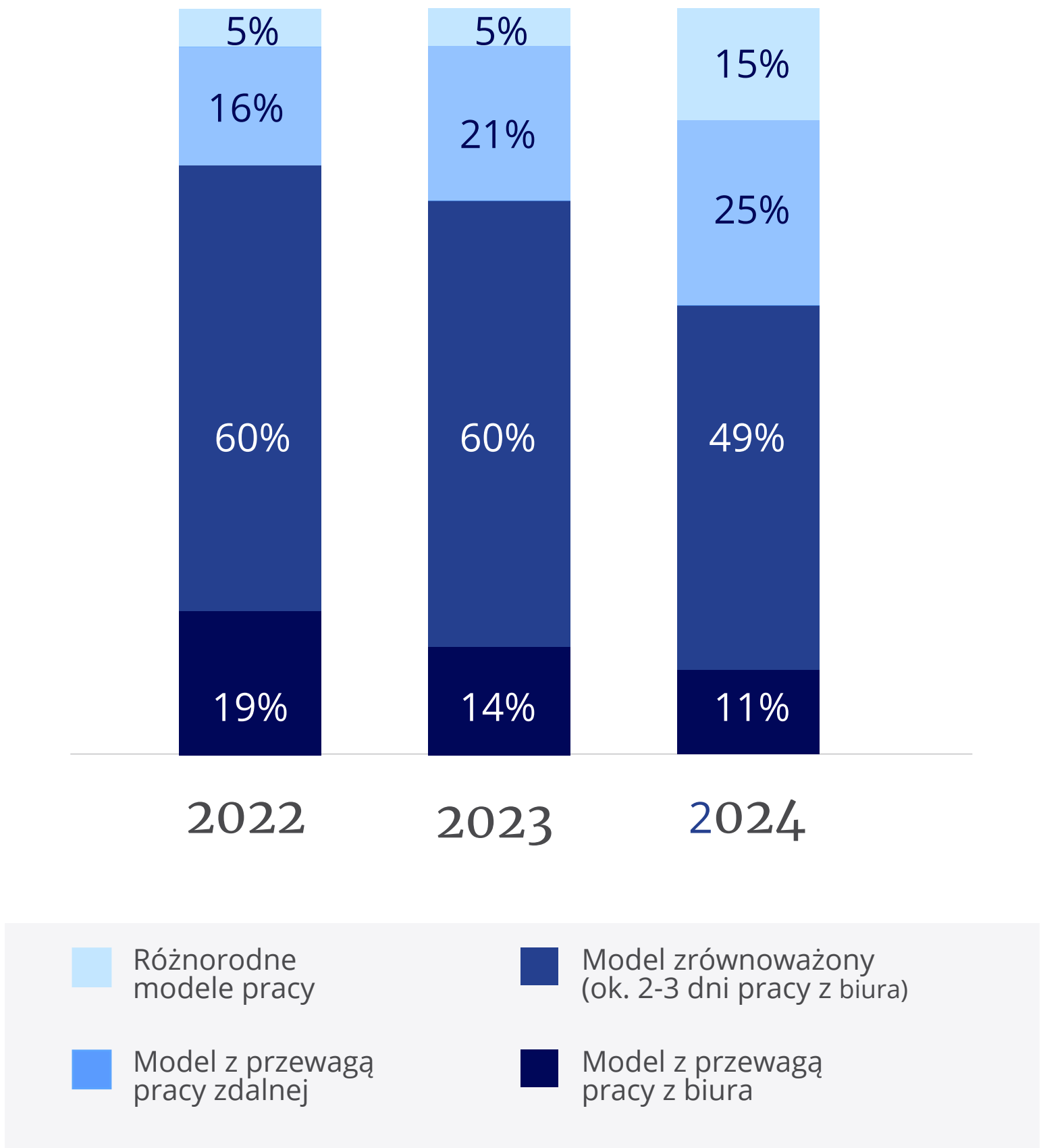
- Zatrudnianie pracowników zdalnych pracujących z dowolnego miejsca na świecie
- Zatrudnianie pracowników zdalnych pracujących w dowolnym miejscu w Polsce
- Zatrudnianie pracowników zdalnych mieszkających w odległości maks. 2 godzinnego dojazdu do pracy
- Zatrudnianie wyłącznie osób, które będą pracować w biurze

Obrazu stabilizacji w większości firm dopełnia wdrożenie narzędzi komunikacji i współpracy zdalnej, rozwiązań takich jak elektroniczny obieg dokumentów czy elastyczne godziny pracy.

Praca hybrydowa przekształciła się z tymczasowego rozwiązania w fundamentalny aspekt funkcjonowania nowoczesnych organizacji.

Jednocześnie widzimy, że model hybrydowy coraz bardziej różnicuje się i komplikuje. W miarę jak firmy osiadają w swojej hybrydowej równowadze, krajobraz nadal zmienia się, ujawniając różnorodność podejść i praktyk. Porównanie tegorocznych wyników z tymi z dwóch poprzednich edycji badania, wskazuje, że rodzaje wdrożonych rozwiązań ewoluują w kierunku coraz większej elastyczności i różnorodności.

Zauważalnie wzrósł odsetek firm, które oferują swoim pracownikom model z przewagą pracy zdalnej i takich, które wdrożyły różne modele w ramach tej samej organizacji. Maleje odsetek deklarujących pracę w trybie „office first” oraz takich, które przyjęły model „pół na pół”.



Ta rosnąca różnorodność skutkuje poważnymi wyzwaniami dla organizacji, w szczególności w zarządzaniu rosnącą złożonością i płynnością, które nieodłącznie związane są z pracą hybrydową. Wyzwania te są wielopłaszczyznowe i wpływają zarówno na praktyczne operacje, jak i na dynamikę przywództwa, a ich konsekwencje są odczuwalne na każdym poziomie funkcjonowania organizacji.

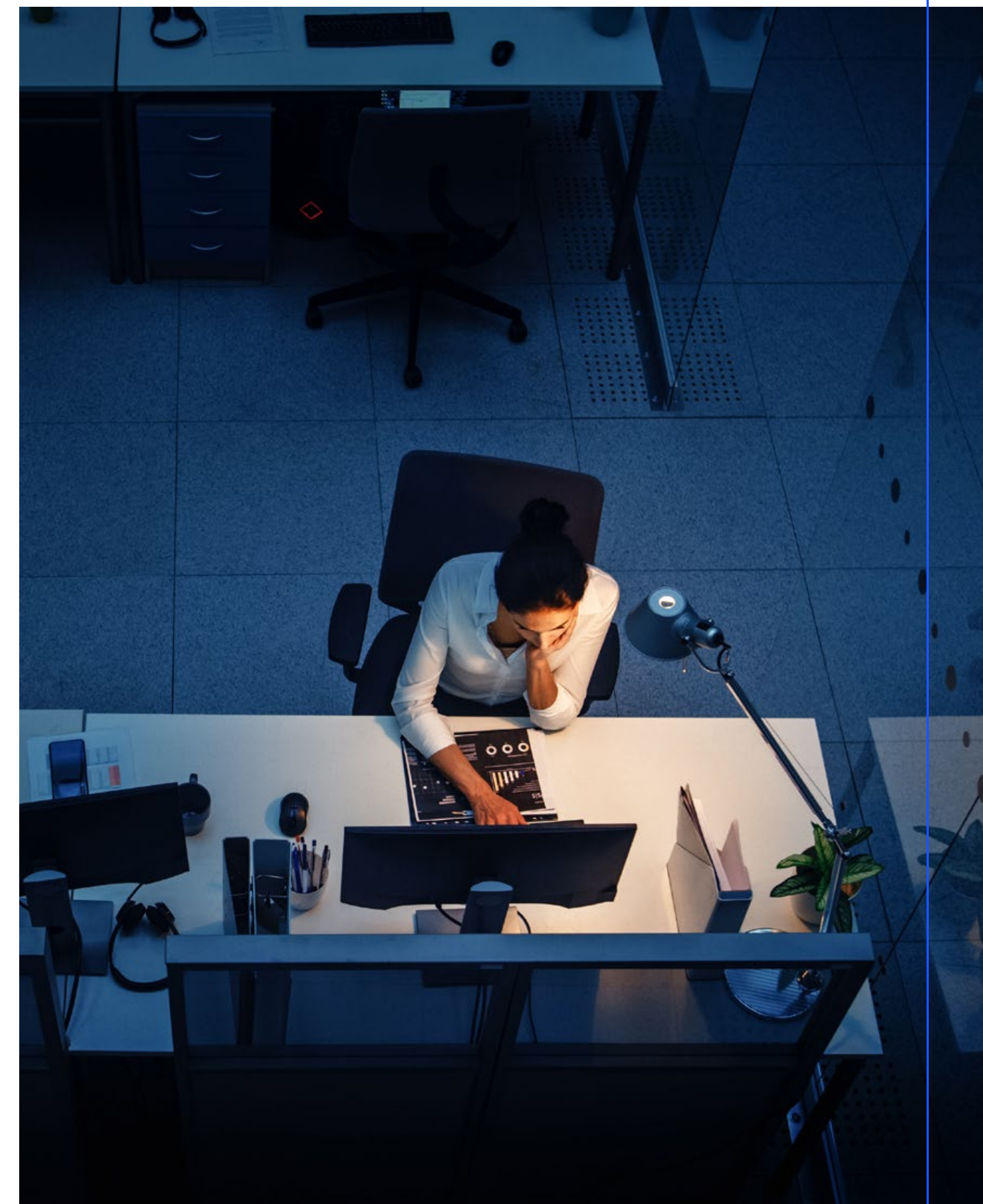
Korzyści coraz wyraźniejsze, problemy coraz bardziej dojmujące

Po okresie zawirowań związanych z przejściem na pracę w modelu rozproszonym i wykształceniem określonych nawyków zarówno indywidualnych, jak i na poziomie zespołowym coraz lepiej wykorzystujemy zalety elastycznych sposobów pracy. Jednocześnie nadal rośnie świadomość ryzyk oraz dotkliwość problemów związanych z rozproszeniem. Niejednorodność i płynność wdrożonych modeli sprawia, że często w obrębie jednej firmy mamy do czynienia z kilkoma różnymi „subkulturami” czy sposobami działania. Z jednej strony pozwala to oferować pracownikom coraz większą autonomię i swobodę, które mogą korzystnie przełożyć się zarówno na ich satysfakcję i zaangażowanie, jak i na efektywność pracy. Z drugiej – ta sama niejednorodność i płynność różnych odmian w obrębie jednej organizacji sprawia, że hybrydowy świat jest coraz trudniejszy w zarządzaniu.

Do głównych wyzwań należą kwestie rosnącego obciążenia kadry menedżerskiej. Musi ona sprawnie i skutecznie poruszać się w środowisku, w którym członkowie zespołu mogą pracować w różnych lokalizacjach, według różnych harmonogramów i z różnymi poziomami dostępu do firmowych zasobów. Może to prowadzić do spadków efektywności związanych z zakłóceniami w komunikacji i koordynacji zadań, trudności w utrzymaniu spójności zespołu oraz wyzwań związanych z zapewnieniem zaangażowania i produktywności wszystkich pracowników.

Co więcej, płynność hybrydowej organizacji pracy oznacza, że polityki i praktyki muszą być stale poddawane ponownej ocenie i dostosowywane.

To, co sprawdza się w jednym zespole lub dziale, może nie być odpowiednie dla innego, wymagając od menedżerów ciągłego dostosowywania swojego podejścia. Ciężar nieustannego zarządzania zmianami, może być przytłaczający i prowadzić do zniechęcenia zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników. W rozdziale [Dywergencja hybrydowa](#) omawiamy, jakie ryzyka i korzyści niesie za sobą praca hybrydowa. Prezentujemy zestaw danych, które pokażą, na jakie obszary zwrócić szczególnie uwagę.



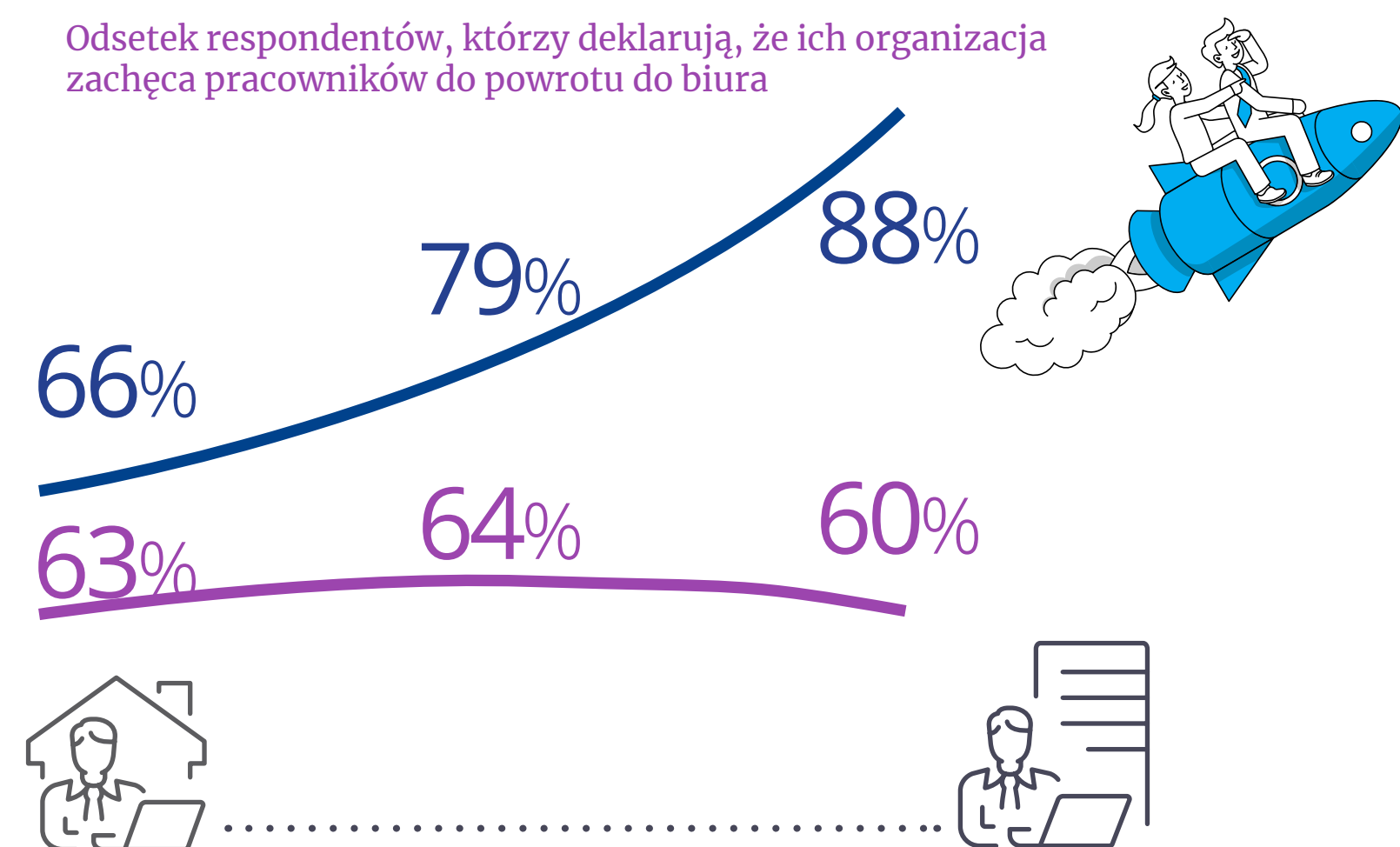
Zarządzanie złożonością nie jest łatwe, próba sformatowania jej to recepta na katastrofę

Gdy organizacje stają wobec problemów związanych z zarządzaniem płynnym, niejednorodnym i złożonym światem pracy hybrydowej, pojawia się pokusa, aby tą płynność i niejednorodność sformatować i ograniczyć. Staje się wówczas bardziej przewidywalna, a co za tym idzie, mniej groźna – łatwiejsza do „ogarnięcia”. Dobrym przykładem takich inicjatyw są próby wdrożenia wymuszonych powrotów do biura (RTO). Dyskusje na ten temat toczą się od początku pandemii, wywołując silne emocje po obu stronach barykady. Próba odzyskania kontroli przez obligatoryjną obecność w biurze jest jednak zazwyczaj nie tylko nieskuteczna, ale także potencjalnie szkodliwa. Powszechnym zjawiskiem w większości firm jest dążenie pracowników do zwiększenia zakresu pracy zdalnej i bardzo często obserwujemy sytuacje, w których oficjalna polityka pracy zdalnej rozmija się z realną frekwencją. Tam, gdzie firma mówi o 3 dniach pracy w biurze, pracownicy zazwyczaj pojawiają się 2 razy lub rzadziej. Jeśli polityka firmy wskazuje 2 dni pracy z biura, przeciętny pracownik bywa w nim 1-1,5 dnia.

Większość firm godzi się z tym zjawiskiem, nie mogąc sobie pozwolić na radykalne podejście i wymuszanie obecności w biurze. W kolejnych edycjach badania odsetek firm deklarujących, że zachęcają pracowników do powrotu utrzymuje się na podobnym poziomie, pomiędzy 60% a 64%. Zazwyczaj stosowane są miękkie sposoby, wykorzystujące pozytywne zachęty raczej niż kontrolę i sankcje. Jednocześnie opór pracowników przed próbami zachęcania do powrotu, wydaje się nasilać z roku na rok.

Odsetek respondentów, którzy deklarują, że ich organizacja napotyka opór podczas zachęcania do powrotu do biura

Odsetek respondentów, którzy deklarują, że ich organizacja zachęca pracowników do powrotu do biura



Poczucie narastającego oporu może wynikać nie tyle z rosnącego odsetka pracowników sprzeciwiających się polityce firmy, ile z faktu, że pożądanym przez kierownictwo „powrót do biura” nigdy się realnie nie wydarzył i coraz więcej liderów dostrzega rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami organizacji a codzienną praktyką. Pracownicy cenią sobie elastyczność oferowaną przez pracę hybrydową, a wielu z nich postrzega ją jako niepodlegający negocjacom aspekt swojej pracy.

Jest to bardzo dobry przykład problemów, jakie niesie ze sobą zarządzanie złożonym, zmiennym i niejednorodnym modelem rozproszonym. Chcąc zapobiec negatywnym zjawiskom – takim jak erozja kultury organizacyjnej, spadek efektywności lub poczucia przynależności – firmy starają się narzucić częstszą obecność w biurze. Pracownicy na przymus i próby ograniczenia autonomii reagują biernym oporem i spadkiem zaangażowania. Przypomina to sytuację, w której, podejrzewając chorobę, bierzemy się za zwalczanie jej obserwowalnych objawów radykalnymi, ale niekoniecznie sprawdzonymi metodami. Gwarancji wyleczenia nie ma, za to możemy wywołać szereg nieprzewidzianych skutków ubocznych. W rozdziale [Zależności hybrydowe](#) wyjaśniamy, jakie są powiązania pomiędzy różnymi obszarami funkcjonowania organizacji pracujących w modelu hybrydowym.



2. Dywergencja Hybrydowa

Jakie widać korzyści i ryzyka związane z pracą hybrydową?

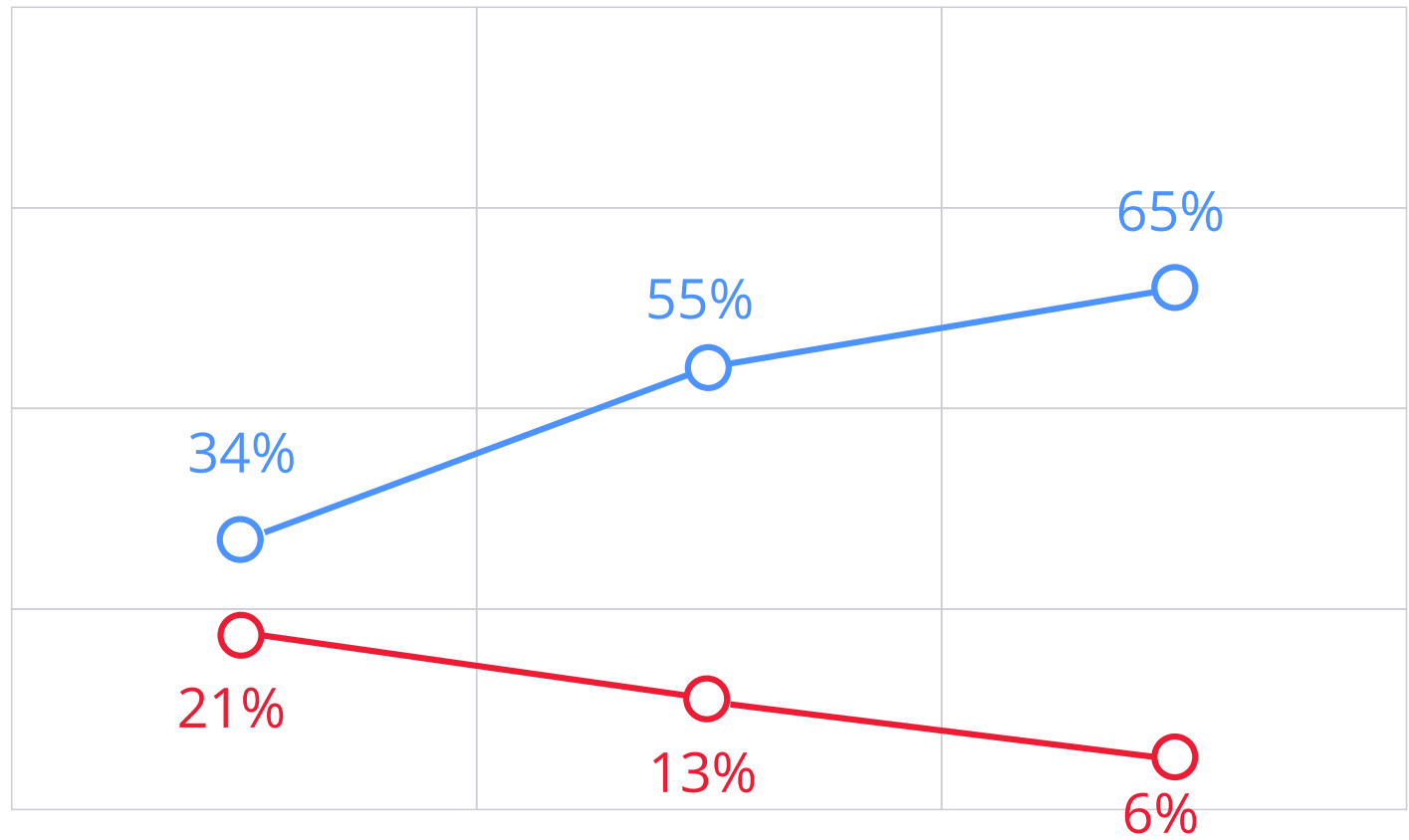
Korzyści coraz wyraźniejsze, a problemy coraz bardziej dojmujące – tak wygląda krajobraz pracy hybrydowej, po kilku latach funkcjonowania w nowych modelach pracy. Warto przyjrzeć się bliżej poszczególnym korzyściom i problemom, żeby lepiej zrozumieć, jak wdrożenie modeli hybrydowych wspiera organizacje w sprawnym działaniu w dzisiejszym świecie i jakie ryzyka ze sobą niesie. Omawiając te kwestie prezentujemy zestawienie danych z trzech edycji badania, umożliwiające pełniejsze ukazanie kluczowych zjawisk.



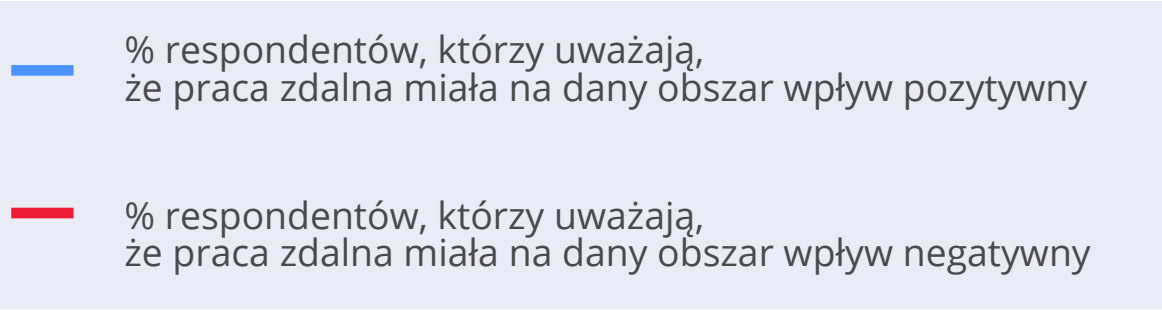
Korzyści hybrydowe

Rekrutacja nowych pracowników

W ocenie kadry menedżerskiej wpływ pracy zdalnej na rekrutację nowych pracowników był wyraźnie pozytywny. Wiąże się to głównie ze zmianą podejścia do rekrutacji, a przede wszystkim z większym uniezależnieniem miejsca pracy od miejsca zamieszkania. W aktualnym badaniu 34% ankietowanych menedżerów zadeklarowało, że ich organizacja zatrudnia pracowników zdalnych, mieszkających w odległości maks. 2 godzinnego dojazdu do biura, a kolejne 33% zadeklarowało zatrudnianie pracowników mieszkających gdziekolwiek w Polsce.

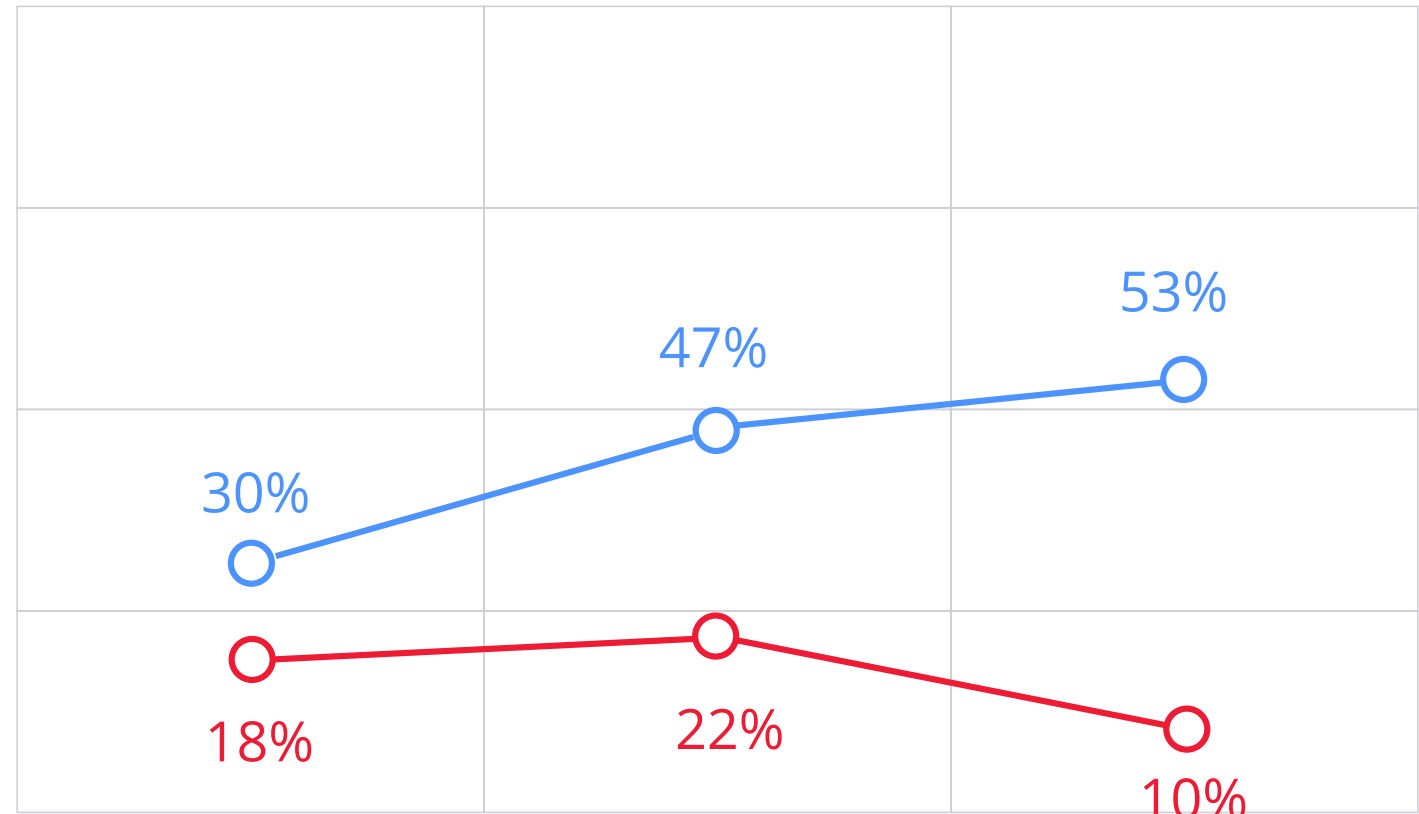


W konsekwencji, aby pracować dla organizacji mającej swoją siedzibę w dużym mieście, nie trzeba już do tego miasta się przeprowadzić, co istotnie zwiększyłoby tym samym koszty życia. Dla pracodawców oznacza to, że pula dostępnych kandydatów znacznie się powiększyła. Z drugiej jednak strony, uniezależnienie miejsca pracy od miejsca zamieszkania sprawiło również, że zwiększyła się również pula organizacji, do których potencjalny kandydat może aplikować.



Utrzymanie pracowników

Kolejnym obszarem, na który w opinii kadry menedżerskiej praca zdalna miała pozytywny wpływ, jest utrzymanie pracowników. Jednym z możliwych wyjaśnień tego zjawiska jest fakt, że wdrożenie pracy hybrydowej przekłada się na zmniejszenie rotacji, a pracownicy, którzy otrzymują możliwość pracy hybrydowej, rzadziej decydują się na odejście z firmy w porównaniu do pracowników, którzy nie funkcjonują w takim modelu pracy¹. Co jednak w sytuacji, gdy – jak wynika z tegorocznej edycji badania – 96% respondentów zadeklarowało, że ich organizacja wdrożyła jakąś formę pracy hybrydowej? Czy wszechobecność hybrydy nie powinna skutkować zmniejszeniem roli hybrydowego modelu pracy w utrzymaniu pracowników?



Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, warto przyjrzeć się bliżej temu, jak szeroki może być wachlarz modeli pracy, kryjących się pod nazwą „hybryda”. Przykładowo, dwie organizacje mogą oferować analogiczny model pracy, zakładający 3 dni pracy z biura w tygodniu i 2 dni pracy zdalnej. Jednakże w jednej z nich dni pracy z biura mogą być odgórnie narzucone, podczas gdy w drugiej ich wybór może być pozostawiony do decyzji pracowników. Pozornie zbliżone modele mogą się więc diametralnie od siebie różnić, na przykład stopniem elastyczności oraz pozostawionej pracownikom autonomii. Odejście z organizacji, która oferuje pracownikom adekwatny – w ich ocenie – wariant hybrydy, wiąże się więc z dużą dozą ryzyka i niepewności.

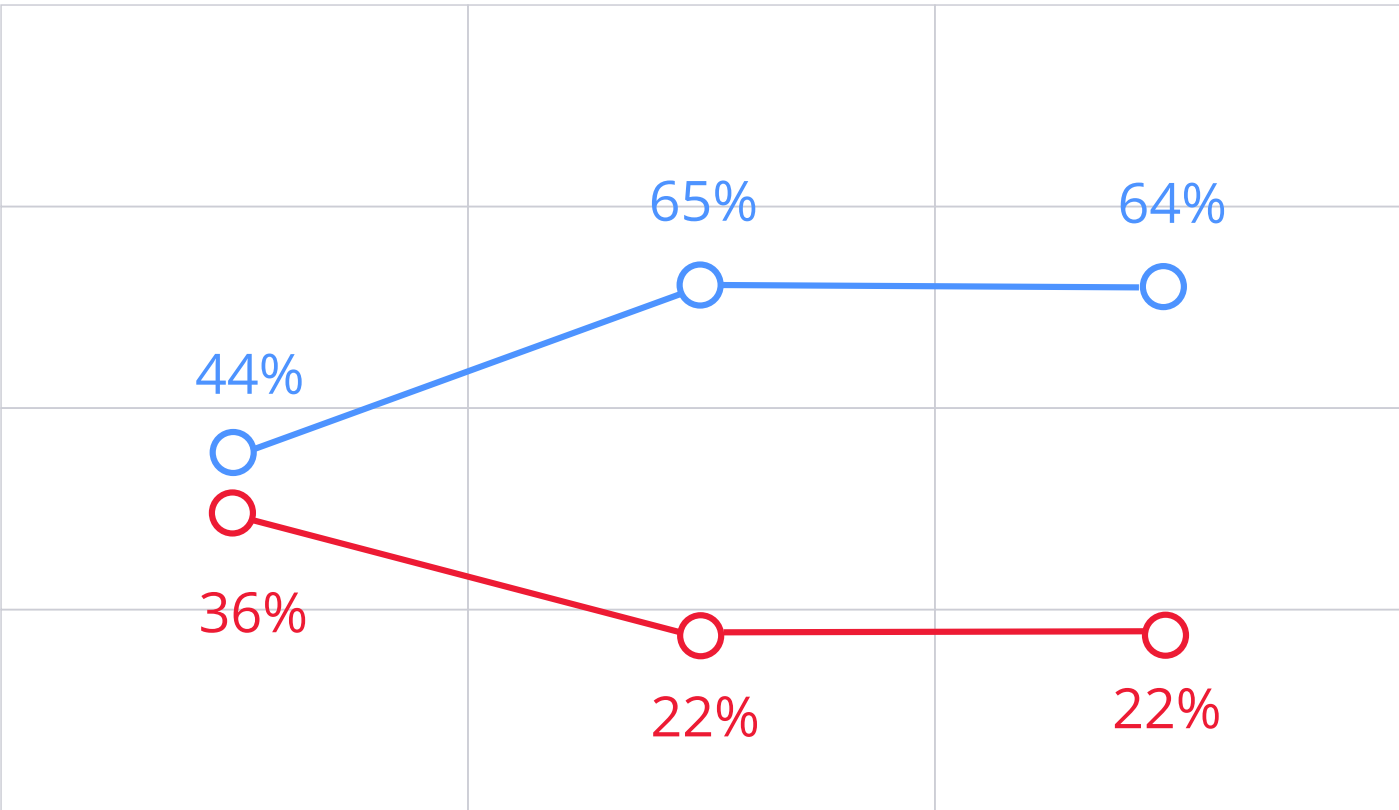


¹ <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2>

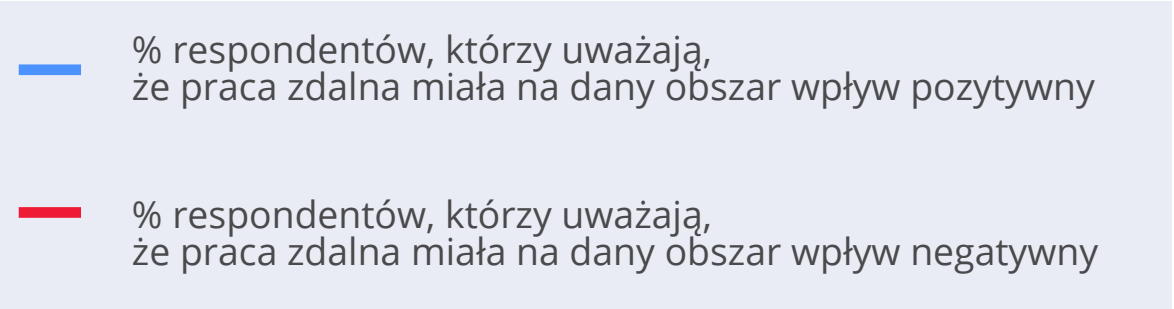
Dobrostan i work-life balance

Zaburzenie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym stanowiło jeden z częściej zgłaszanych problemów w badaniach realizowanych w pierwszych latach pandemii. Tymczasem z danych zebranych w tegorocznym badaniu wynika, że w ocenie kadry menedżerskiej problem ten jest obecnie mniej dotkliwy.

Przez kilka ostatnich lat wiele się zmieniło w podejściu zarówno pracowników, jak i pracodawców do hybrydowego modelu pracy. Wykonywanie pracy zdalnej nie jest obecnie obarczone dyskomfortem wynikającym z siedzenia z laptopem na kanapie, czy przy kuchennym stole, a domowe stanowiska pracy niejednokrotnie przewyższają ergonomią stanowiska dostępne w biurach.



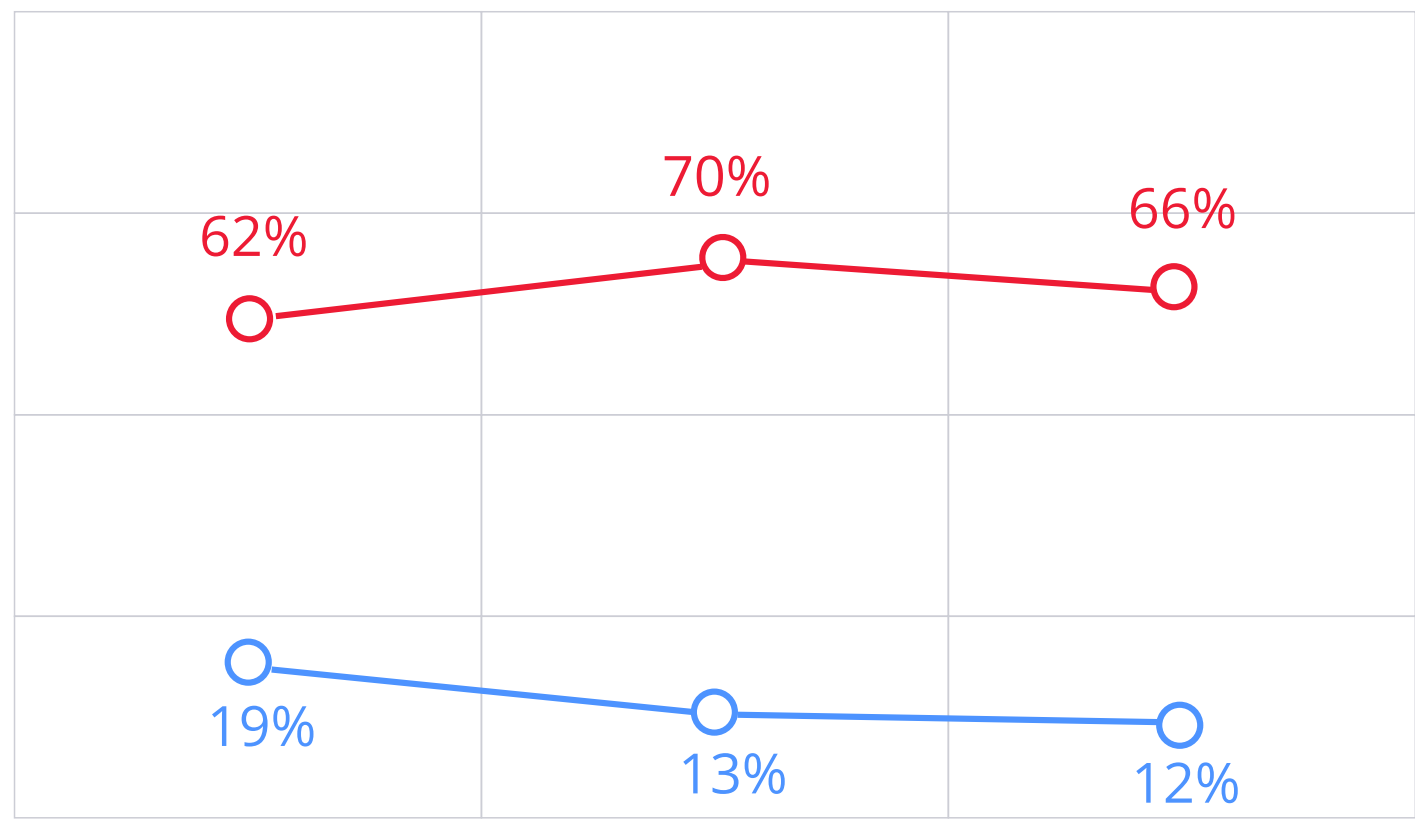
Zmiany zachodzą również po stronie pracodawców. Co drugi respondent naszego badania zadeklarował, że ich organizacja ma wdrożone reguły związane z higieną spotkań hybrydowych (np. konieczność podania agendy spotkania czy uruchamiania kamerek). Łącznie 44% respondentów deklaruje, że ich organizacja udostępnia pracownikom narzędzia do zarządzania czasem lub ustalania priorytetów, takie jak aplikacje lub wirtualne listy zadań. Nadal jednak relatywnie niewielki odsetek respondentów (18%) ma w swojej organizacji wdrożone dobre praktyki związane z komunikacją asynchroniczną, takie jak np. prawo do odłączenia się od firmowych kanałów komunikacji po określonej godzinie (right to disconnect). W obszarze dbania o dobrostan i work-life balance hybrydowych pracowników organizacje zrobiły więc duży postęp, ale nadal jest przestrzeń do wprowadzenia dodatkowych zmian i usprawnień.



Ryzyka hybrydowe

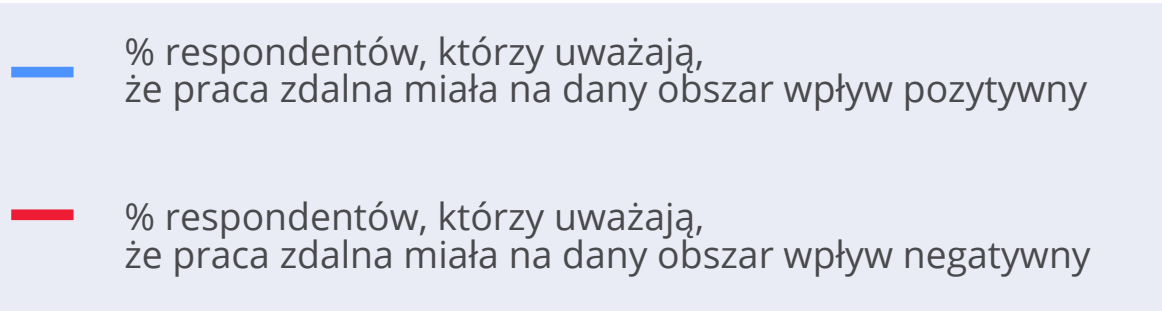
Poczucie przynależności do zespołu

Problem niskiego poczucia przynależności pracowników do zespołów był zgłaszany przez kadrę menedżerską już w pierwszej edycji badania Hybrid and Beyond. Jednakże w odróżnieniu od kwestii dobrostanu i work-life balance analiza danych nie wskazuje na poprawę sytuacji w tym obszarze. Po 3 latach badań nadal 2 na 3 respondentów deklaruje negatywny wpływ pracy zdalnej na utrzymanie wśród pracowników poczucia bycia częścią zespołu.



Dyskusje z menedżerami poruszające kwestię przynależności dostarczają dodatkowych informacji. Jako przykład symptomów tego problemu menedżerowie przywołują między innymi trudności komunikacyjne, zmniejszoną wrażliwość na cele i potrzeby współpracowników oraz innych zespołów, czy też zwiększenie absencji.

Zwrócenie uwagi na powyższe symptomy i ich wczesna identyfikacja mogą pomóc we wczesnym zdiagnozowaniu problemu obniżonego poczucia przynależności, który w dłuższej perspektywie może wpłynąć niekorzystnie między innymi na zaangażowanie pracowników.



Współpraca i przepływ informacji

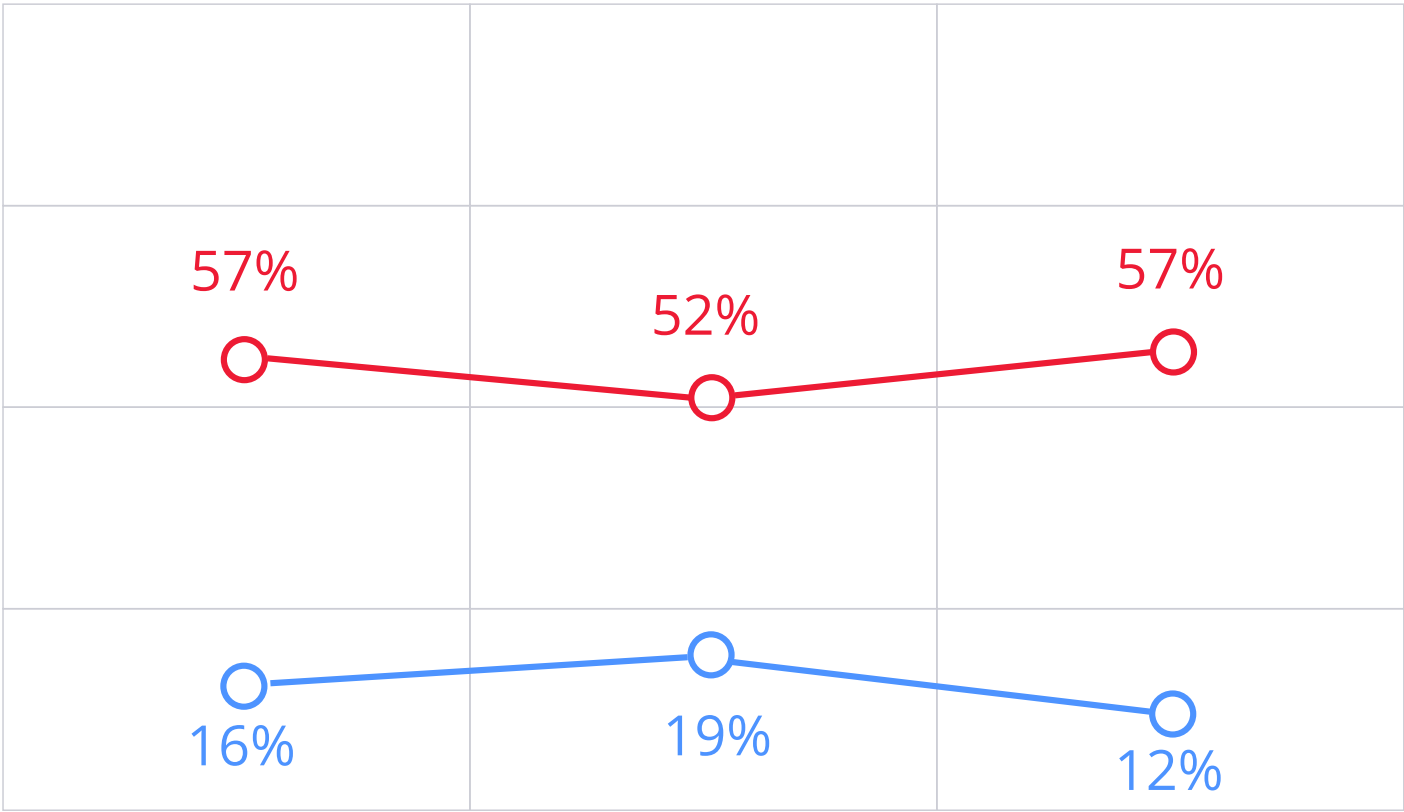
Ponad połowa respondentów zadeklarowała, że wpływ pracy zdalnej w przypadku zarówno przepływu informacji, jak i współpracy był negatywny. Wynik ten jest spójny z wynikami innych badań, które sugerują, że praca w rozproszeniu może się wiązać z pogłębieniem podziałów w organizacji, a w szczególności z pogorszeniem komunikacji i współpracy międzypespółowej ².

Do charakterystycznych objawów, które mogą świadczyć o problemach w obszarze komunikacji i współpracy, należą między innymi narastające i pogłębiające się nieporozumienia, niski poziom świadomości oraz rozumienia celów organizacji, rozproszenie odpowiedzialności, pogorszenie efektywności zespołów, czy też brak inicjatywy i powtarzanie tych samych błędów.

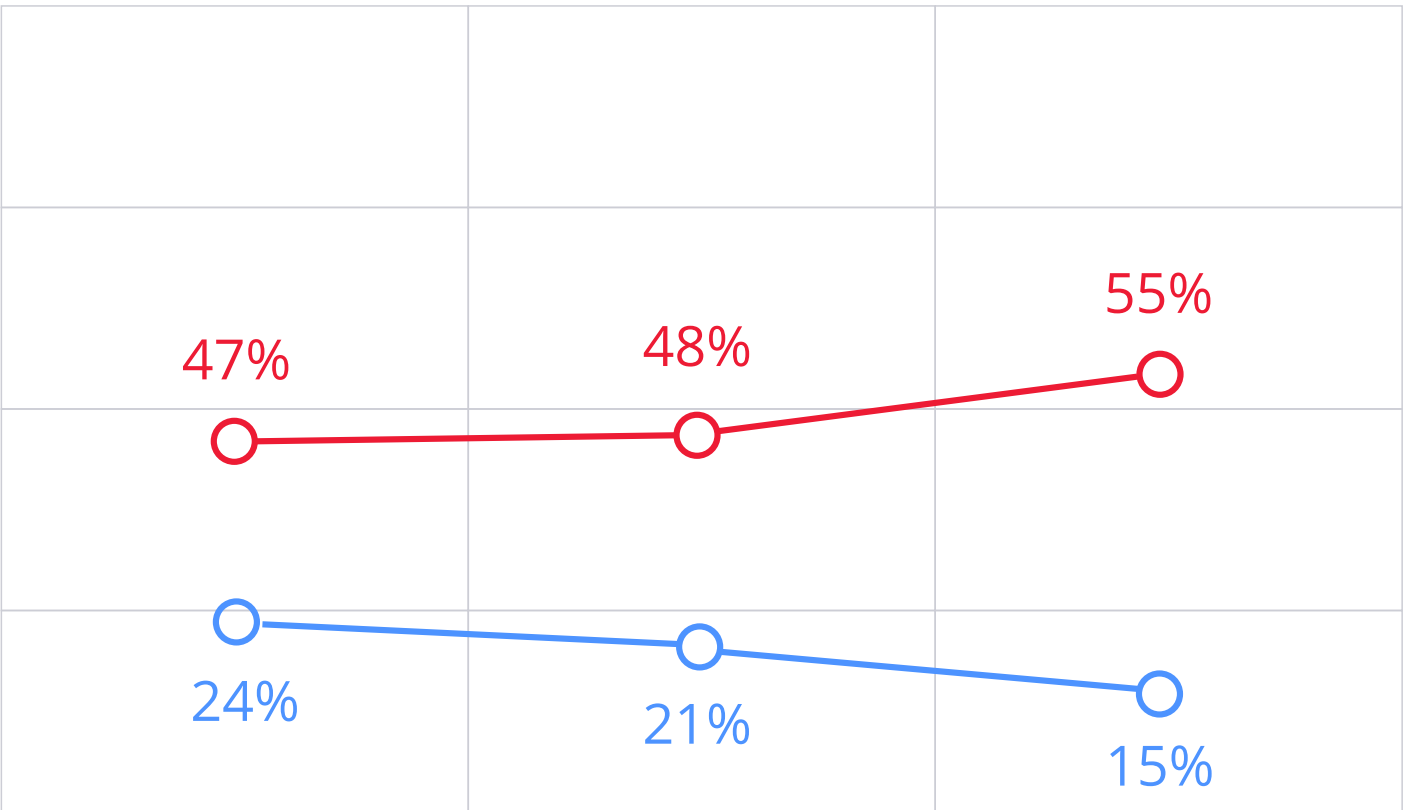
Problemy dotyczące komunikacji i współpracy mogą skutkować pogłębieniem silosów, co z kolei w dłuższej perspektywie może wiązać się z obniżeniem poziomu innowacyjności, a tym samym zmniejszeniem ogólnej efektywności biznesowej całej organizacji.

² <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

Przepływ informacji (poziom operacyjny)



Współpraca w organizacji



— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ pozytywny

— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ negatywny

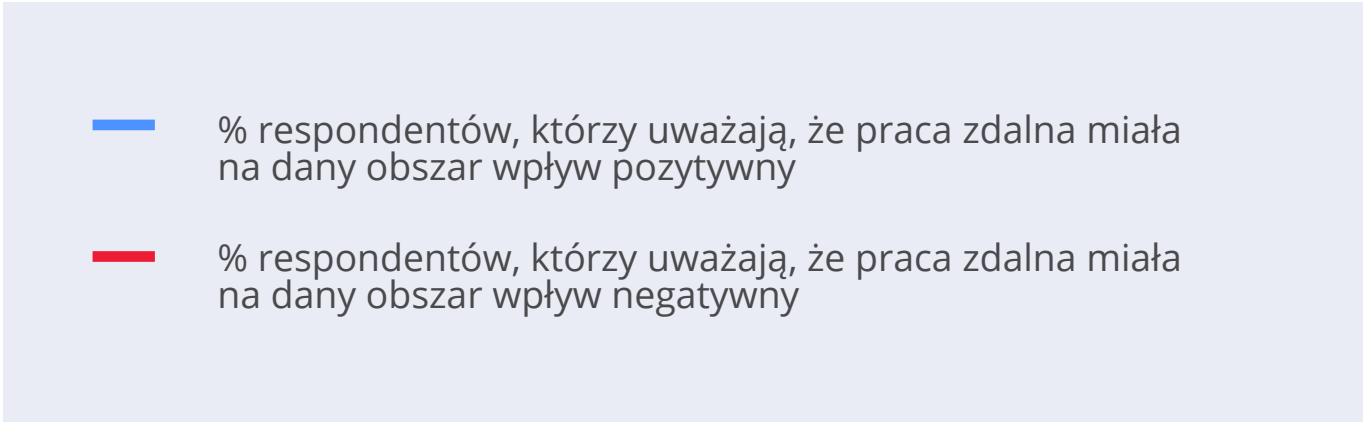
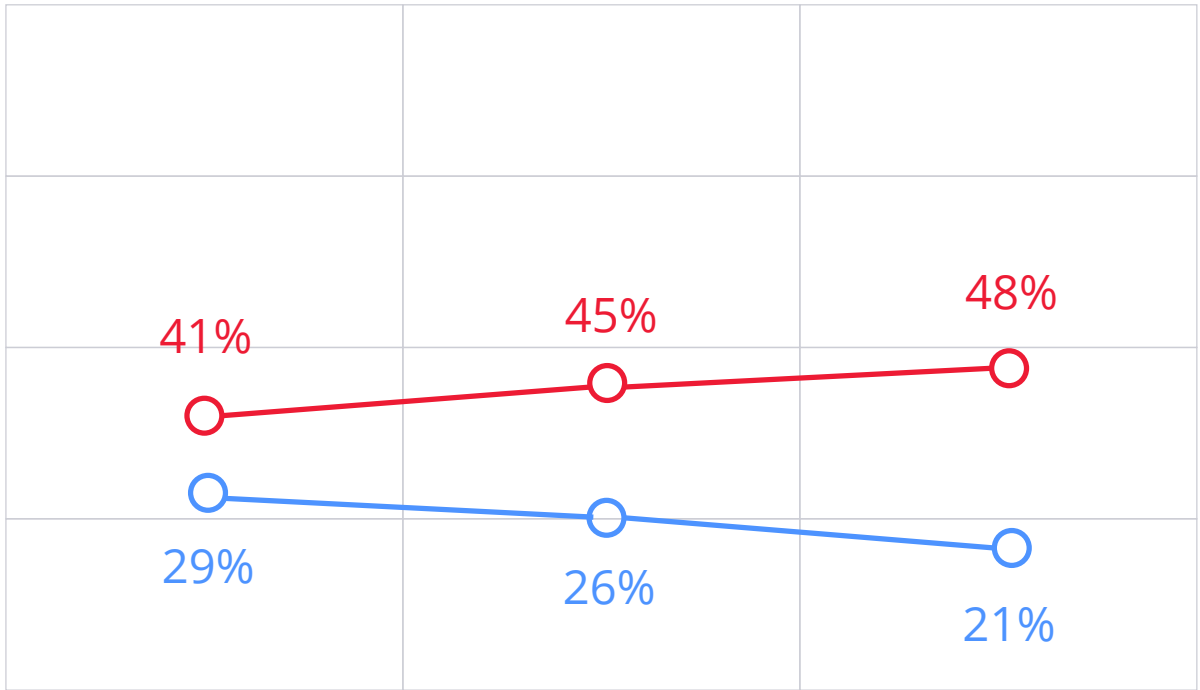


Kultura organizacyjna

W 2022 roku 41% badanych menedżerów uważało, że wpływ pracy zdalnej na kulturę organizacyjną był negatywny, a 29% – że był on pozytywny. Od tamtej pory ta dysproporcja systematycznie się powiększa, a negatywny trend staje się coraz bardziej widoczny. Obecnie negatywny wpływ pracy zdalnej na kulturę organizacji deklaruje niemal połowa respondentów, a wpływ pozytywny jest deklarowany zaledwie przez 21% badanych.

Menedżerowie wskazujący na problem erozji kultury organizacyjnej wymieniają z reguły kilka charakterystycznych symptomów, które mogą świadczyć o tym, że on występuje. Wśród nich są pogłębiająca się anonimowość, narastające konflikty pomiędzy zespołami, a także niższa frekwencja na nieobowiązkowych, nieformalnych wydarzeniach takich jak np. firmowe imprezy.

Kultura organizacyjna determinuje funkcjonowanie organizacji w bardzo wielu aspektach. Stanowi ona jednocześnie zjawisko trudne do precyzyjnego uchwycenia oraz do świadomego kształtowania. Dlatego też działania mające na celu kształtowanie kultury organizacyjnej muszą brać pod uwagę jej organiczny charakter oraz systemową naturę organizacji.



3. Zależności Hybrydowe

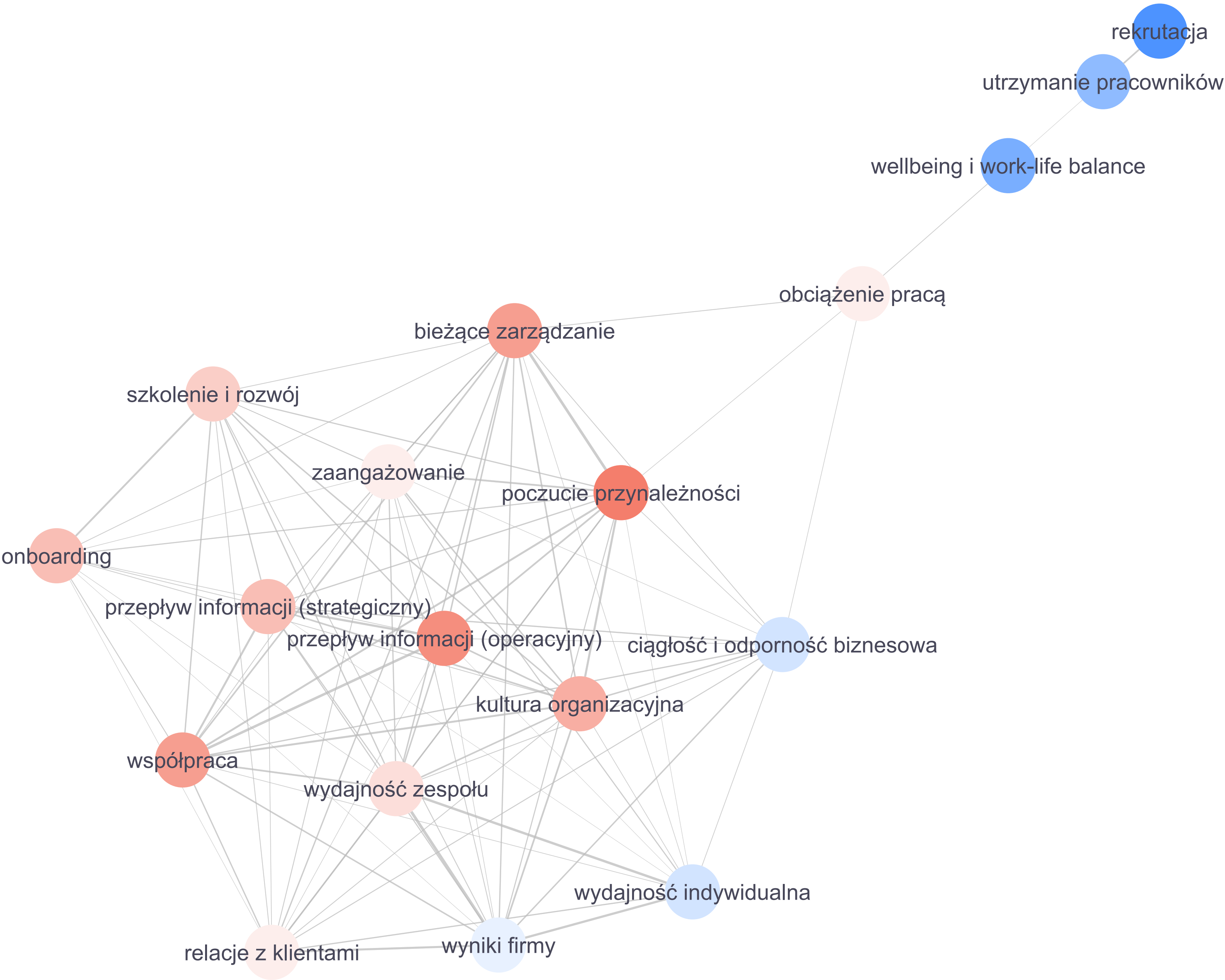
Jaki jest wzajemny wpływ różnych obszarów funkcjonowania organizacji hybrydowych?

Analiza wpływu pracy zdalnej na funkcjonowanie organizacji daje ciekawy obraz. Jej wyniki można przedstawić za pomocą diagramu sieciowego. Już pobieżny rzut oka na tak przedstawiony efekt tych analiz, pozwala zauważyć dwie rzeczy. Po pierwsze, niektóre obszary funkcjonowania są wyraźnie ze sobą powiązane. Po drugie, praca hybrydowa ma – w ocenie kadry menedżerskiej – pozytywny wpływ na niektóre obszary, ale na inne zdecydowanie negatywny. Obie kwestie wymagają szerszego komentarza.



Powiązania

Respondenci ankiety zostali poproszeni o ocenę, jaki wpływ miała ich zdaniem praca zdalna na osiemnaście aspektów funkcjonowania ich organizacji. Diagram sieciowy ilustruje średnie wyniki dla poszczególnych aspektów (kolor punktu), a powiązania reprezentują istotne statystycznie korelacje pomiędzy odpowiedziami. Wszystkie zaobserwowane korelacje były pozytywne, co oznacza, że jeżeli menedżerowie wskazywali pozytywny wpływ pracy zdalnej na retencję pracowników, to częściej deklarowali również pozytywny wpływ na rekrutację. Diagram pokazuje zatem, jak powiązane są elementy tworzące sieć zależności między odpowiedziami.



Punkty - obszary uwzględnione w badaniu

Kolory Punktów - postrzegany wpływ pracy zdalnej na dany obszar (niebieski: pozytywny, czerwony: negatywny)

Połączenia Pomiędzy Punktami - istotne statystycznie, pozytywne korelacje pomiędzy badanymi obszarami, o sile min. $r = 0,3$

Ryzyka wynikające z sieciowości

Z występowaniem korelacji pomiędzy tym, co się dzieje w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji, na które wpływa praca zdalna, wiąże się pewne ryzyko. Jeżeli obserwowane obszary nie są ze sobą powiązane, to nawet jeśli pogorszy się funkcjonowanie w jednym, w innym może ono pozostać na niezmiennym poziomie a nawet wzrosnąć. Natomiast kiedy zachodzi korelacja pomiędzy obszarami, pogorszenie w jednym obszarze może pociągnąć za sobą pogorszenie w innych, sąsiadujących obszarach. To samo odnosi się oczywiście do sytuacji, w której nastąpi poprawa, choć to akurat nie powinno martwić. Ryzyko reakcji łańcuchowej jest natomiast sporym niebezpieczeństwem.

Drugie ryzyko związane jest z tym, że obserwowana zmiana nie zawsze musi być liniowa: jeśli coś w funkcjonowaniu organizacji będzie się pogarszało, stopniowe spadki odnotowywane są zwykle tylko do pewnego momentu. Jeśli jednak zostanie przekroczony pewien punkt, zwany punktem krytycznym, nastąpi kryzys. Zmienia się sposób, w jaki organizacja funkcjonuje jako złożony system, a uruchomionemu ciągowi negatywnych konsekwencji bardzo trudno przeciwdziałać. Przywrócenie stanu sprzed kryzysu nie jest niemożliwe, ale wymaga zaangażowania znacznych zasobów.

Wpływ na organizację

Warto przyrzeć się dokładniej trzem częściom diagramu sieciowego, żeby lepiej zrozumieć, co wynika z przeprowadzonej analizy. Pierwsza z części związana jest z kilkoma powiązanymi aspektami funkcjonowania organizacji, na które praca zdalna miała pozytywny wpływ. To – wspomniane już – retencja i rekrutacja pracowników oraz wellbeing. To, które elementy organizacyjnej układanki występują obok siebie, pozwala lepiej je zrozumieć: kontekst kształtuje w tym przypadku ich odczytanie. Możliwość pracy zdalnej jest pożądanym benefitem i jej dostępność ułatwia zrekrutowanie kandydatów do pracy. Jednocześnie wykonywanie części obowiązków z domu wpływa pozytywnie na dobrostan. Z kolei pracownik, który pracując w danej firmie ma poczucie dobrostanu, chętniej w niej zostaje a możliwość pracy w stabilnym zespole również sprzyja utrzymaniu retencji na wysokim poziomie. Te trzy obszary związane są również z obciążeniem pracą.

W drugiej części znajdują się inne aspekty funkcjonowania organizacji, w odniesieniu do których również obserwowany jest pozytywny wpływ pracy zdalnej. To indywidualna wydajność, ogólne wyniki firmy oraz ciągłość działania i sprawność biznesowa.

W trzeciej natomiast są obszary funkcjonowania związane z budowaniem relacji bądź tym, co ma raczej wspólnotowy charakter. Tu wyraźnie widać negatywny wpływ pracy zdalnej. To gorszy przepływ informacji na poziomie strategicznym i operacyjnym, gorsze wyniki zespołu oraz mniejsze zaangażowanie i poczucie przynależności. W tej części diagramu są też takie aspekty jak wdrożenie do pracy i rozwój pracownika, które na pierwszy rzut oka mogą wydawać się aspektami mającymi raczej indywidualny walor. Funkcjonowanie zarówno jednego, jak i drugiego obszaru zależy jednak od jakości współpracy oraz przepływu informacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie i rozwój. Z tej perspektywy są zatem również obszarami, w odniesieniu do których należy mówić o wspólnotowym charakterze.

Implikacje. W kierunku organizacji „uczącej się”

Od przejścia pracowników biurowych w tryb pracy zdalnej minęły już cztery lata. W tym czasie wiele się zmieniło, ale dynamika tych przeobrażeń systematycznie maleje. Trwający obecnie okres (kruchej) stabilizacji pozwala nam ocenić sytuację, w jakiej się znaleźliśmy, i przeanalizować możliwe ścieżki dalszych działań.

Jednym z kluczowych wniosków z trzeciej edycji badania Hybrid and Beyond jest to, że wpływ pracy zdalnej na funkcjonowanie firm jest zróżnicowany. Niektóre problemy pracy hybrydowej samoistnie zniknęły wraz nabywaniem nowych kompetencji przez pracowników i wdrażaniem kolejnych rozwiązań przez pracodawców. Jednakże wielu nie udało się rozwiązać, a te, które wciąż nam towarzyszą, wymagają bardziej bezpośrednich działań. Podejmując je, warto mieć na uwadze dwie kwestie – właściwe podejście do diagnozy organizacji oraz myślenie systemowe.

Publikacje Colliers Define takie jak cykl [Hybrid Work Insights](#), dostarczają informacji na temat praktycznych rozwiązań wdrażanych w organizacjach, a narzędzia takie jak [Hybrid Barometer](#) pozwalają regularnie monitorować, jak poszczególne zespoły radzą sobie w niejednorodnej rzeczywistości.

Rzetelna diagnoza

Przed wprowadzeniem zmian w funkcjonowaniu organizacji, warto najpierw uważnie się jej przyjrzeć. Wyzwań pracy hybrydowej warto szukać na dwóch poziomach: zespołowym oraz organizacyjnym.

Wyzwania na poziomie zespołowym dotyczą pojedynczych departamentów lub też innych grup w organizacji. Warto poświęcić więcej uwagi zespołom, które na tle innych radzą sobie wyraźnie gorzej z hybrydowym modelem pracy. Analogicznie, warto również zidentyfikować te, które radzą sobie ponadprzeciętnie, a następnie zainicjować proces wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy tymi dwiema grupami zespołów. Praktyki i sposoby działania wypracowane w jednej części organizacji niejednokrotnie można z powodzeniem zaimplementować w innej jej części.

Z kolei wyzwania na poziomie organizacyjnym to takie wyzwania, które dotyczą całej organizacji lub jej dużej części. Warto mieć świadomość występowania tego rodzaju problemów, ale ich rozwiązywanie może być procesem złożonym i długotrwałym. Zwykle mają one bowiem bardziej systemowy charakter, a działania zaradcze często wiążą się z głębszą ingerencją w sposób funkcjonowania organizacji i wymagają szerokiego spojrzenia na istniejące w firmie zależności.



Dorota Osiecka

Partner | Director
People & Places Advisory | Define

Te organizacyjne zależności sprawiają, że działania zaradcze, skoncentrowane na wąskim obszarze funkcjonowania firmy, mogą nie przynieść pożądanych rezultatów. Naprawiając jeden obszar, możemy bowiem wywołać jednocześnie problemy w kilku innych. Dlatego nadal, pomimo coraz lepszego oswojenia z pracą rozproszoną, zasadniczym wyzwaniem dla organizacji pozostaje wypracowanie strategii zarządzania złożonością hybrydowego środowiska pracy.

Jednym z kluczowych podejść jest przyjęcie bardziej elastycznego i adaptacyjnego stylu zarządzania połączonego z regularnym monitorowaniem najważniejszych wskaźników hybrydowego zdrowia organizacji oraz gotowością do ciągłych korekt i zmian w przyjętych rozwiązaniach. Wiąże się to z uznaniem, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu pracy, a różne zespoły i pracownicy mogą wymagać różnych poziomów elastyczności. Menedżerowie muszą mieć możliwość reagowania i podejmowania decyzji na bazie aktualnych potrzeb swoich zespołów. Żeby to robić skutecznie, muszą zaś dysponować odpowiednimi danymi, zbieranymi cyklicznie w sposób pozwalający porównywać zmiany pomiędzy okresami i wychwytywać trendy.

Myślenie systemowe

Krajobraz hybrydowych wyzwań jest zróżnicowany i złożony. Podejmując działania nakierowane na poprawę jakiegoś aspektu funkcjonowania firmy, warto pamiętać, że organizacje są złożonymi systemami, a problemy, których doświadczają w danym obszarze, zazwyczaj są częścią szerszej sieci zależności i wzajemnych uwarunkowań. Wdrażając inicjatywy mające na celu poprawę sytuacji w konkretnym obszarze funkcjonowania firmy, warto spojrzeć z szerszej perspektywy i upewnić się, czy podejmowane działania nie mają nieprzewidzianych i niekorzystnych konsekwencji.

Przykładowo, wdrażając w nieuważny sposób inicjatywy nakierowane na podniesienie indywidualnej efektywności pracowników, można doprowadzić do obniżenia poziomu współpracy. Dzieje się tak, gdy organizacja wdraża systemy i procesy, które promują koncentrację na celach indywidualnych i wąsko rozumianej wydajności (np. systemy wynagrodzeń premiujące indywidualną efektywność kosztem efektywności zespołowej). Warto mieć świadomość wpływu, jaki pozornie wąsko zakrojone inicjatywy mogą mieć na szeroko rozumianą efektywność funkcjonowania całej organizacji w dłuższej perspektywie.

Biorąc pod uwagę współzależności pomiędzy różnymi obszarami funkcjonowania organizacji, skutkujące tym, że pogorszenie w jednym obszarze może pociągnąć za sobą lawinowo spadki w innych obszarach, warto podchodzić do tematu wdrażania różnych inicjatyw i planów naprawczych z pewną dozą ostrożności. Planując i wdrażając zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji, warto na bieżąco monitorować sytuację, aby na wczesnym etapie uchwycić sygnały ostrzegawcze, będące cenną informacją, na bazie której możliwe będzie skorygowanie kierunku działań. Takie podejście do rozwijania hybrydowych organizacji umożliwi korzystanie z atutów, które niesie za sobą model hybrydowy, i pozwoli skutecznie ominąć pułapki wiążące się z elastycznymi modelami pracy.

Hybrid Barometer

„**Hybrid Barometer**” to innowacyjne narzędzie, opracowane specjalnie dla organizacji działających w modelu hybrydowym. Pozwala ono wcześniej zdiagnozować potencjalne objawy problemów występujących w zespołach rozproszonych. Unikalna metodologia „Hybrid Barometer” pomoże Ci odpowiedzieć na pytania:

Czy hybrydowy model pracy sprawdza się w mojej organizacji?

Czy w moich zespołach pojawiają się symptomy problemów związanych z pracą hybrydową?

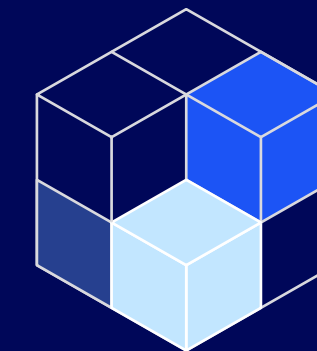
W jakich obszarach organizacji należy podjąć działania, aby przeciwdziałać hybrydowym ryzykom?

Negatywne skutki pracy w modelu rozproszonym mogą być widoczne dopiero po dłuższym czasie. Wielu z nich można uniknąć, monitorując kluczowe wskaźniki. Dzięki „Hybrid Barometer” odpowiednio wcześniej wykryjesz sygnały, że coś jest nie tak, i podejmiesz skuteczne działania, by uniknąć hybrydowych ryzyk.

Skontaktuj się z nami i dowiedz się, jak zbadać hybrydowy puls Twojej organizacji:
[Umów bezpłatną konsultację](#)

DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ

Czego dowiesz się z badania?



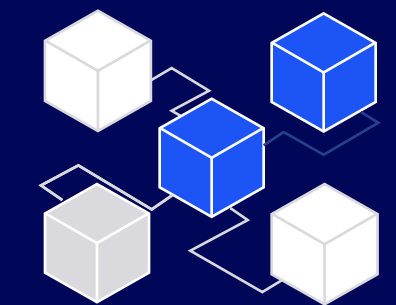
Diagnoza organizacji

Dowiesz się jak, Twoja organizacja radzi sobie z pracą w modelu hybrydowym



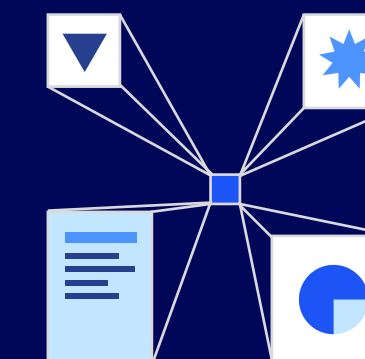
Analiza trendów

Zdiagnozujesz stopniowo narastające problemy, zanim zaczną wpływać na wyniki firmy



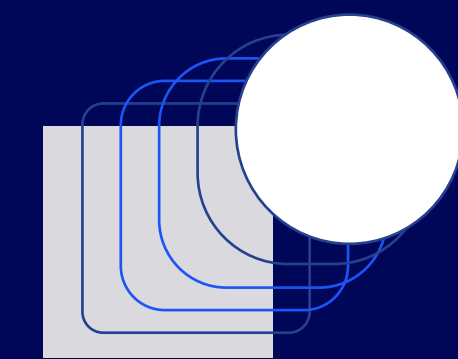
Diagnoza zespołów

Dowiesz się, które zespoły radzą sobie dobrze w hybrydowym modelu pracy, a które gorzej



Model pracy

Zbierzesz informacje, które pomogą Ci podjąć i uzasadnić decyzje dotyczące zmian w modelu pracy



Ewaluacja zmian

Badając przed i po zmianie, ocenisz jej wpływ na działanie organizacji

CZĘŚĆ 2

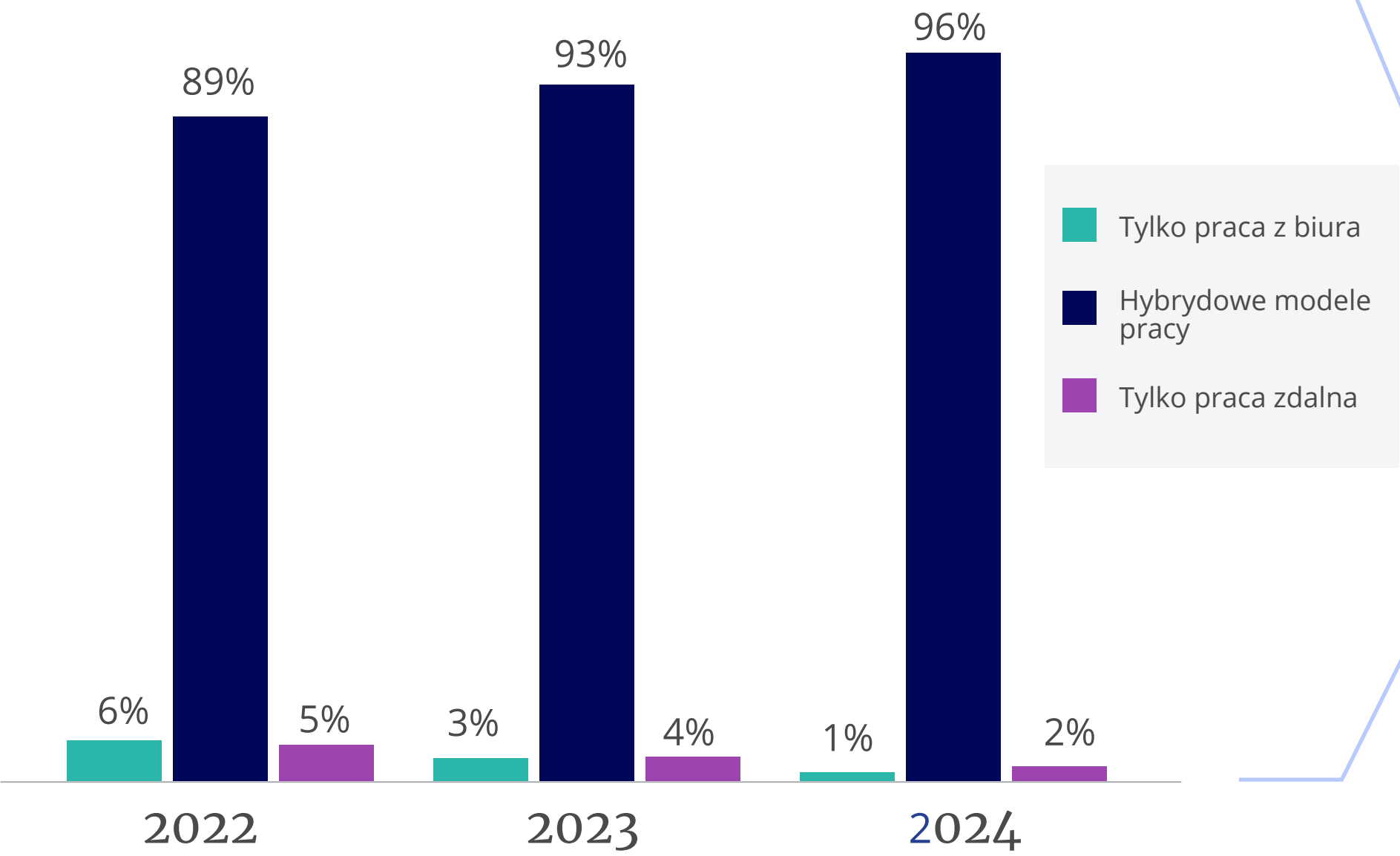
Szczegółowe Wyniki Badania

Na przestrzeni ostatnich lat widzimy systematyczny wzrost odsetka organizacji, które funkcjonują w hybrydowym modelu pracy. Model ten dominuje na polskim rynku – 96% firm właśnie tak organizuje swoją pracę.

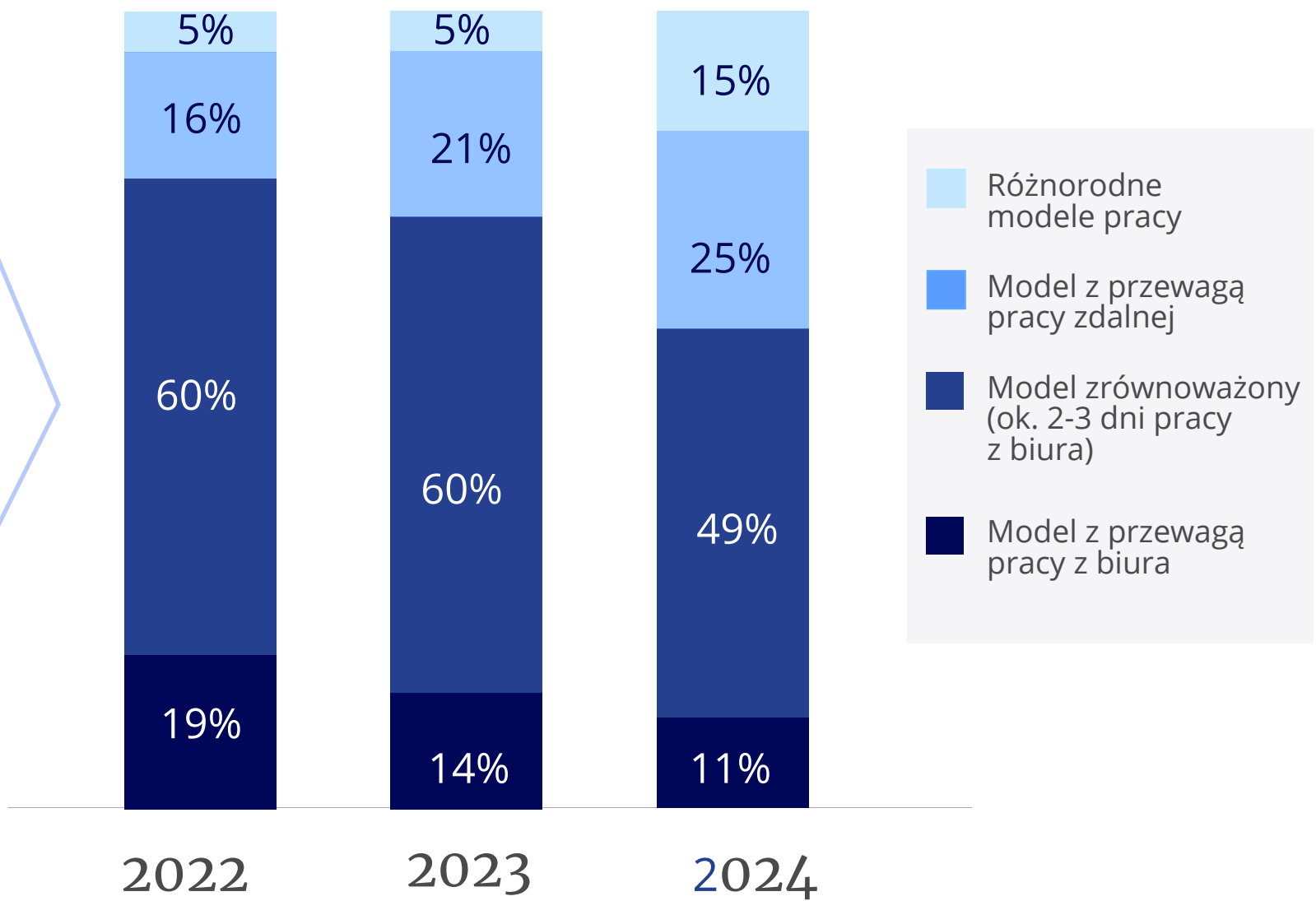
Jednakże hybryda nie tylko staje się coraz bardziej popularna, ale także ewoluuje. Systematycznie maleje odsetek firm, które funkcjonują w modelu z przewagą pracy z biura czy stawiają na 2-3 dniowy zakres pracy zdalnej. Do 25% (wzrost o 4 pp. w porównaniu z rokiem 2023, oraz o 9 pp. w porównaniu z rokiem 2022) wzrósł natomiast odsetek organizacji, które funkcjonują w modelu z przewagą pracy zdalnej.

Niezwykle interesujący jest również fakt, że 15% organizacji pracujących hybrydowo wdrożyło różnorodne modele pracy, elastycznie żonglując modelami zgodnie z potrzebami swoich zespołów, co stanowi wzrost o 10 pp. w porównaniu z rokiem 2023.

Wdrożony model pracy



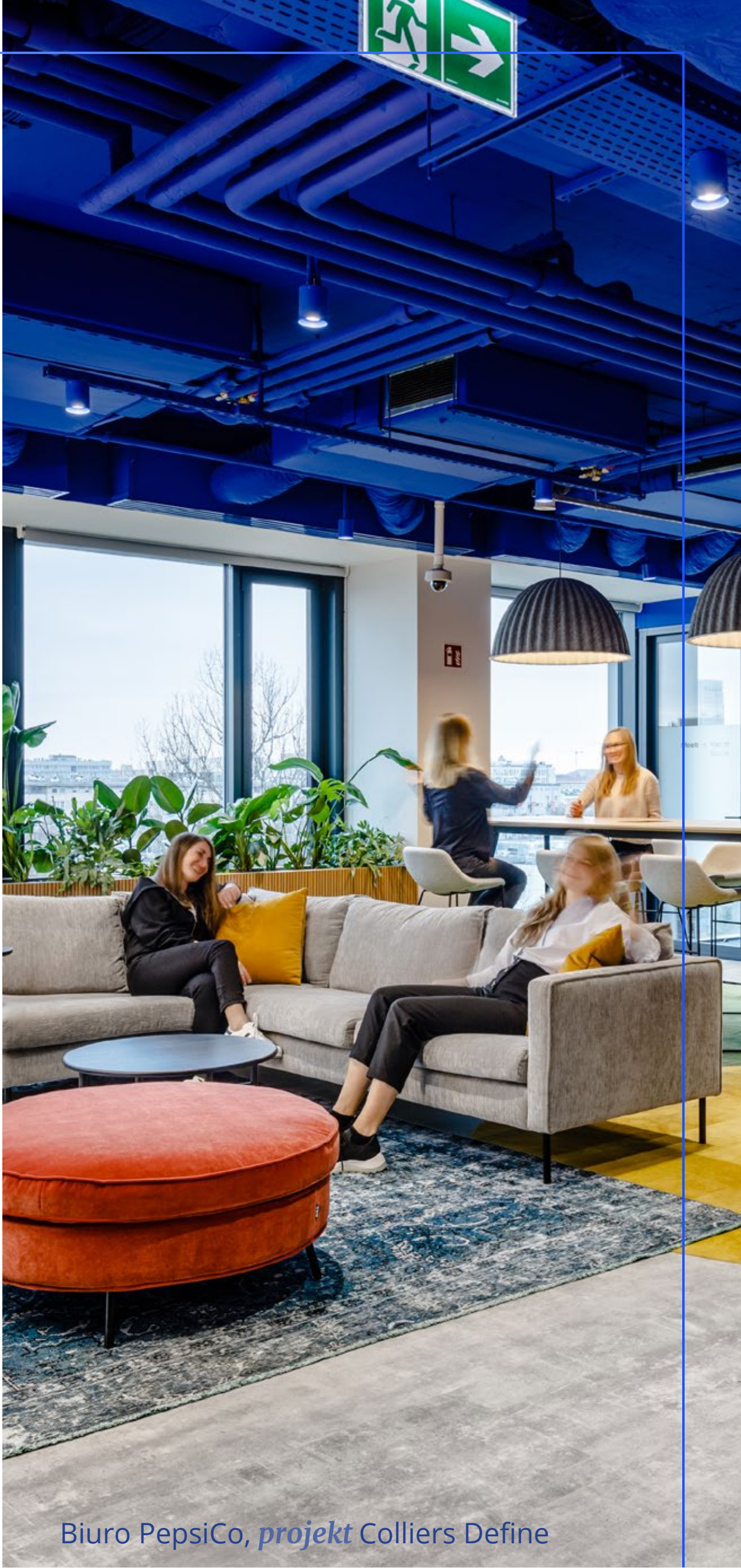
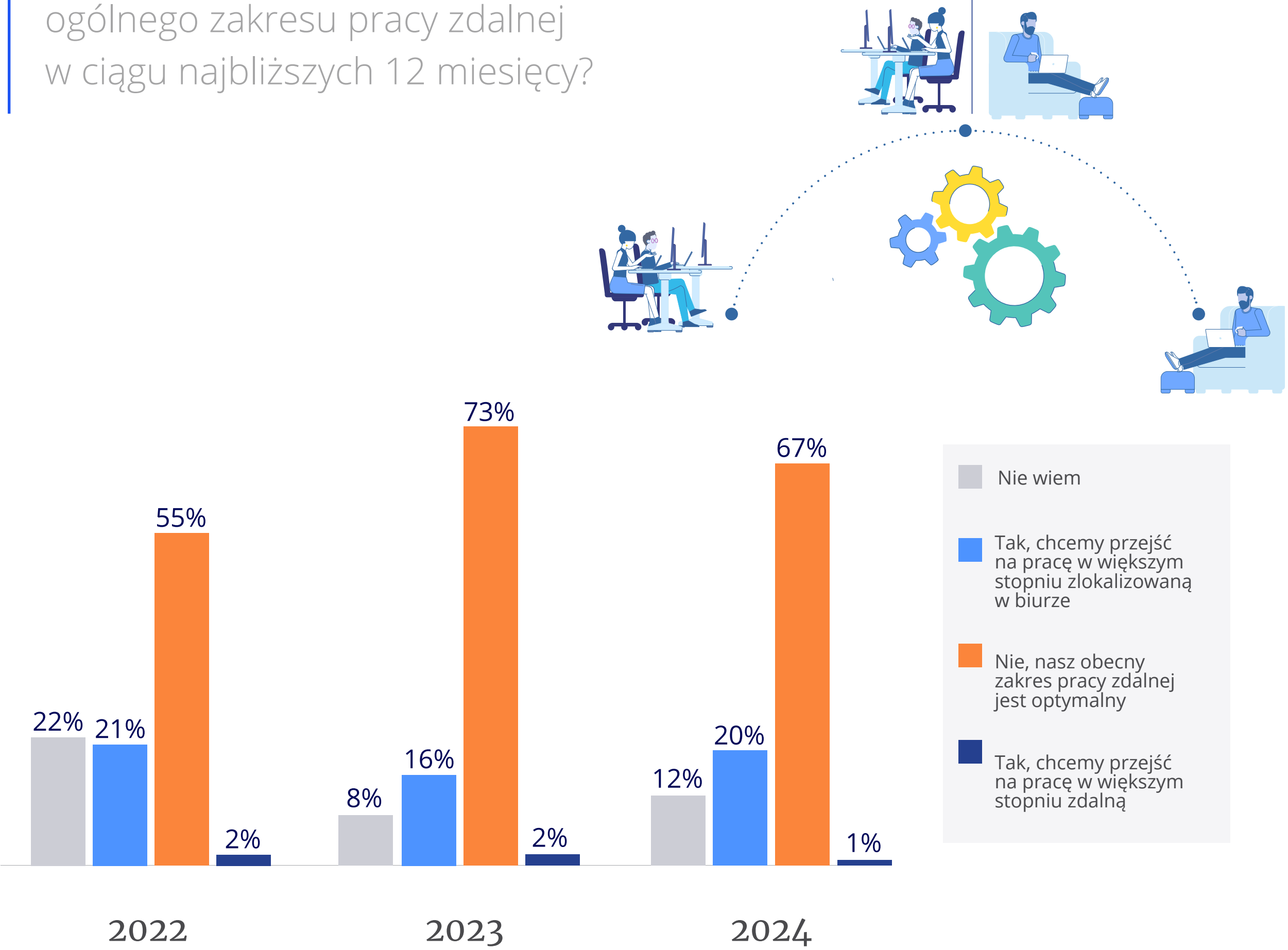
Jakie Hybrydowe modele pracy są wdrożone w organizacji



W tegorocznej edycji raportu Hybrid and Beyond omawiamy zjawisko kruchej stabilizacji, a poniższe dane pokazują ją w praktyce. Respondenci są nieco mniej optymistyczni (spadek o 6 pp. w porównaniu z danymi z zeszłego roku) co do stwierdzenia, że ich organizacje znalazły już optymalny dla siebie zakres pracy zdalnej, jednak optymizm ten jest wyższy (o 12 pp.) niż w badaniu z 2022 roku.

Warto również zwrócić uwagę na odsetek badanych, którzy deklarują, że ich firma chce przejść na pracę w większym stopniu zlokalizowaną w biurze. Po spadku w roku 2023, w tegorocznej edycji badania wrócił on do poziomu zbliżonego do tego z roku 2022. Wyniki sugerują, że część firm nadal rozważa ściąganie pracowników do biura w zakresie większym niż obecnie.

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

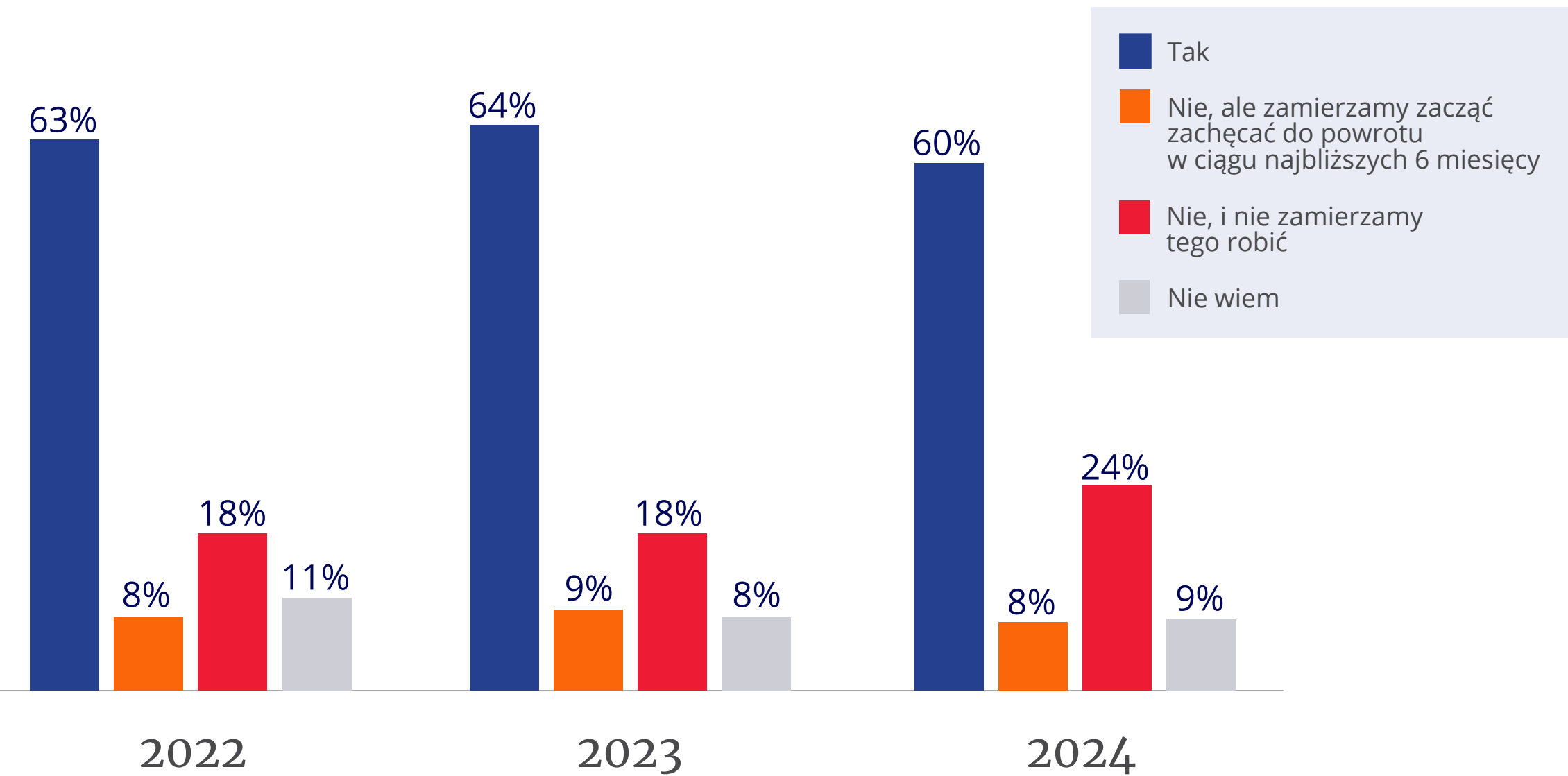


Biuro PepsiCo, projekt Colliers Define

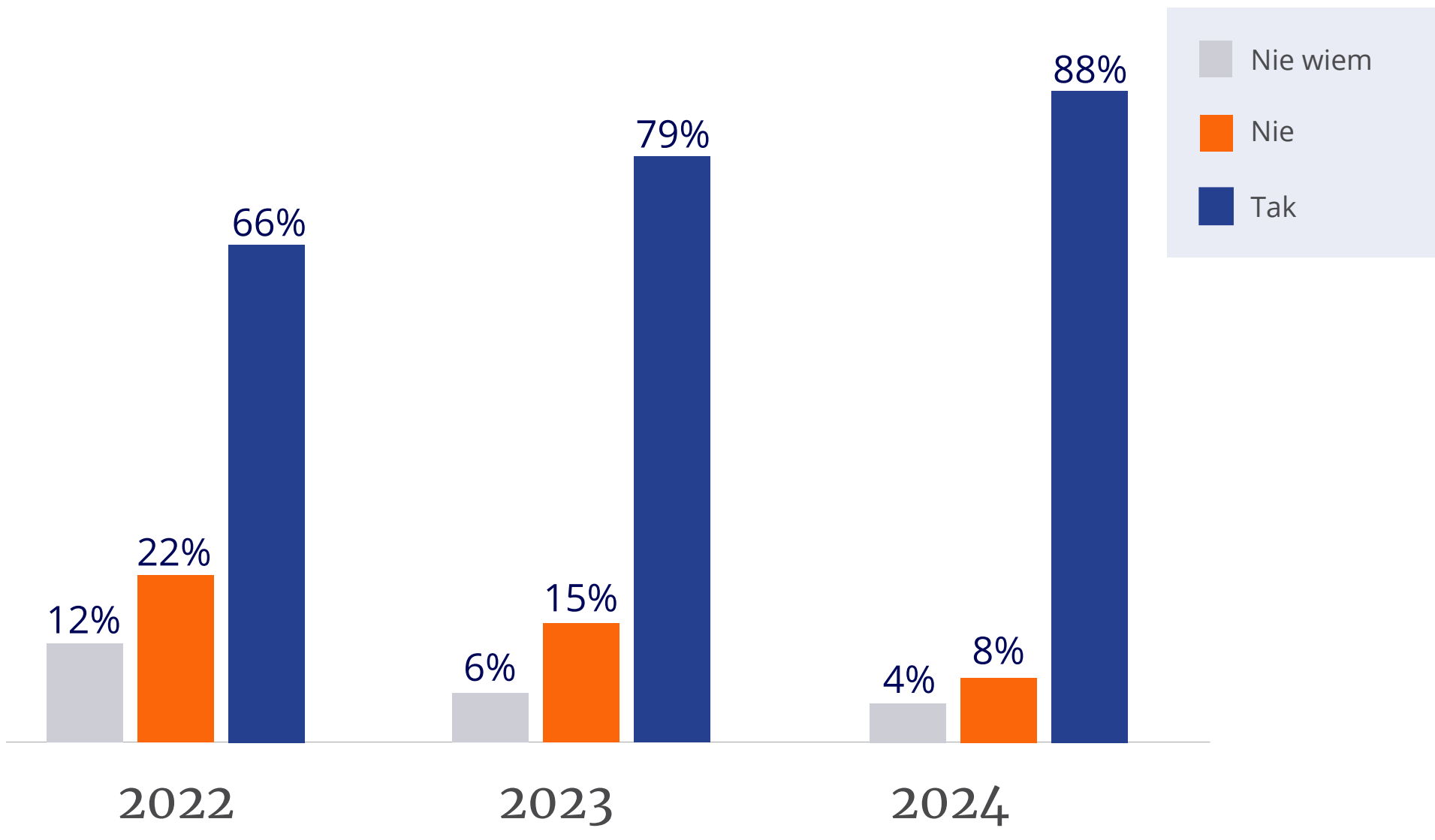
Odsetek respondentów, którzy deklarują, że ich organizacje zachęcają pracowników do powrotu do biura, nie zmieniał się istotnie na przestrzeni ostatnich 2 lat. W porównaniu do roku 2023 zwiększyła się natomiast (o 6 pp.) proporcja menedżerów, którzy deklarują, że ich organizacje nie zamierzają już angażować się w tego typu działania.

Interesującym zjawiskiem jest natomiast stopniowo rosnący odsetek badanych, którzy twierdzą, że ich organizacja napotyka opór podczas zachęcania pracowników do powrotu do biura. W porównaniu z rokiem 2022 odsetek ten zwiększył się aż o 22 pp. i wynosi obecnie 88%. Może to się wiązać zarówno z narastającym oporem, jak i ze zmianą w podejściu kadry menedżerskiej do tej kwestii. W pierwszych latach pandemii niechęć do pojawiania się w biurze mogła jeszcze być tłumaczona obawami natury zdrowotnej. Dziś ta sama niechęć może już być przez organizacje odbierana inaczej.

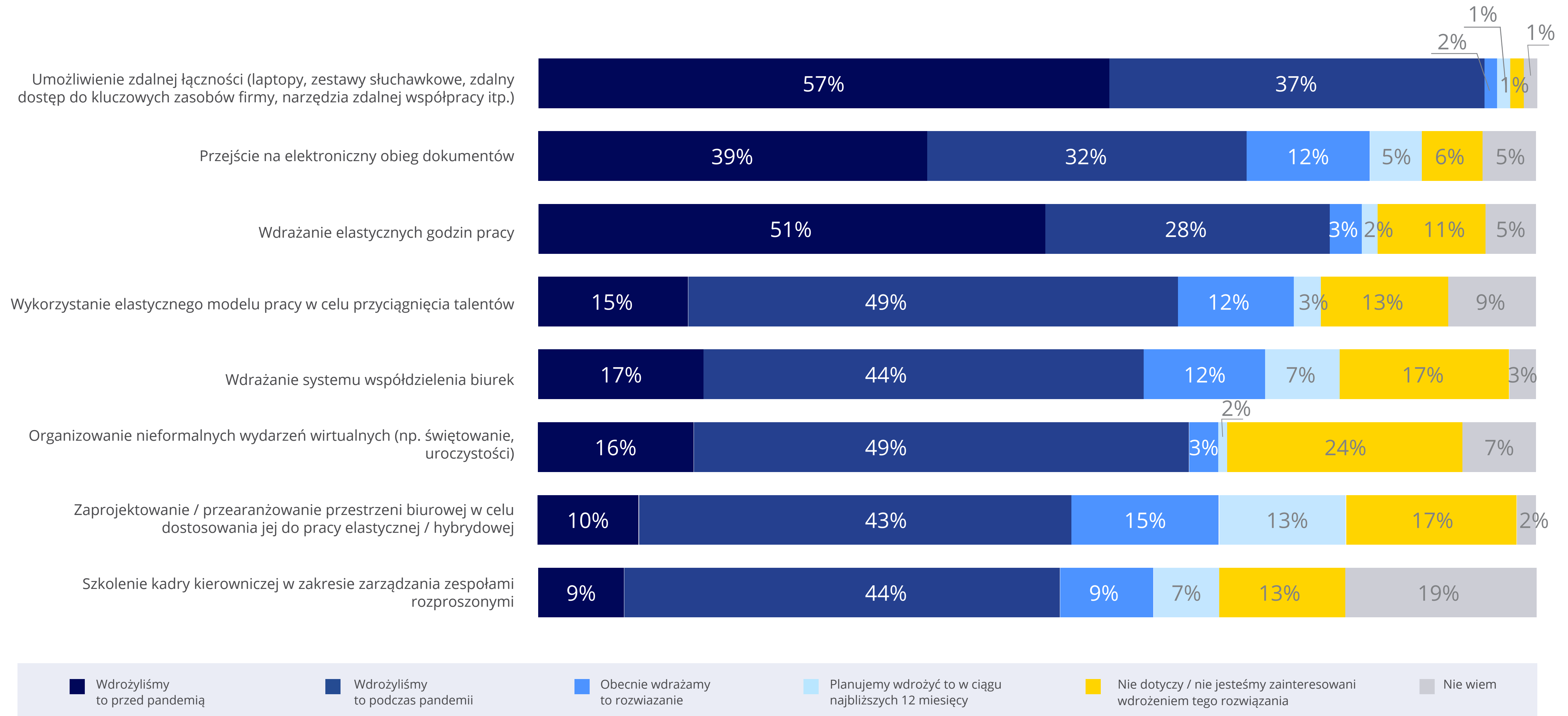
Czy Twoja organizacja zachęca pracowników do powrotu do biura?



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

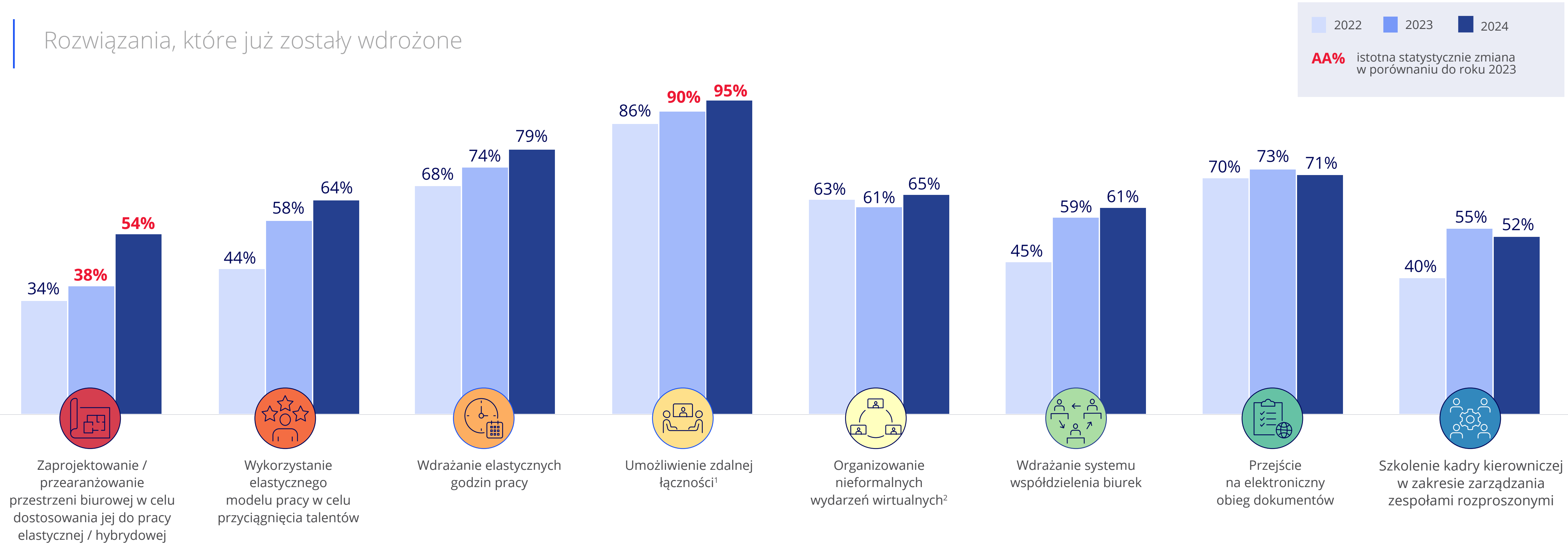


Na jakim etapie jest Twoja organizacja pod względem wymienionych poniżej aspektów?



Przedstawiony wykres pokazuje, że z roku na rok rośnie liczba respondentów, którzy deklarują, że ich firma już wdrożyła różnego rodzaju rozwiązania, mające za zadanie ułatwić funkcjonowanie w hybrydowym środowisku pracy. I choć nie wszystkie obszary cieszą się taką samą popularnością, to za dobrą monetę należy wziąć fakt, że na polskim rynku istnieje coraz więcej organizacji, które są dostosowane do funkcjonowania w modelu hybrydowym.

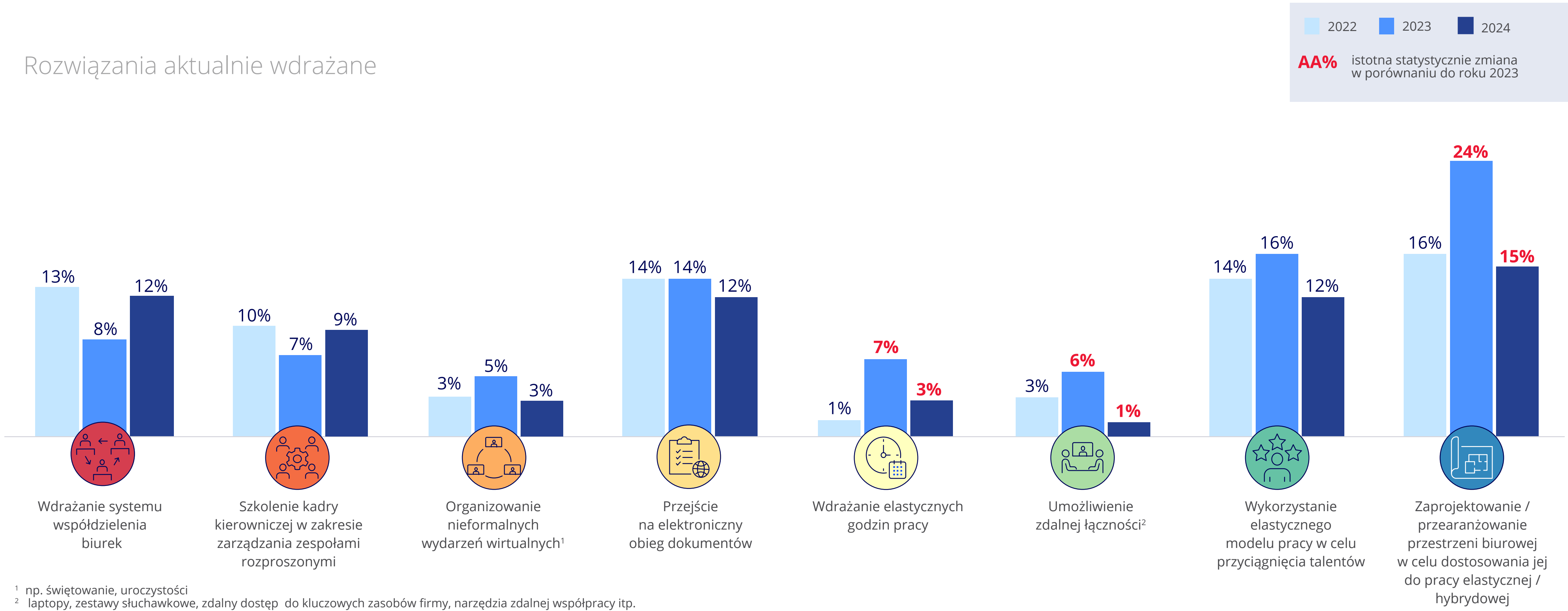
Rozwiązania, które już zostały wdrożone



¹ laptopy, zestawy słuchawkowe, zdalny dostęp do kluczowych zasobów firmy, narzędzia zdalnej współpracy itp.
² np. świętowanie, uroczystości

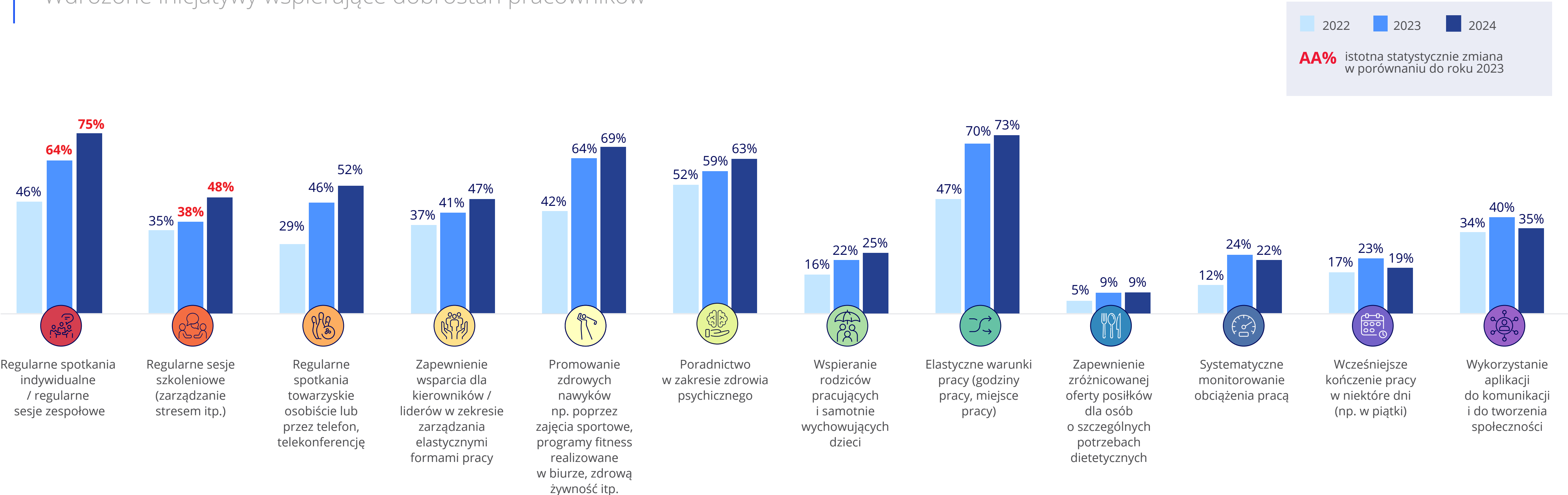
Część działań związanych z dostosowaniem do pracy hybrydowej (np. wdrażanie elastycznych godzin pracy lub umożliwienie zdalnej łączności) organizacje już zrealizowały. W porównaniu z danymi z poprzedniego roku coraz mniej respondentów deklaruje, że ich firma aktualnie wdraża dane rozwiązanie. Wyjątek stanowią szkolenia kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zespołami rozproszonymi oraz wdrażanie systemu współdzielenia biurek – w tych dwóch obszarach odsetek respondentów, którzy wskazują, że ich organizacja obecnie wdraża takie rozwiązanie, nieznacznie wzrósł.

Rozwiązania aktualnie wdrażane

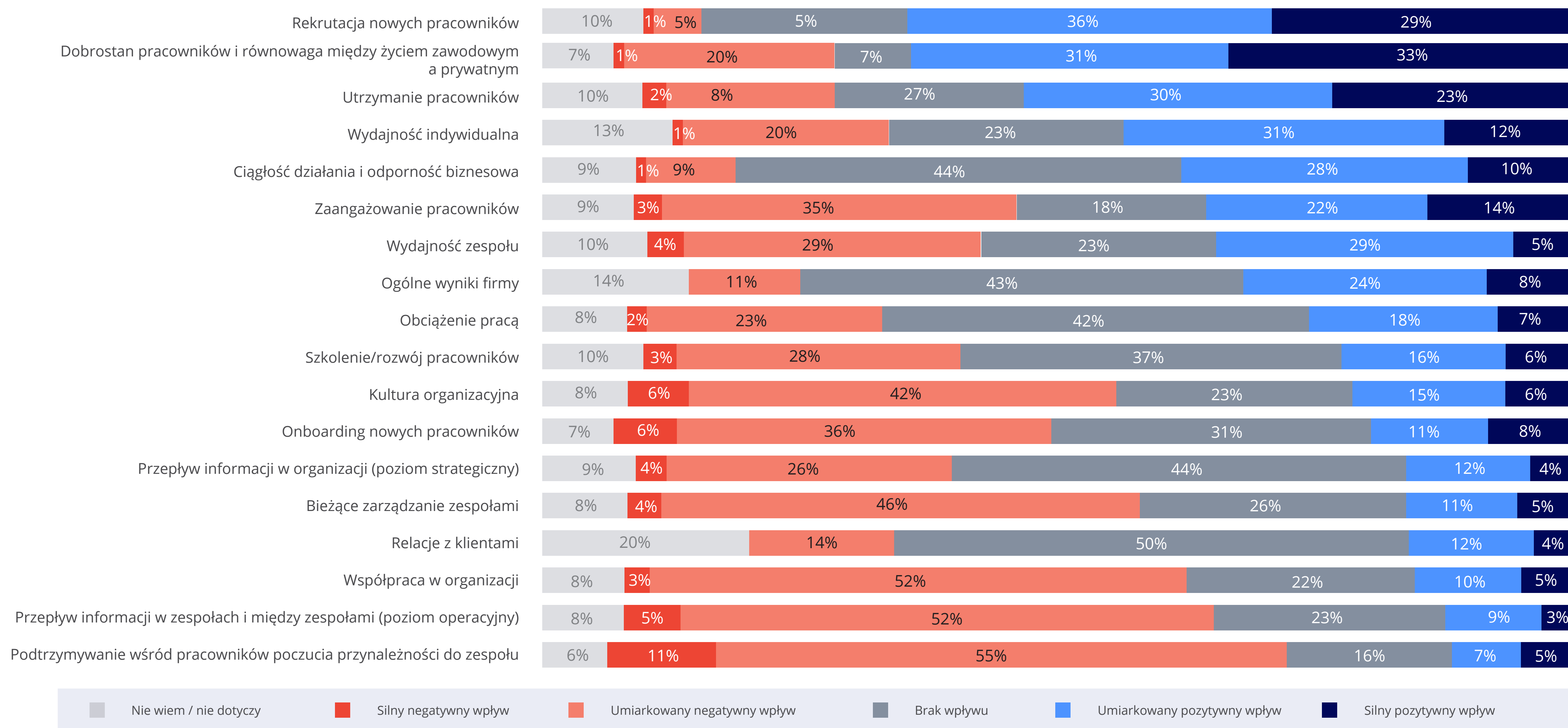


Podobnie jak w przypadku inicjatyw mających na celu dostosowanie do funkcjonowania w modelu hybrydowym, tak i w obszarach związanych ze wspieraniem dobrostanu pracowników widzimy trend wzrostowy. W przypadku wielu badanych obszarów rośnie odsetek respondentów, którzy deklarują, że ich organizacja już zajęła się danym tematem. Może wskazywać to na fakt, że coraz więcej firm nie tylko deklaratywnie, lecz także realnie stara się zadbać o wellbeing pracowników. Do najpopularniejszych inicjatyw należą wdrażanie elastycznych warunków pracy (73% badanych wskazuje, że ich organizacja wdrożyła to rozwiązanie), regularne spotkania indywidualne lub z zespołem (75%) czy promowanie zdrowych nawyków (69%).

Wdrożone inicjatywy wspierające dobrostan pracowników



Jaki był dotychczasowy wpływ pracy zdalnej na poniższe obszary?



Analizując wyniki naszych badań widzimy, że coraz większy odsetek respondentów wskazuje na pozytywny wpływ pracy zdalnej na obszary związane z rekrutacją nowych pracowników i ich utrzymaniem, przy równoczesnym malejącym odsetku badanych, którzy dostrzegają negatywny wpływ na te obszary funkcjonowania organizacji. Największą zmianę możemy zaobserwować w obszarze rekrutacji (już 65% respondentów deklaruje korzystny wpływ pracy zdalnej na ten obszar) i jest to wzrost o 31 pp. w porównaniu z badaniem z 2022 r.

Mimo niedużego wzrostu odsetka respondentów, którzy dostrzegają negatywny wpływ pracy zdalnej na utrzymanie pracowników w 2023 r. (o 4 pp. do poziomu 22% w porównaniu z 2022 r.), w tegorocznej edycji badania widzimy, że tylko 10% respondentów zauważa taki wpływ w swojej organizacji (spadek o 12 pp.).

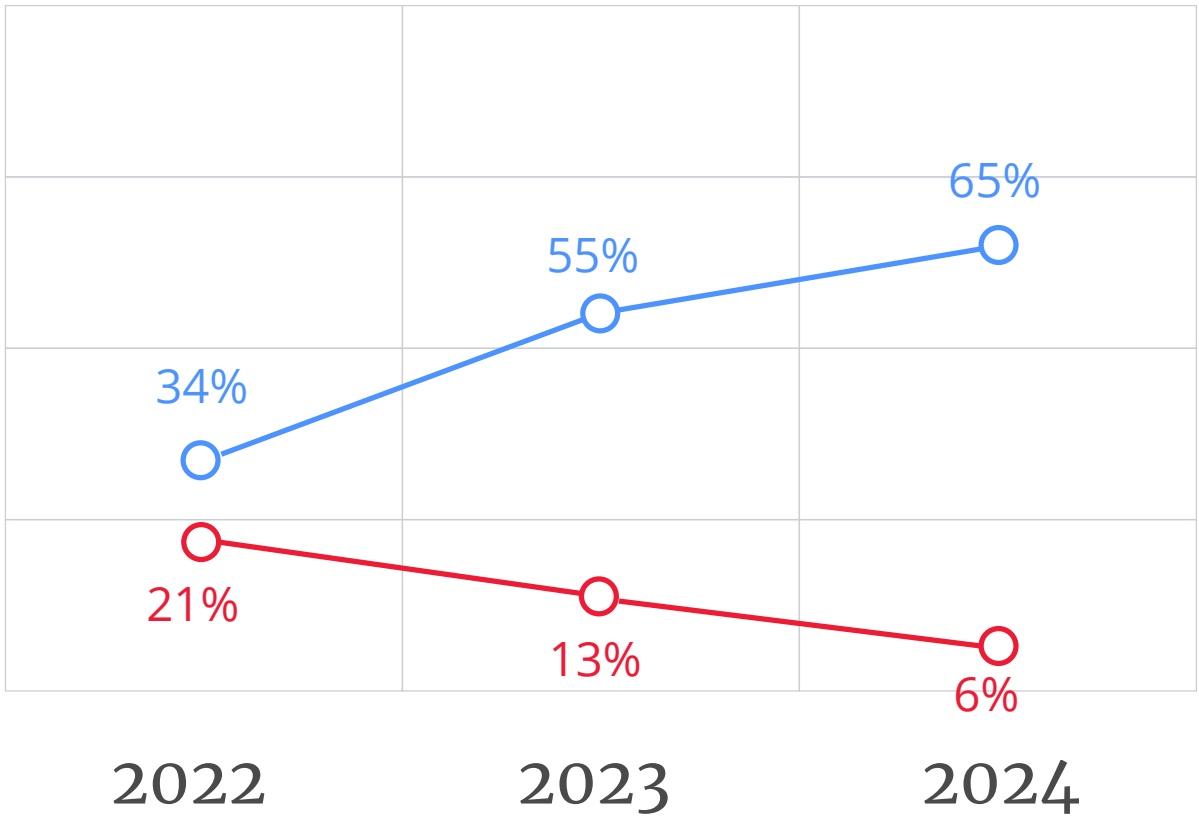
W kwestiach związanych z dobrostanem i work-life balance, po poprawie wyników pomiędzy rokiem 2022 i 2023, widzimy utrzymanie się odsetka respondentów, którzy dostrzegają zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na poziomie z 2023 r.



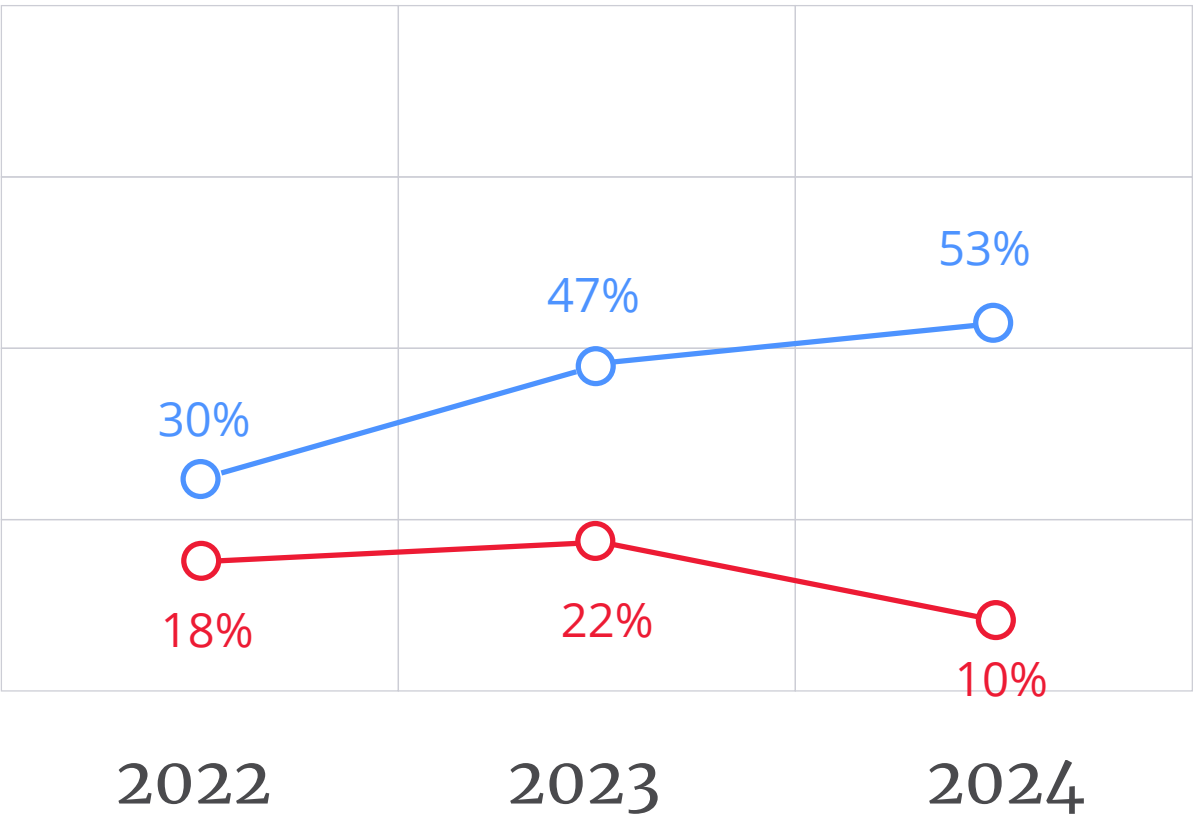
HYBRYDOWE KORZYŚCI

Wpływ pracy zdalnej na organizację

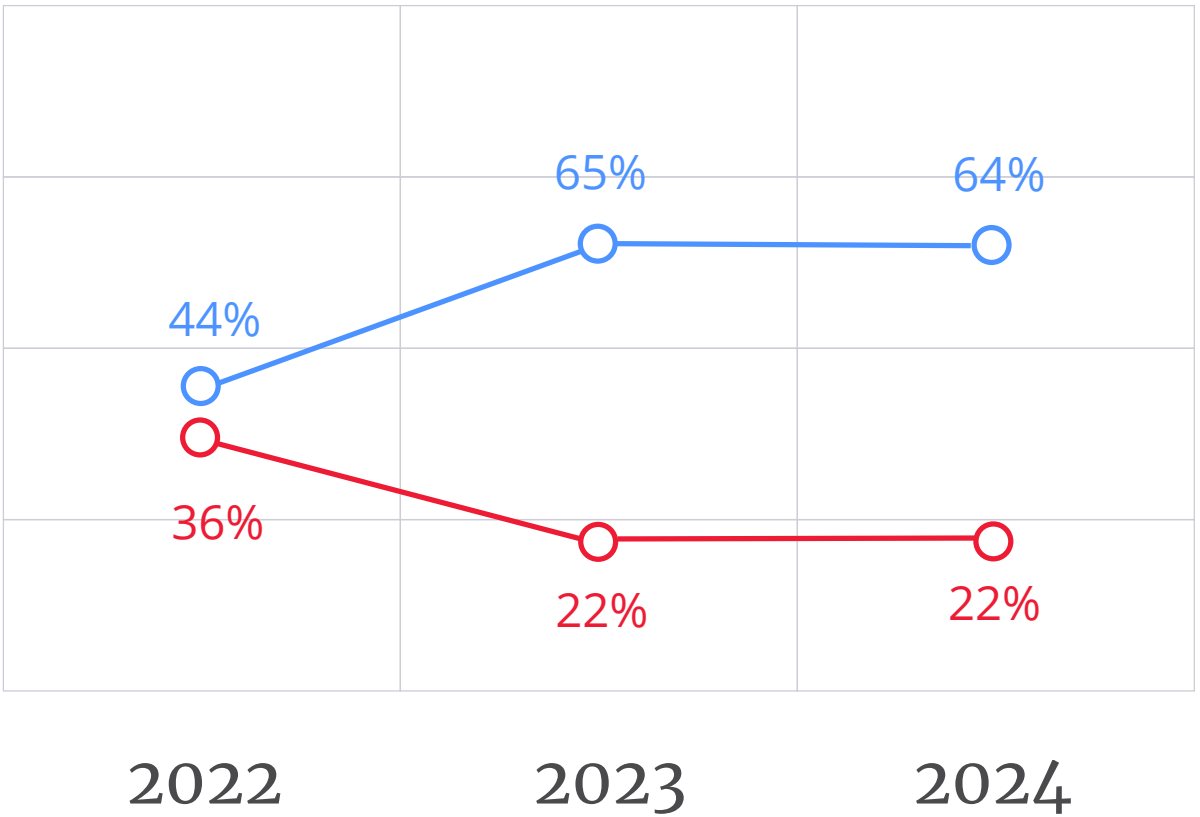
Rekrutacja nowych pracowników



Utrzymanie pracowników



Dobrostan i work-life balance



— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ pozytywny — % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ negatywny

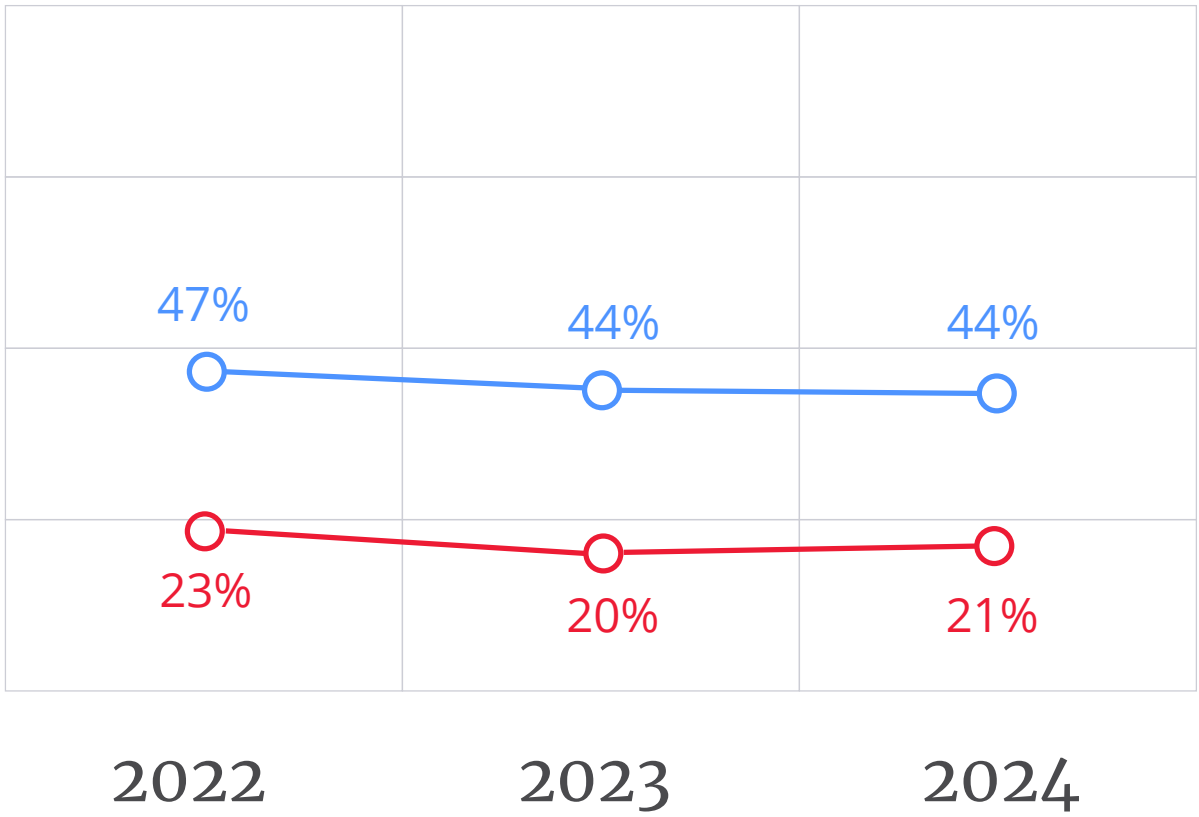
Wśród obszarów, na które, zdaniem respondentów, praca zdalna również ma raczej pozytywny wpływ, należy wymienić ogólne wyniki firmy, ciągłość i odporność biznesową oraz wydajność indywidualną. Choć pomiędzy rokiem 2022 a 2023 spadł (z 43% na 29%) odsetek respondentów, którzy deklarowali pozytywny wpływ wdrożonego modelu pracy na ogólne wyniki firmy, to już w tegorocznych badaniach widzimy nieznaczną poprawę w tym obszarze – 32% badanych dostrzega pozytywny wpływ pracy zdalnej. Natomiast odsetek respondentów, którzy zauważają negatywny wpływ w wymienionych trzech obszarach, utrzymuje się na stałym, stosunkowo niskim poziomie.



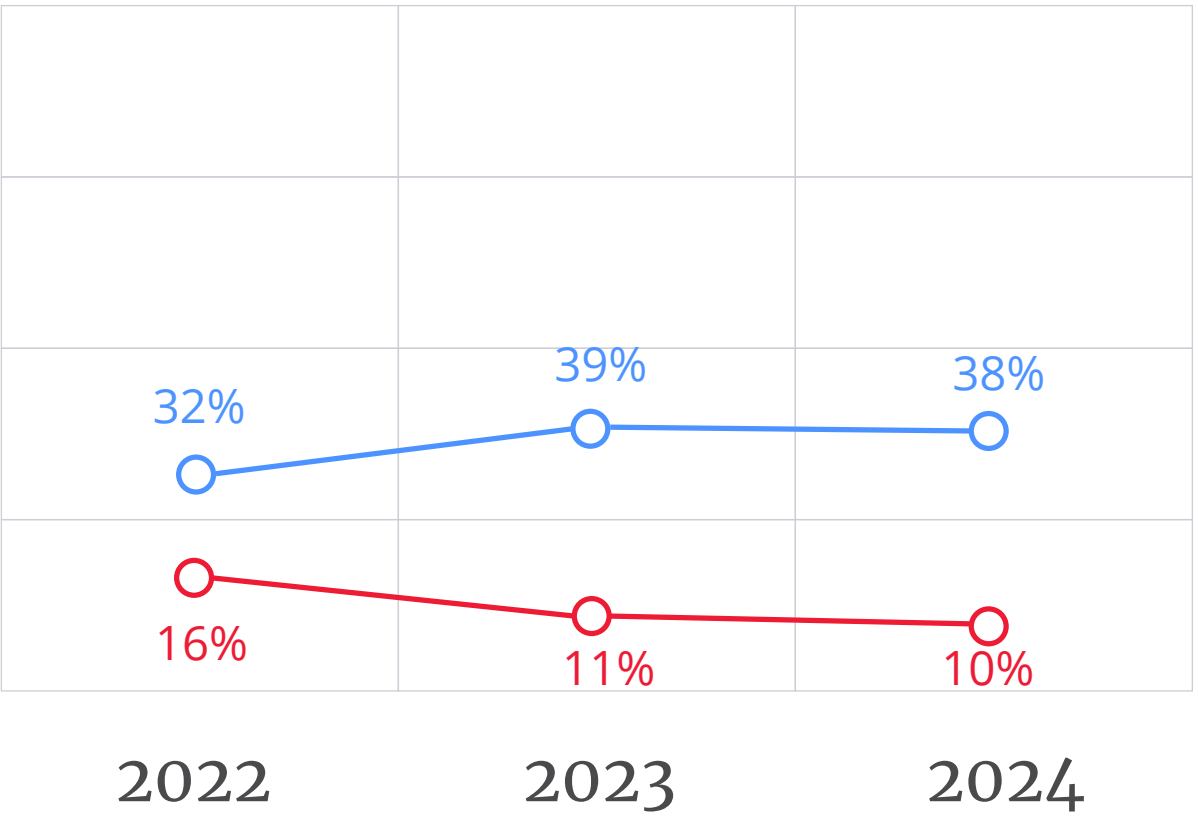
HYBRYDOWE KORZYŚCI

Wpływ pracy zdalnej na organizację

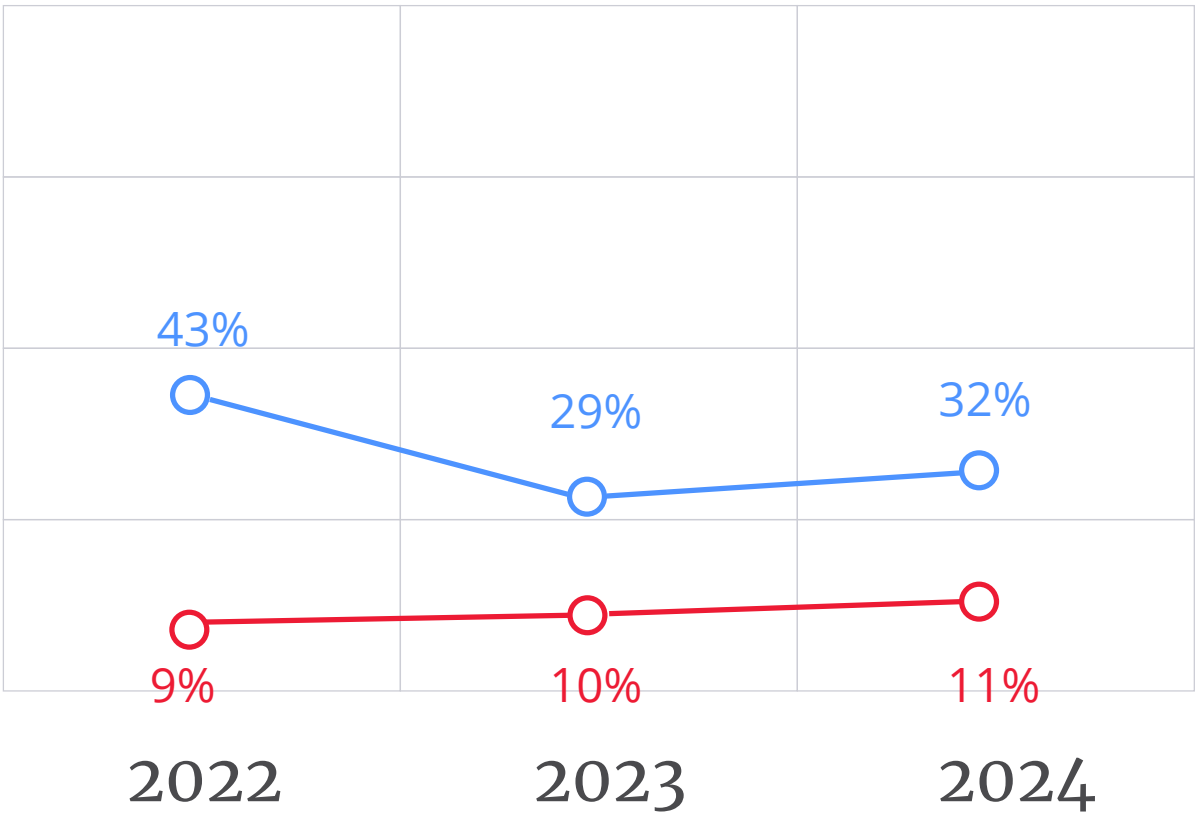
Wydajność indywidualna



Ciągłość działania i odporność biznesowa



Ogólne wyniki firmy



— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ pozytywny — % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ negatywny

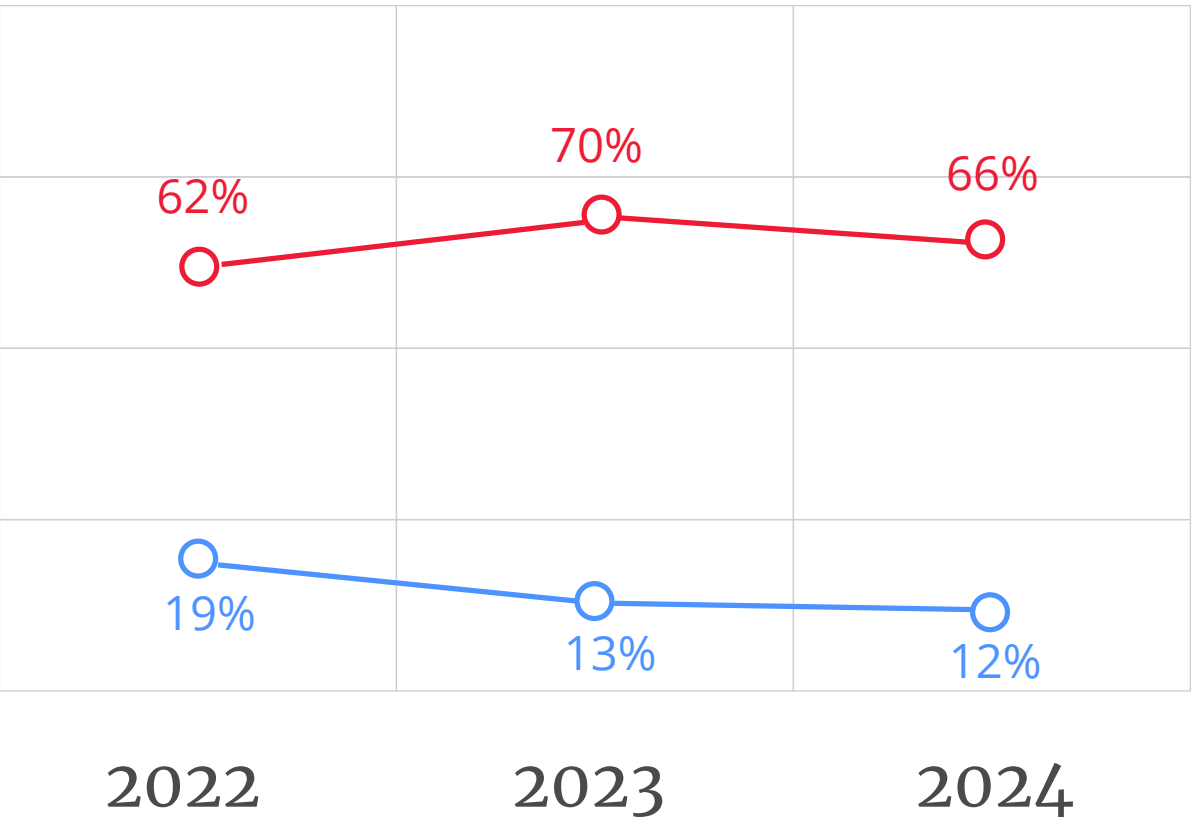
Stosunkowo wysoki odsetek respondentów wskazuje, że praca zdalna ma negatywny wpływ na współpracę wewnątrz organizacji, poczucie przynależności do zespołu oraz przepływ informacji (na poziomie operacyjnym). Przekonanie o negatywnym wpływie pracy zdalnej na te obszary utrzymuje się od pierwszej edycji badania, przeprowadzonej w roku 2022. Jeszcze bardziej alarmujący jest fakt, że odsetek badanych, którzy wskazują pozytywny wpływ pracy zdalnej na wymienione obszary systematycznie maleje i w tegorocznych badaniach nie przekracza 15%.

HYBRYDOWE RYZYKA

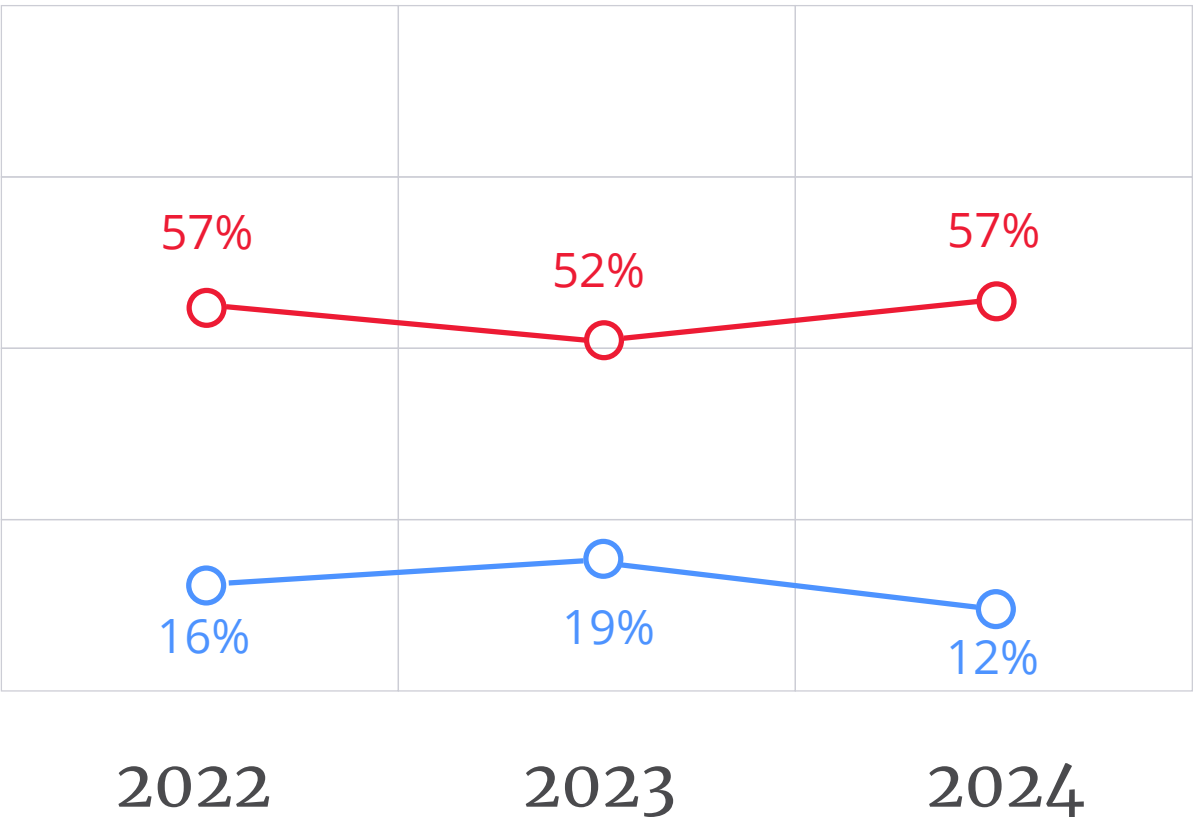


Wpływ pracy zdalnej na organizację

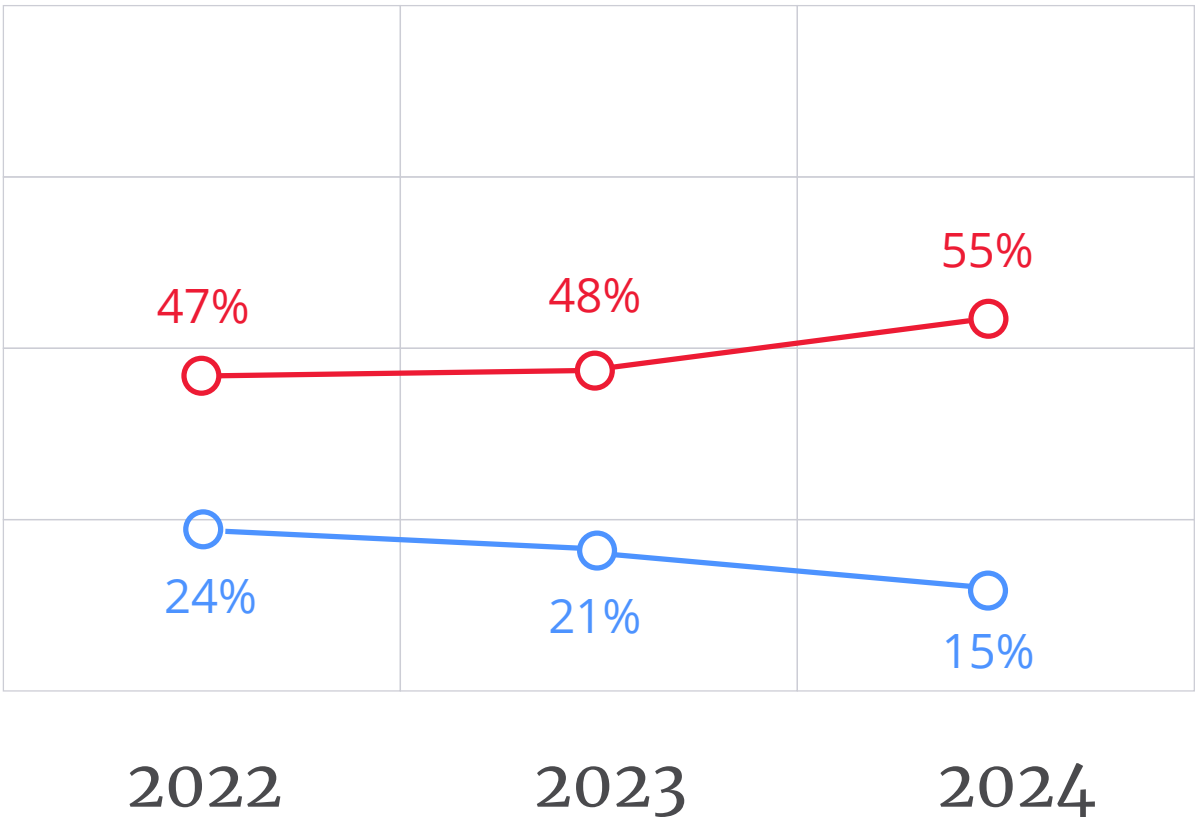
Poczucie przynależności do zespołu



Przepływ informacji (poziom operacyjny)



Współpraca w organizacji



— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ pozytywny — % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ negatywny

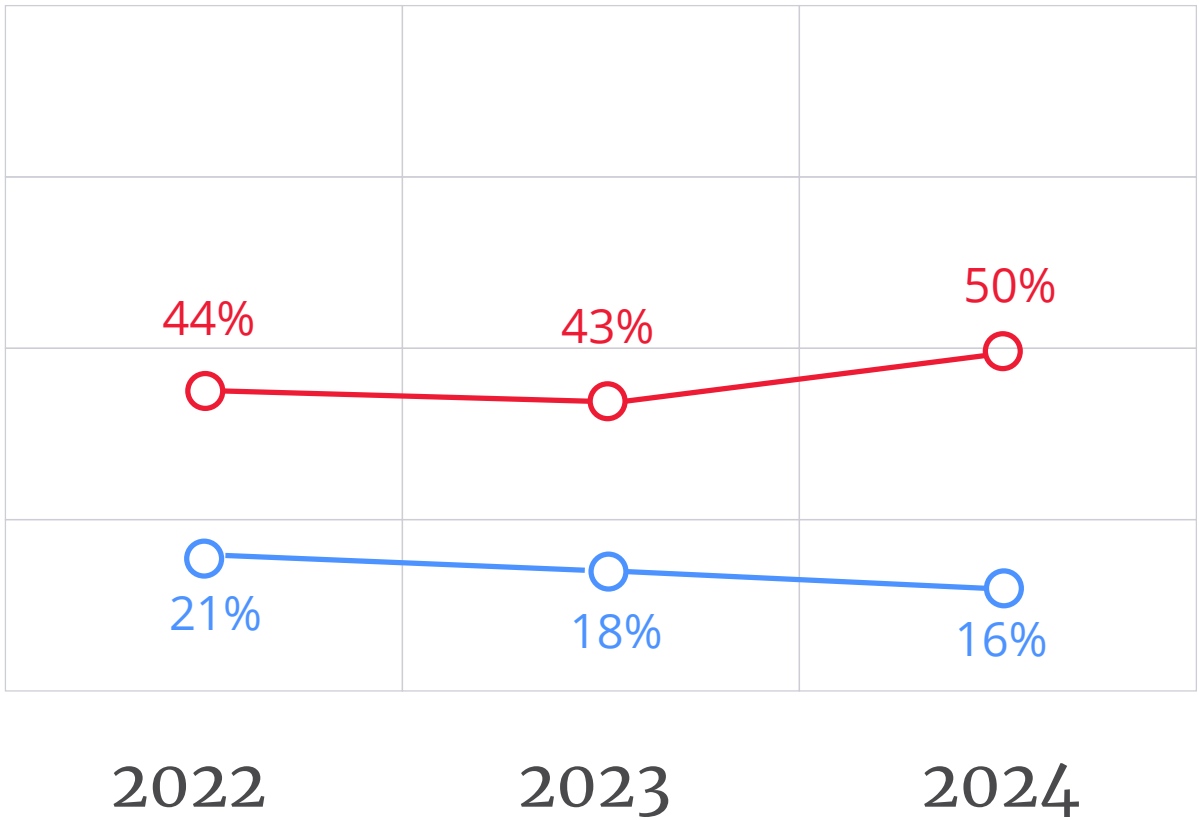
Również w obszarach kultury organizacyjnej i bieżącego zarządzania zespołami rosnącą liczbę respondentów dostrzega w swojej organizacji negatywny wpływ pracy zdalnej przy malejącej liczbie tych, którzy oceniają ten wpływ jako pozytywny. Nieco inaczej wygląda to w przypadku wdrażania nowych pracowników, gdzie odsetek badanych oceniających wpływ pracy zdalnej na ten obszar zarówno w sposób negatywny, jak i pozytywny jest mniej więcej stały w porównaniu z zeszłym rokiem. Nadal jednak opinia o negatywnym wpływie pracy zdalnej na onboarding przeważa (43%) nad opinią o wpływie pozytywnym (19%).

HYBRYDOWE RYZYKA

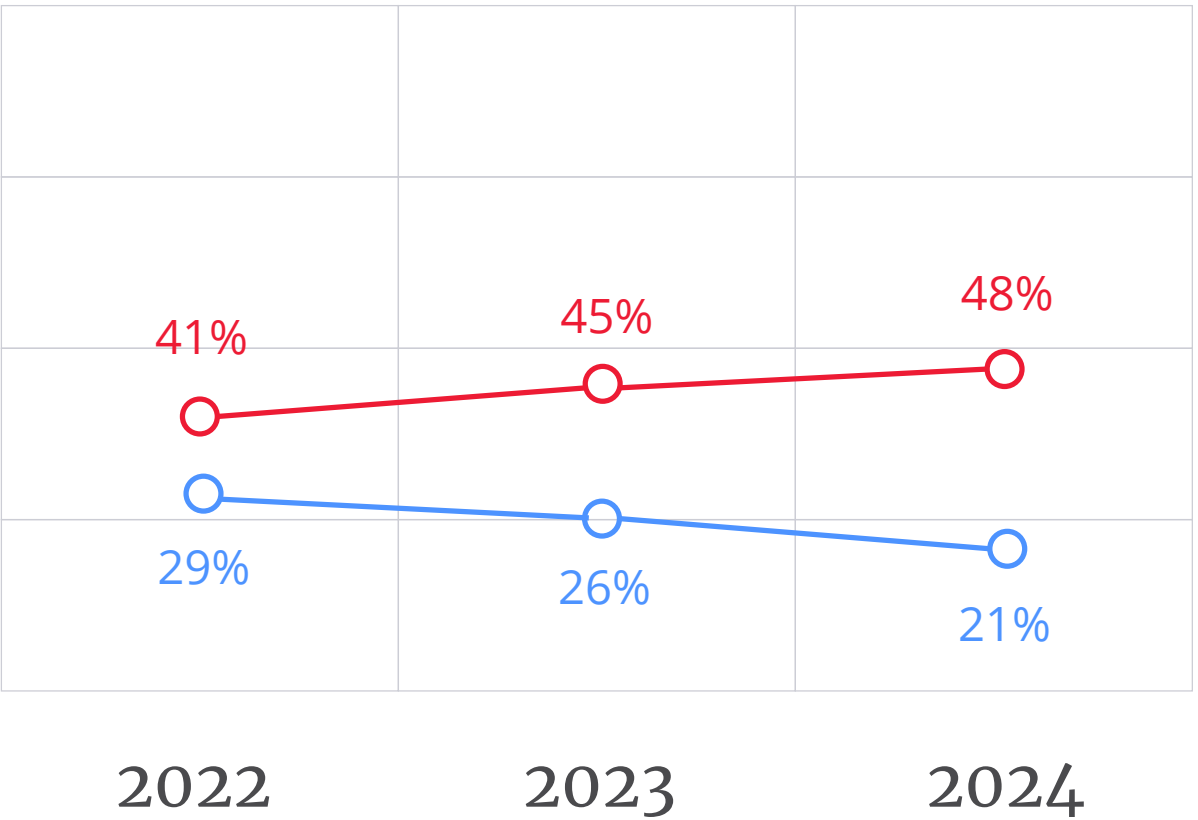


Wpływ pracy zdalnej na organizację

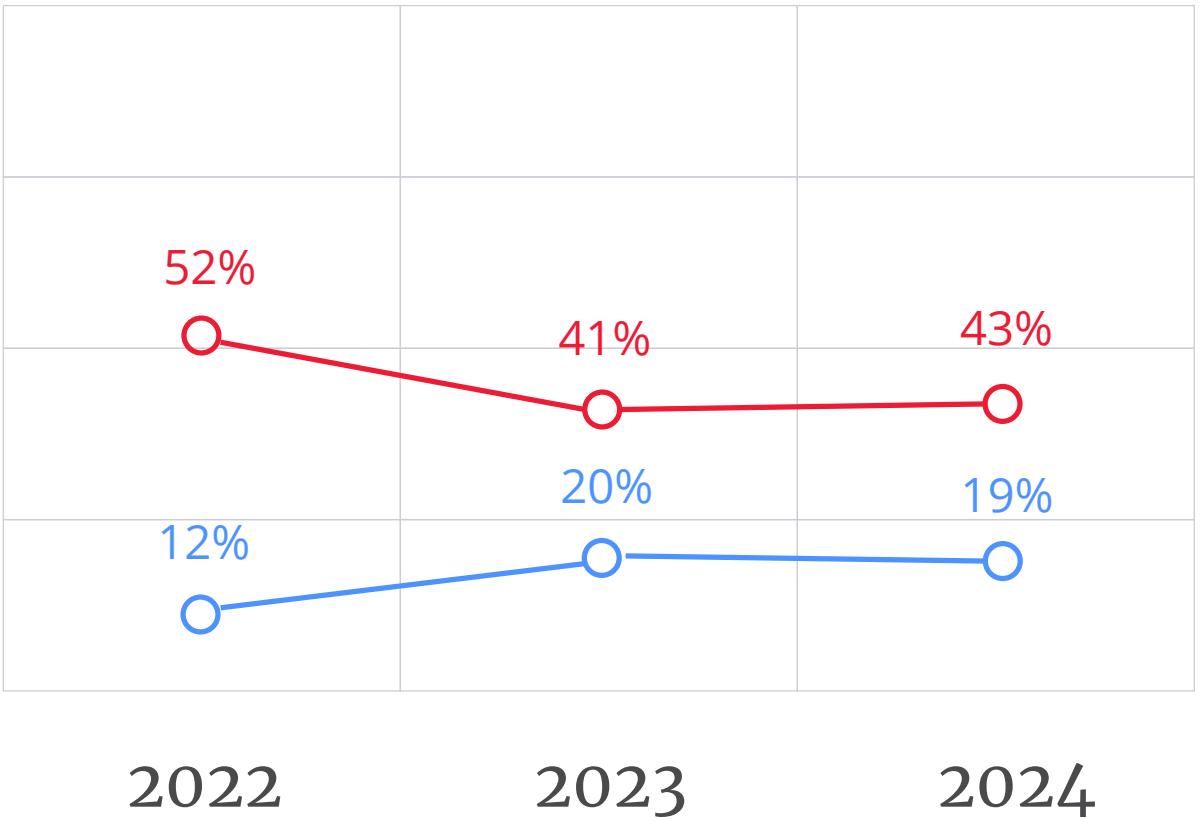
Bieżące zarządzanie zespołami



Kultura organizacyjna



Onboarding nowych pracowników



— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ pozytywny — % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ negatywny

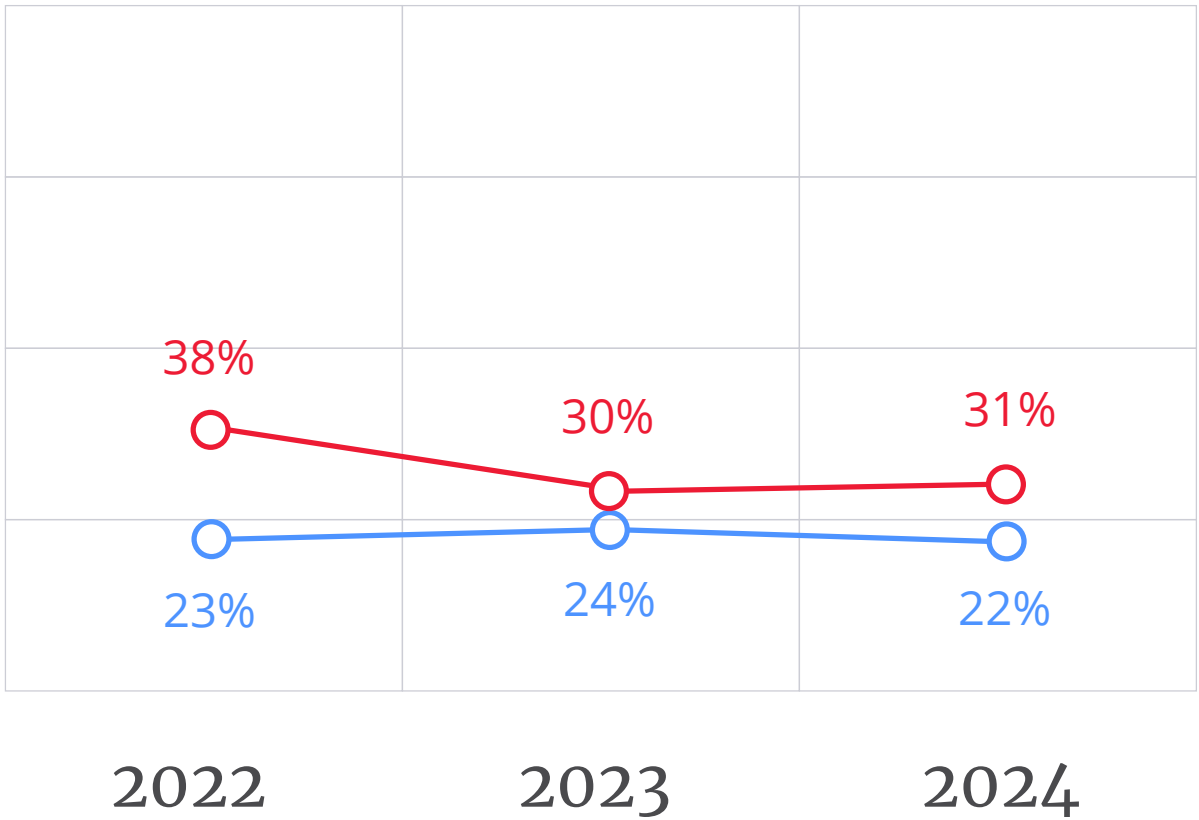
Są również obszary, w przypadku których nie widać wyraźnej przewagi związanej z pozytywnym lub negatywnym wpływem pracy zdalnej. Wymienić tu należy szkolenie i rozwój pracowników oraz przepływ informacji na poziomie strategicznym. Liczba respondentów, którzy podzielają takie poglądy, utrzymuje się na w miarę stałym poziomie na przestrzeni ostatnich lat. W przypadku obciążenia pracą, po początkowym okresie, kiedy zarysowało się przekonanie o negatywnym wpływie pracy zdalnej na ten obszar (47% w roku 2022), obecnie odsetek respondentów przekonanych o pozytywnym i negatywnym wpływie pracy zdalnej na ten obszar funkcjonowania organizacji jest zbliżony.

STATUS QUO

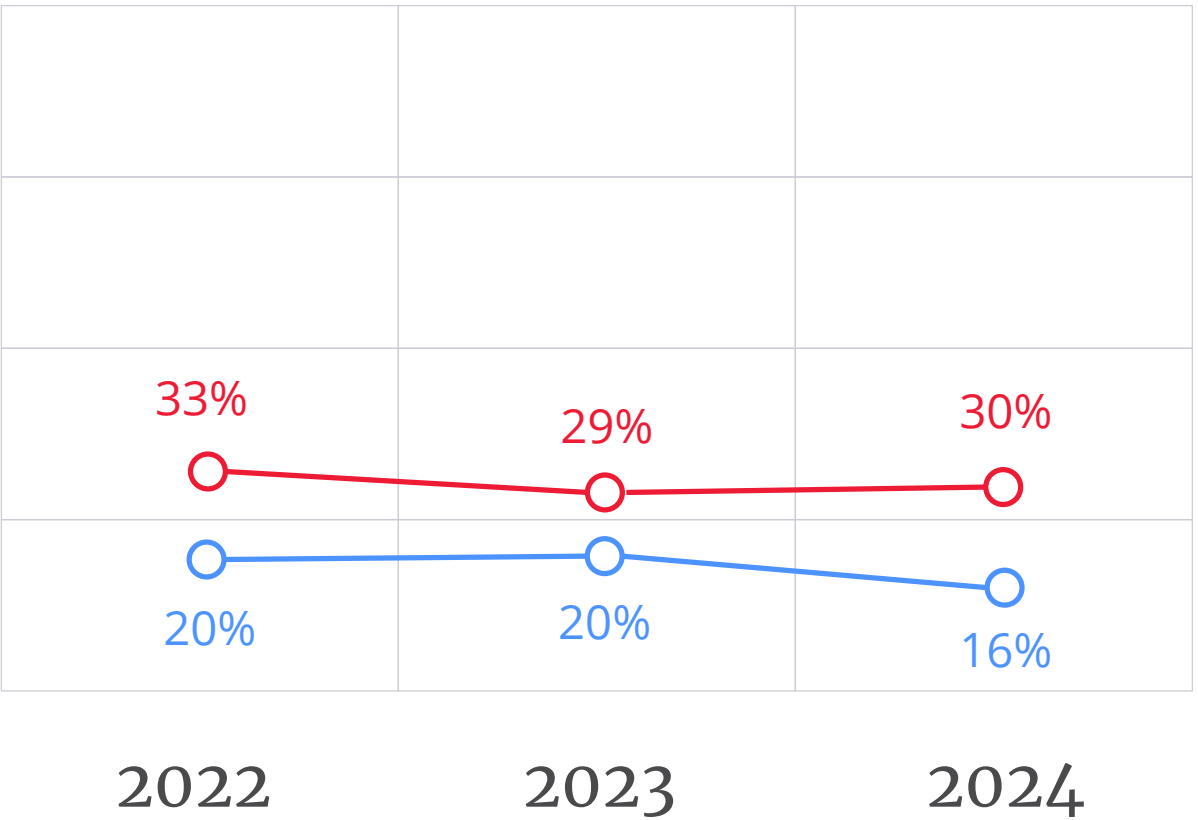


Wpływ pracy zdalnej na organizację

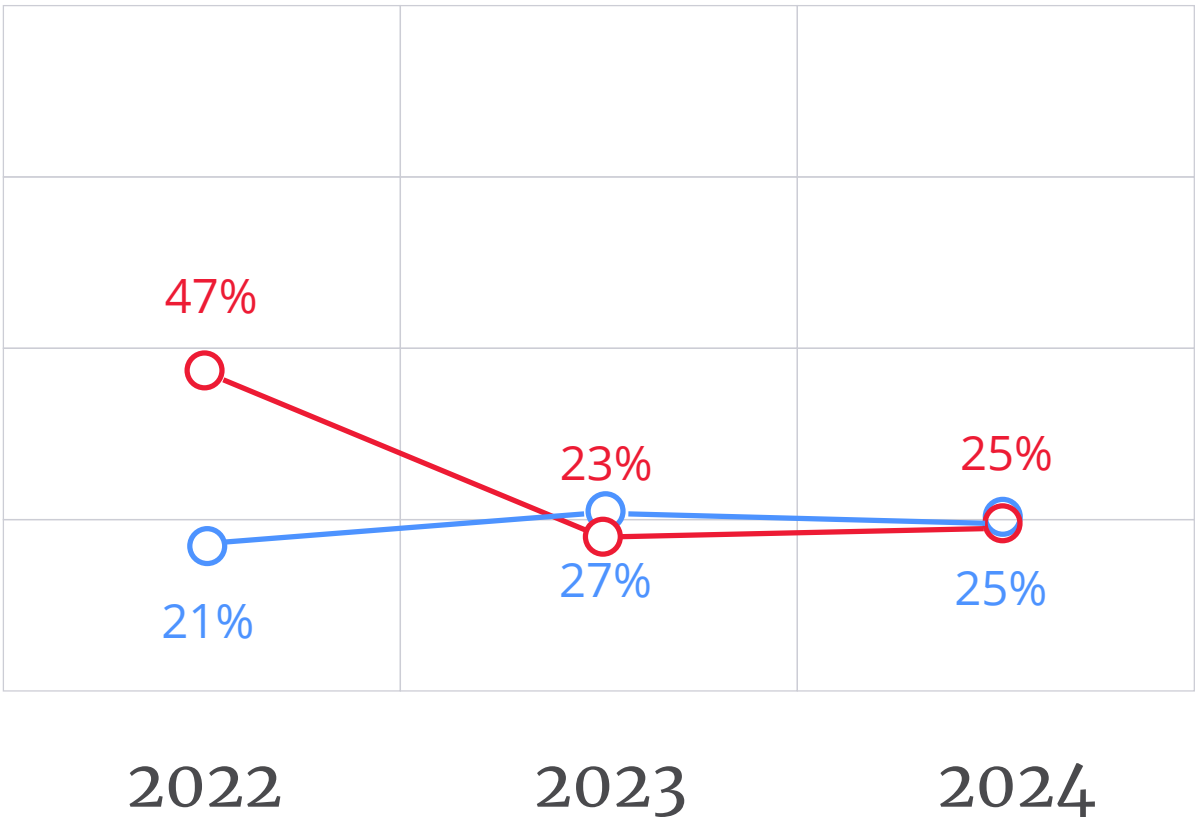
Szkolenie/rozwój pracowników



Przepływ informacji (poziom strategiczny)



Obciążenie pracą



— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ pozytywny — % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ negatywny

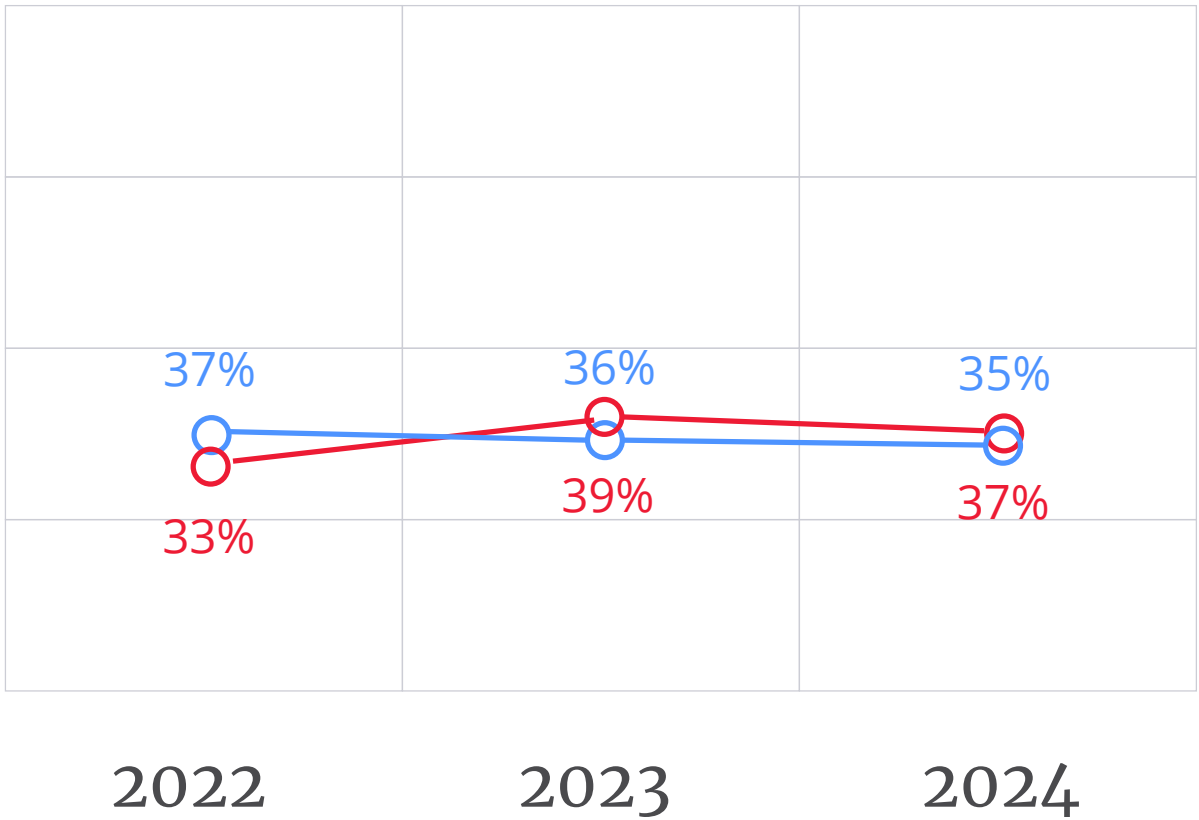
W przypadku wpływu pracy zdalnej na zaangażowanie pracowników, wydajność zespołu i relacje z klientami, odsetek respondentów, którzy wskazują na pozytywny lub negatywny wpływ pracy zdalnej na powyższe obszary, jest podobny i utrzymuje się na względnie stałym poziomie na przestrzeni ostatnich lat.

STATUS QUO

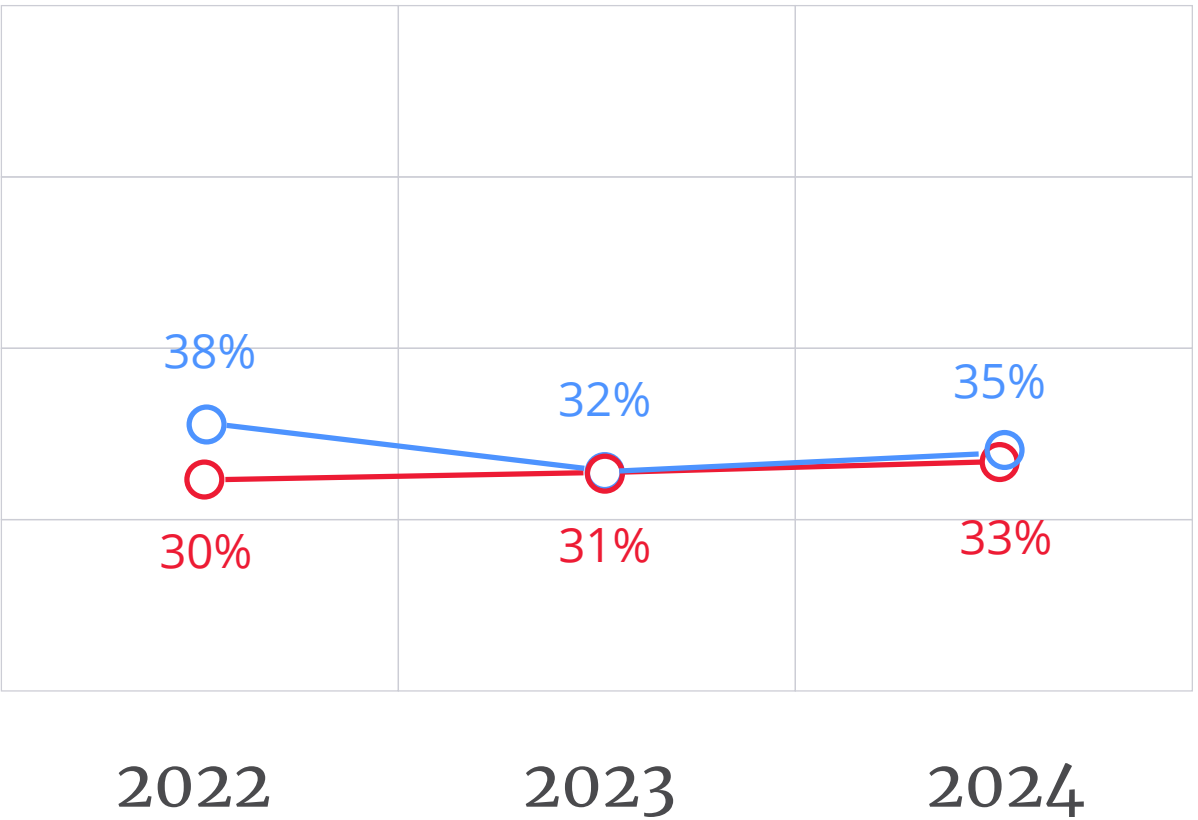


Wpływ pracy zdalnej na organizację

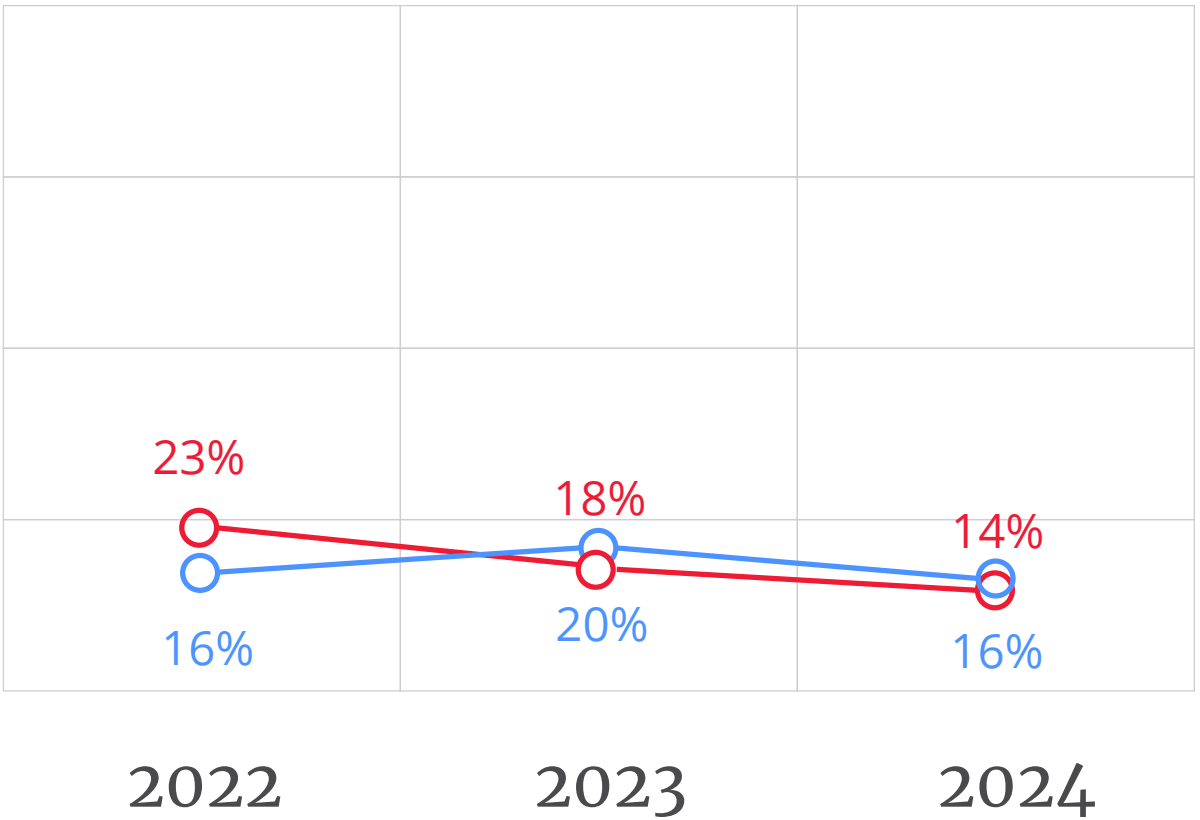
Zaangażowanie pracowników



Wydajność zespołu



Relacje z klientami

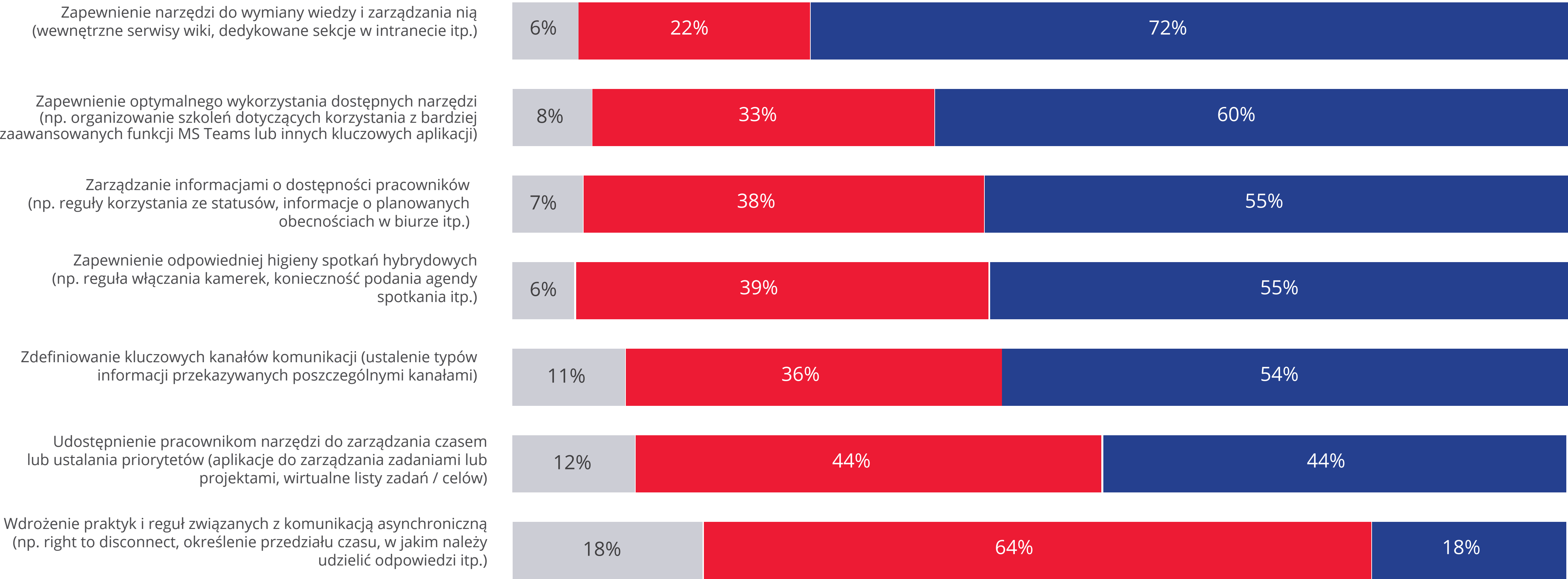


— % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ pozytywny — % respondentów, którzy uważają, że praca zdalna miała na dany obszar wpływ negatywny

Dobre praktyki pracy hybrydowej

Respondenci wskazują, że jeśli chodzi o wdrażanie dobrych praktyk wspierających pracę hybrydową, ich organizacje najlepiej radzą sobie w obszarze zapewnienia narzędzi do wymiany i zarządzania wiedzą – 72% badanych deklaruje ich wdrożenie. Nieco gorsze wyniki uzyskano w obszarze

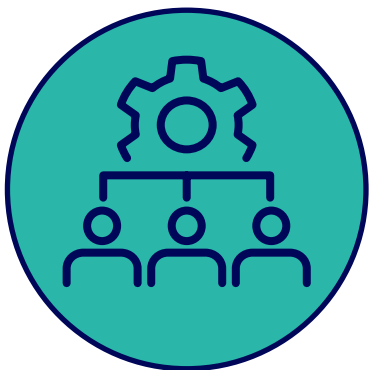
efektywnego wykorzystania dostępnych narzędzi, zarządzania informacjami o dostępności pracowników czy też szeroko rozumianymi regułami i ustaleniami dotyczącymi swojego savoir vivre spotkań hybrydowych. Przykładem takich praktyk może być zapewnienie odpowiedniej higieny spotkań hybrydowych, czy też zdefiniowanie kluczowych kanałów komunikacji. Najsłabiej natomiast wypadają praktyki i reguły związane z komunikacją asynchroniczną – tylko 18% respondentów deklaruje ich wdrożenie w swojej organizacji.



■ Nie wiem / nie dotyczy ■ Nie ■ Tak

Dobre praktyki pracy hybrydowej

Respondenci, którzy zadeklarowali wdrożenie dobrych praktyk związanych z pracą hybrydową, zostali poproszeni o podanie przykładów działań, które zostały wdrożone. Podane przykłady zawierały nie tylko niezbędne narzędzia, lecz także działania związane z zarządzaniem wiedzą, szkoleniami czy firmowymi ustaleniami, dzięki którym funkcjonowanie w modelu hybrydowym będzie zarówno efektywne, jak i uwzględniające komfort pracy wszystkich zaangażowanych stron.



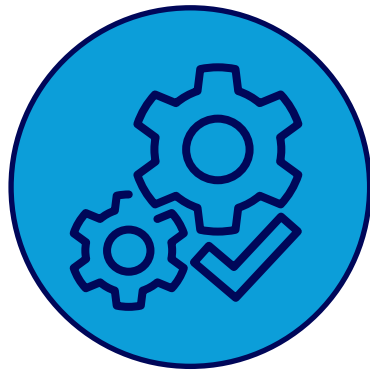
ZAPEWNIENIE NARZĘDZI
DO WYMIANY WIEDZY
I ZARZĄDZANIA NIĄ

- Przechowywanie wiedzy w miejscu łatwo dostępnym dla wszystkich pracowników (sharepoint/intranet/wiki)
- Prowadzenie szkoleń wewnętrznych
- Określenie kanałów komunikacji przeznaczonych do wymiany wiedzy



ZARZĄDZANIE INFORMACJAMI
O DOSTĘPNOŚCI
PRACOWNIKÓW

- Zadbanie o „widoczność” nieobecności danego pracownika (np. w Outlooku)
- Korzystanie ze statusów w ramach wdrożonych komunikatorów
- Wdrożenie procedur związanych z planowaniem obecności w biurze oraz zarządzaniem nieobecnościami



ZAPEWNIENIE OPTYMALNEGO
WYKORZYSTANIA DOSTĘPNYCH
NARZĘDZI

- Prowadzenie szkoleń dotyczących optymalnego wykorzystania narzędzi
- Spisanie i udostępnienie pracownikom procedur korzystania z konkretnych narzędzi
- Wewnętrzne kampanie edukacyjne, komunikowanie i przypominanie kluczowych funkcji



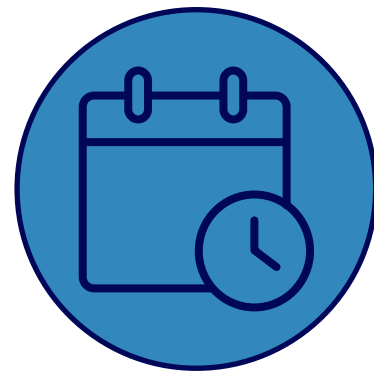
ZAPEWNIENIE ODPOWIEDNIEJ
HIGIENY SPOTKAŃ
HYBRYDOWYCH

- Włączanie kamer na wszystkich bądź wybranych spotkaniach
- Ustalenie i trzymanie się agendy
- Ustalenie czasu spotkania, dbając tym samym o zapewnienie przerwy pomiędzy spotkaniami (np. ustawienie spotkania na 25 min, nie na 30 min)



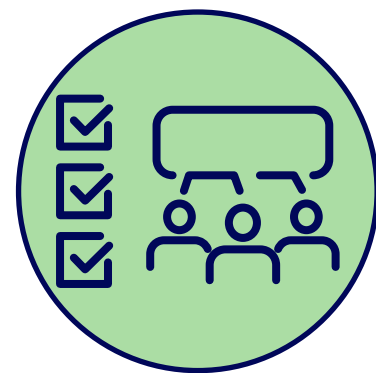
ZDEFINIOWANIE KLUCZOWYCH KANAŁÓW KOMUNIKACJI

- Określenie dostępnych kanałów komunikacji i sytuacji, w których należy z nich skorzystać
- Regularne informowanie o obowiązujących zasadach komunikacji
- Spisanie i udostępnienie pracownikom zasad korzystania z konkretnych kanałów komunikacji



UDOSTĘPNIENIE PRACOWNIKOM NARZĘDZI DO ZARZĄDZANIA CZASEM LUB USTALANIA PRIORYTETÓW

- Wdrożenie narzędzi do zarządzania procesami / projektami
- Wdrożenie narzędzi do współpracy / koordynacji zespołowej
- Wdrożenie narzędzi do planowania pracy indywidualnej



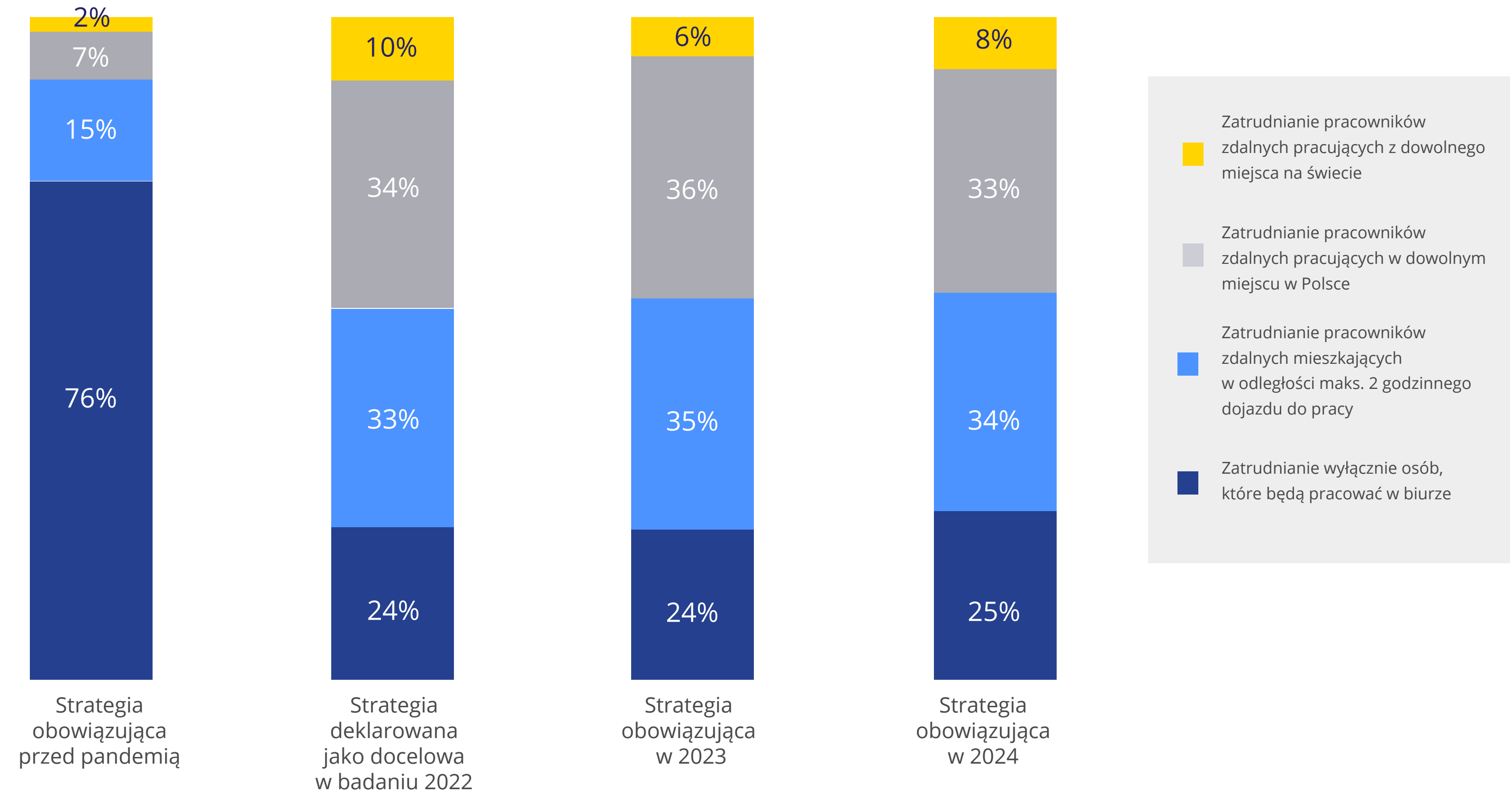
WDROŻENIE PRAKTYK I REGUŁ ZWIĄZANYCH Z KOMUNIKACJĄ ASYNCHRONICZNĄ

- Określenie kanałów komunikacji dedykowanych do komunikacji asynchronicznej
- Określenie godzin pracy / dostępności pracowników
- Zdefiniowanie czasu na odpowiedź

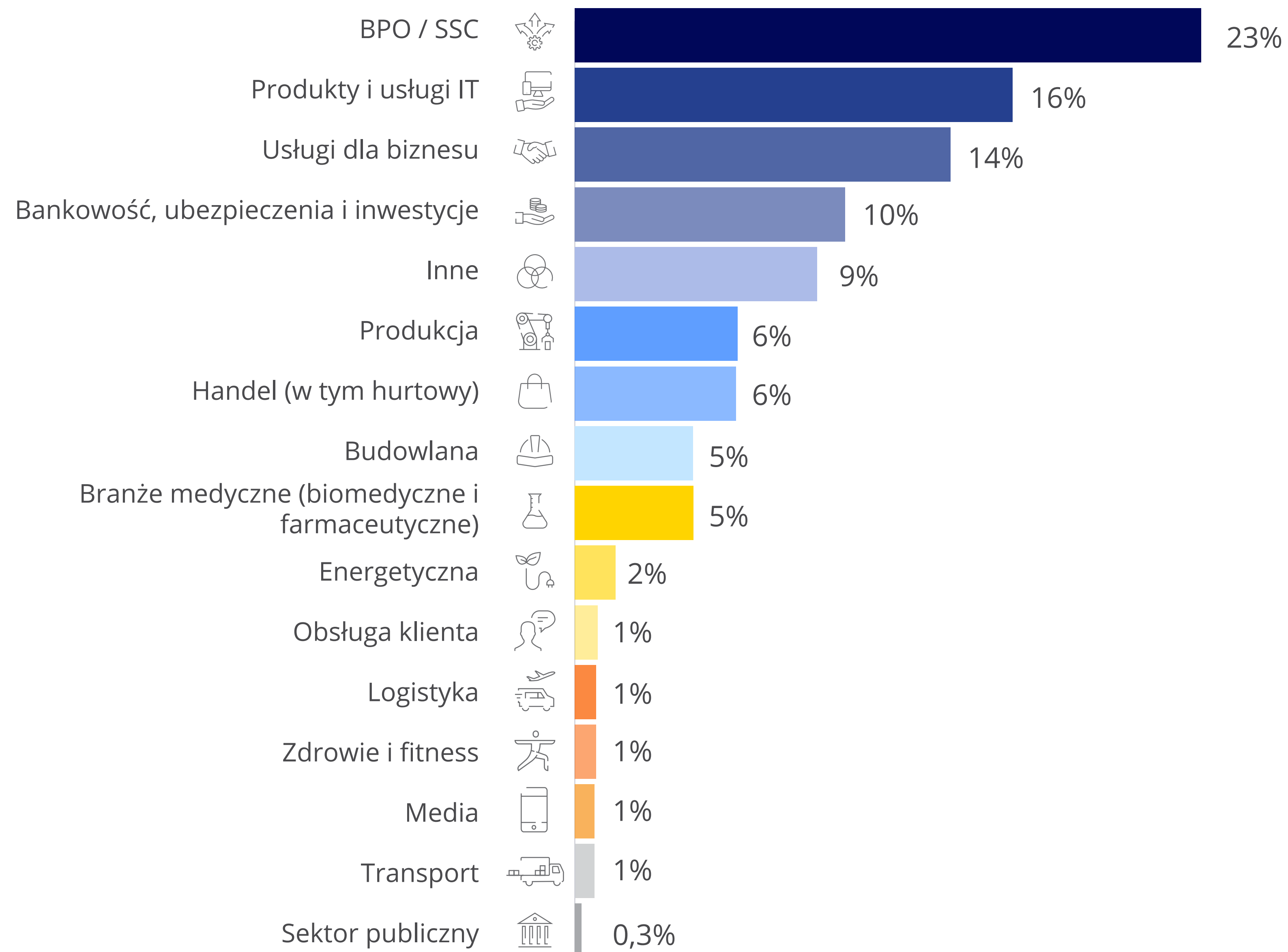


Strategia zatrudniania

W 2022 roku respondentom zadano pytanie dotyczące strategii zatrudniania obowiązującej w ich firmie przed pandemią oraz pytanie dotyczące docelowej, planowanej przez organizację strategii zatrudniania. Uczestnicy badania deklarowali, że ich organizacje planują przede wszystkim zatrudniać pracowników zdalnych mieszkających w odległości maks. 2 godzinnego dojazdu do biura (33%) lub pracowników zdalnych z dowolnego miejsca w Polsce (34%). W badaniach przeprowadzonych w roku 2023 oraz 2024 widać duży poziom zbieżności z deklaracjami z roku 2022. Planowane w 2022 roku podejście do zatrudniania pracowników znalazło swoje odzwierciedlenie w faktycznej strategii zatrudniania, funkcjonującej w organizacjach w roku 2023 i 2024. Obecnie aż 75% respondentów deklaruje, że ich organizacje są otwarte na zatrudnianie pracowników hybrydowych lub w pełni zdalnych.



Główna branża, w której działa organizacja

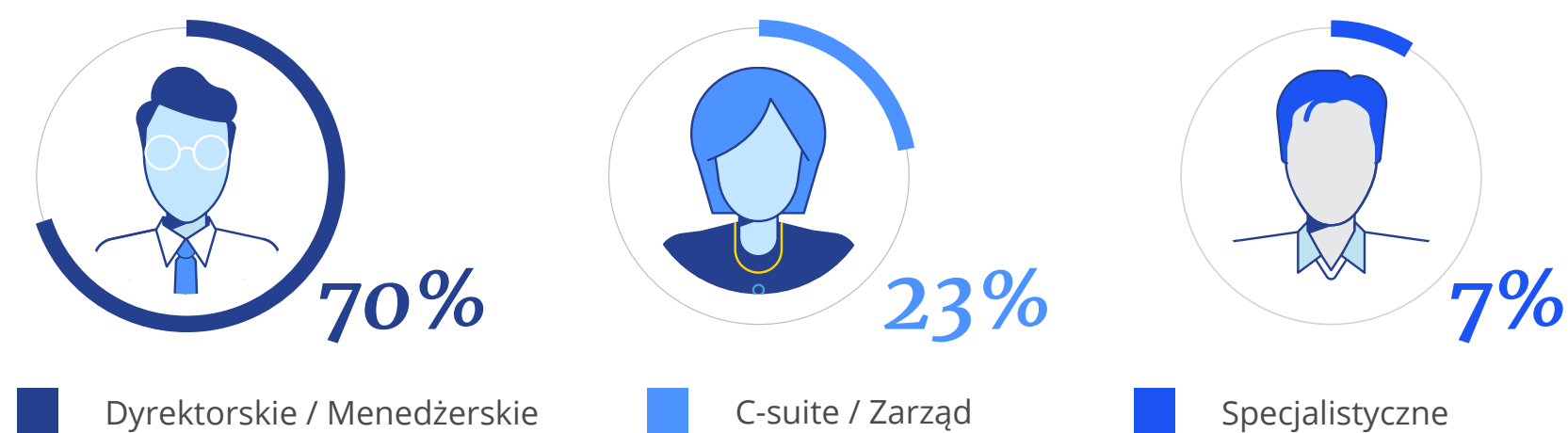


310 LICZBA
ZEBRANYCH ANKIET

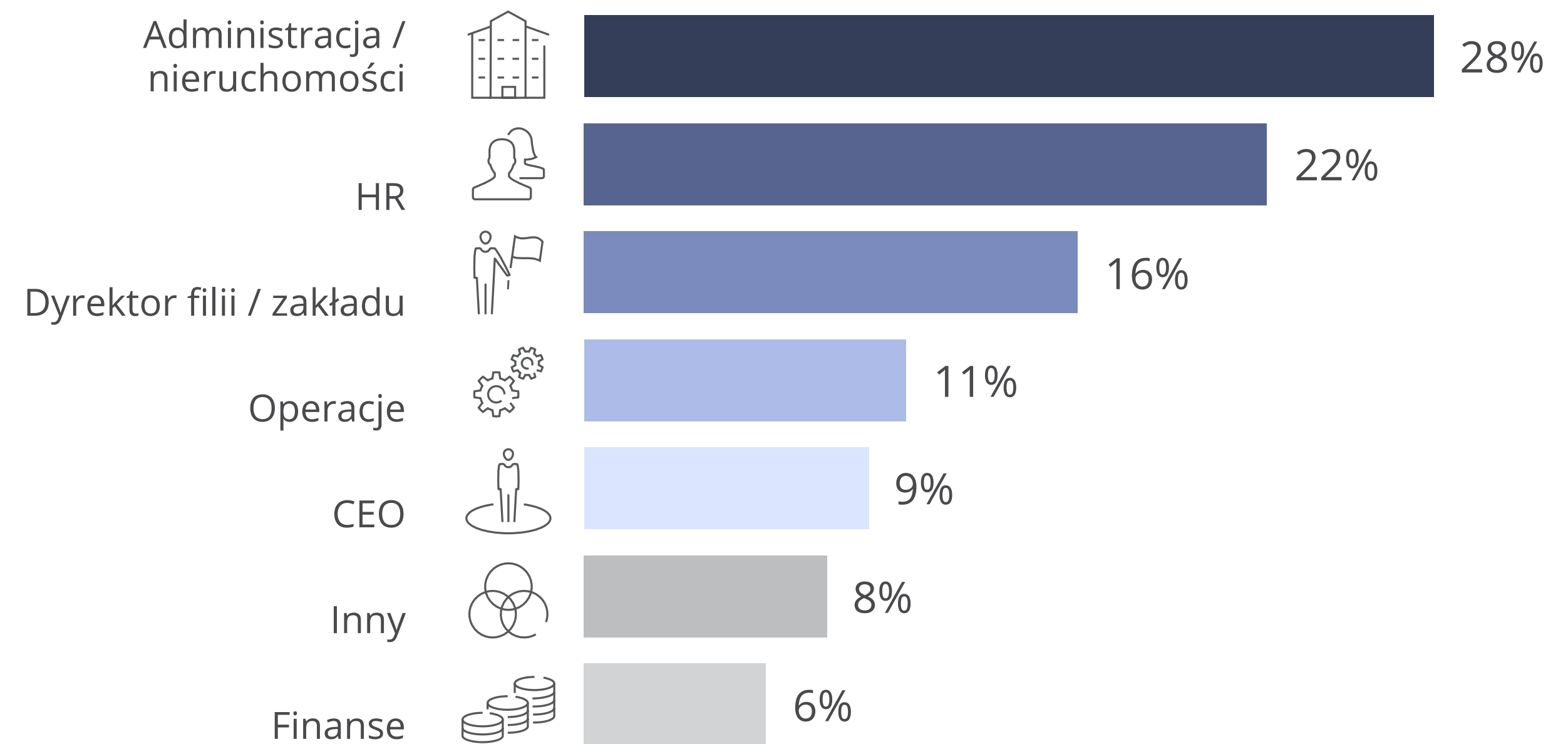
Wielkość firmy



Poziom stanowiska



Obszar funkcjonalny



Autorzy:

Dorota Osiecka

Partner, Director, Colliers Define

+48 668 139 764

dorota.osiecka@colliers.com**Grzegorz Rajca**

Associate Director, Colliers Define

+48 882 014 539

grzegorz.rajca@colliers.com**Karolina Dudek**

Associate Director, Colliers Define

+48 882 014 412

karolina.dudek@colliers.com**Mikołaj Tarnawa**

Consultant, Colliers Define

Olga Witkowska

Consultant, Colliers Define

Magdalena Janusz

Consultant, Colliers Define

define.colliers.pl**Colliers Poland
Warsaw Office**Pl. Piłsudskiego 3 | Warszawa
00-078 | Poland**Define. Design. Deliver.****Colliers**

We shape environments that matter to people and work for business.

Define to platforma usług Colliers, która transformuje budynki i wnętrza komercyjne w jednym, całościowym procesie.

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

Niniejszy dokument został przygotowany przez Colliers jako profesjonalny podmiot świadczący usługi doradztwa w zakresie rynku nieruchomości, posiadający wiedzę, doświadczenie i umiejętności niezbędne do wykonania tego typu analiz, przy udziale zespołu posiadającego stosowne wykształcenie i uprawnienia zawodowe. Za podstawę wszelkich analiz i obliczeń wykonywanych w celu sporządzenia dokumentu Colliers przyjął dane i informacje dostępne na rynku i zebrane z wiarygodnych źródeł przy zachowaniu należytej staranności i zawodowego charakteru działalności Colliers. Colliers przyjął zebrane dane bazowe za prawidłowe i zgodne ze stanem faktycznym. Colliers nie ponosi odpowiedzialności za prawidłowość, rzetelność lub kompletność dokumentów i informacji będących podstawą analiz zawartych w dokumencie, a niniejszy dokument nie stanowi, i nie może być uznany, za przykład doradztwa inwestycyjnego, czy doradztwa w zakresie wyceny, ani jako oferta kupna lub sprzedaży nieruchomości. Niniejsza publikacja jest chronioną prawem autorskim własnością firmy Colliers i / lub jej licencjodawcy (ów). ©2024. Wszelkie prawa zastrzeżone. **Colliers Poland sp. z o.o.**