

# **NOWA RZECZYWISTOŚĆ**

## **Nowe Potrzeby**

knightfrank.com.pl/research

2021



**P**o wyzwaniach 2020 roku i wynikającej z nich debacie na temat przyszłości biura, nasze najnowsze badanie przeprowadzone wśród ponad 370 najemców z całego świata potwierdza, że niezmiennie dostrzegają oni realne korzyści biznesowe płynące z posiadania biura. Jednak badanie pokazuje również konieczność ewolucji formy i funkcji biura w miarę ustępowania pandemii.

Większość respondentów badania, posiadając już wnioski wyciągnięte z globalnego „wielkiego eksperymentu dotyczącego miejsca pracy” w czasie pandemii potwierdziło, że w ciągu najbliższych trzech lat ma w planie zdecydowaną rekonfigurację swoich biur i aranżację miejsc pracy na nowo. Priorytetowymi elementami nowych strategii mają być:

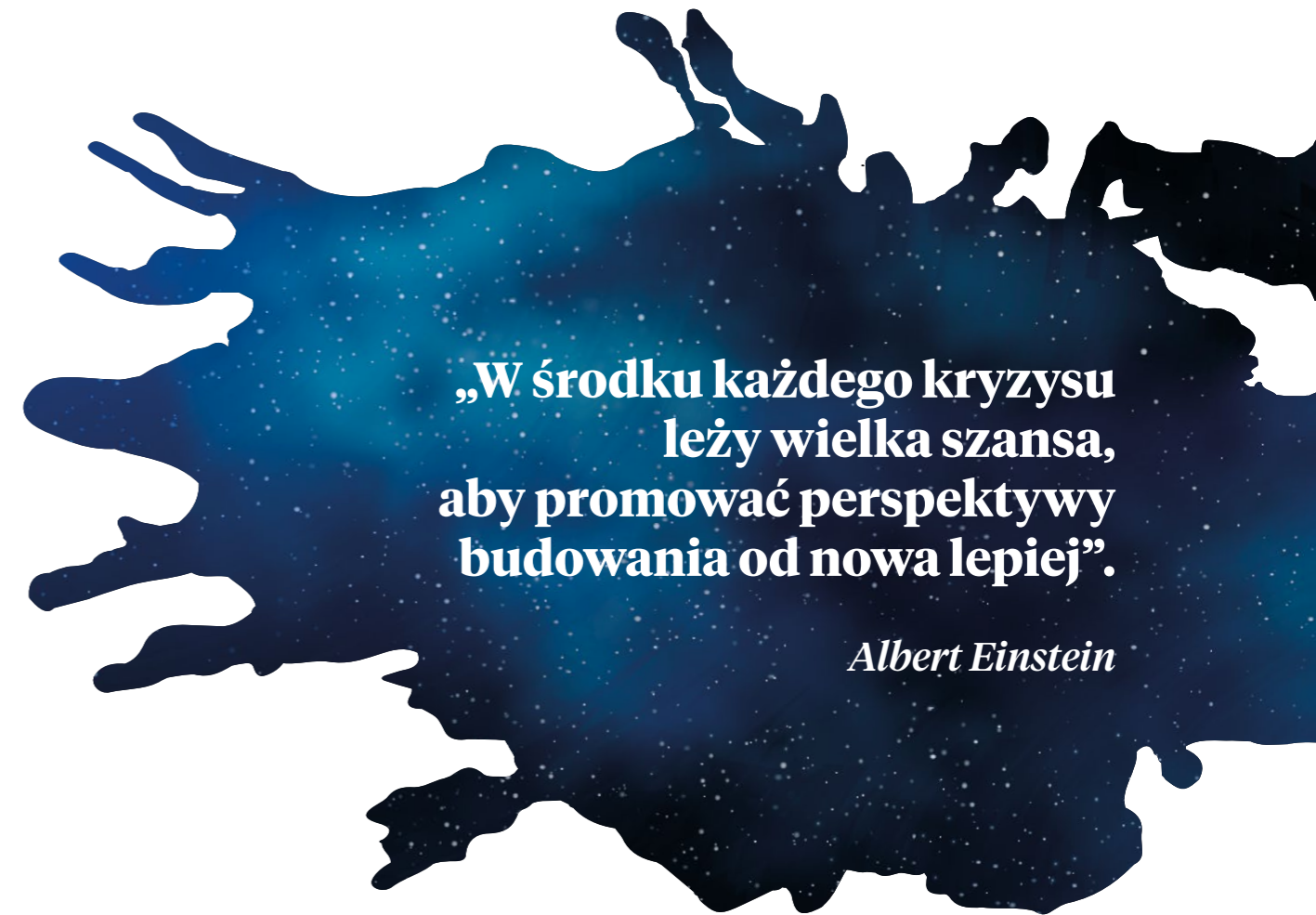
- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- zrównoważony rozwój,
- inteligentne rozwiązania technologiczne.

W rezultacie, możemy oczekiwać, że w kolejnych latach najemcy będą skłaniać się ku biurom:

- które są bardziej zorientowane na użytkownika,
- których wpływ na środowisko jest ograniczony,
- które wykorzystują technologie i generowane przez nie dane do mierzenia, optymalizowania i zarządzania miejscem pracy, aby było przyjaznym i dostosowującym się do potrzeb pracownika środowiskiem.

Rozpoczynamy dopiero poszukiwania optymalnego rozwiązania, a kształtowanie się nowych stylów pracy to proces złożony i długotrwały. Ta transformacja to w wielu przypadkach szereg wyzwań ze względu na środowisko operacyjne wrażliwe na zmiany. Jednocześnie, dla części najemców może się to wiązać z wyższymi kosztami, co ma szczególne znaczenie teraz, gdy wychodząc z pandemii, coraz więcej firm poszukuje oszczędności. Aby sprostać tym wyzwaniom niezbędna jest wiedza ekspercka i najlepsze praktyki. Knight Frank może zapewnić Państwu wiedzę, doradztwo i wsparcie w tym zakresie.

Zachęcamy do lektury,  
**Eksperci Knight Frank**



**„W środku każdego kryzysu  
leży wielka szansa,  
aby promować perspektywy  
budowania od nowa lepiej”.**

*Albert Einstein*

## SPIS TREŚCI

<b>1. NOWE POTRZEBY</b>	str.	<b>4.</b>
a. Preferencje najemców		<b>6.</b>
b. Docenione na nowo funkcje biur		<b>8.</b>
c. Aspekty społeczne nowych wyzwań i nowej rzeczywistości		<b>10.</b>
d. Aspekty społeczne okiem psychologa		<b>12.</b>
<b>2. NOWA RZECZYWISTOŚĆ - ROZWIĄZANIA DLA NAJEMCÓW</b>	str.	<b>14.</b>
a. Dotychczasowe biuro, nowe podejście		<b>16.</b>
b. Model hybrydowy		<b>18.</b>
c. Odpowiedź rynku na różne potrzeby najemców		<b>22.</b>

# **NOWE POTRZEBY**



**NIEODŁĄCZNĄ CZĘŚCIĄ  
ZACHODZĄCYCH ZMIAN JEST CZŁOWIEK  
- NOWE POTRZEBY PRACOWNIKÓW  
PRZEKŁADAJĄ SIĘ  
NA NOWE OCZEKIWANIA NAJEMCÓW BIUR**

# PREFERENCJE NAJEMCÓW



to, plan przyjęcia w pełni zdalnych modeli pracy, które negują potrzebę posiadania biura, zakładają na razie nieliczni. W rzeczywistości, rozpoczynamy dopiero poszukiwania optymalnego rozwiązania, a kształtowanie się nowych stylów pracy to proces złożony i długotrwały, a więc konsekwencje dla przyszłości sektora biurowego są na tym etapie trudne do określenia.

## NOWE MODELE PRACY

Złożoność ta jest widoczna w szeregu nowych modeli pracy, które pojawiają się w miarę jak firmy zaczynają planować swoje działania w nowej rzeczywistości. Z rozmów z najemcami wynika, że oprócz dotychczasowych rozwiązań na znaczeniu zyskują trzy scenariusze:

1. Najbardziej powszechna jest koncepcja pracy hybrydowej, czyli połączenie pracy w biurze i pracy zdalnej w różnych proporcjach, jako sposób na wykorzystanie przez pracowników i pracodawców korzyści płynących z obu tych form pracy.
2. Niektóre firmy, szczególnie z sektora nowych technologii, poszły o krok dalej, przyjmując politykę „pracy z dowolnego miejsca”, która daje pracownikom swobodę wyboru miejsca i sposobu pracy.

3. Pojawiają się również firmy, które oferują możliwość wyboru w ramach proponowanych modeli pracy typu „hub and spoke”. W tym przypadku siedziba firmy, spełniająca podstawowe funkcje i do której zaprasza się klientów, jest połączona z rozproszonymi geograficznie biurami satelitarnymi. Biura satelitarne dają pracownikom możliwość pracy bliżej domu, a pracodawcom pozwalają wyjść naprzeciw oczekiwaniom pracowników, w niektórych przypadkach oszczędzając na kosztach wynajmu biura.



**ELŻBIETA CZERPAK**  
Head of Research

Obserwując rynek widzimy wyraźnie, że najemcy poszukują nowych strategii w odniesieniu do biur. Wielu z nich planuje przebudowywać swoje portfele powierzchni biurowej i rearanżować miejsca pracy, ale nie mamy wątpliwości, że biura będą nadal miały strategiczne znaczenie dla firm.

Przeprowadzone przez Knight Frank badanie wśród naszych globalnych klientów, w którym wzięły udział 373 firmy zatrudniające łącznie niemal 10 mln osób na świecie, wskazuje, że 90% ankietowanych uważa biuro za strategiczne narzędzie dla swojej firmy. Jednakże, co bardzo ważne - forma, funkcja, jakość i wielkość biur ulegnie zmianie.

Pandemia stworzyła warunki do globalnego eksperymentu w miejscu pracy, w ramach którego firmy nie mając innego wyjścia, wdrożyły model pracy zdalnej na masową skalę, który do tej pory był raczej wyjątkiem niż regułą.

Stając w obliczu prawdziwego „testu odporności operacyjnej” większość firm przekroczyła swoje własne oczekiwania, bo 59% z ponad 370 globalnych najemców, których ankietowaliśmy, oceniło swoje doświadczenia związane z pracą w domu jako „pozytywne”. Mimo

## NOWE MODELE PRACY

**1.**  
Praca  
hybrydowa

**2.**  
Praca  
z dowolnego miejsca

**3.**  
Model  
„hub & spoke”

## CO ŁĄCZY KAŻDY Z TYCH MODELI?

Żaden nie rezygnuje z biura, ale służy zmianie formy, funkcji i lokalizacji formalnego miejsca pracy.

## JAKIE PLANY MAJĄ NAJEMCY?

Z analizy przeprowadzonej przez Knight Frank wynika, że nieco ponad jedna trzecia respondentów (35%) spodziewa się zmniejszenia wielkości swoich globalnych portfeli biur w ciągu najbliższych trzech lat, przy czym taka sama część oczekuje, że wielkość ich portfela powierzchni biurowej pozostanie na niezmiennym poziomie. Z kolei około 30% respondentów przewiduje powiększenie ilości wynajmowanej powierzchni w związku z rozwojem działalności i wejściem na nowe rynki. Należy podkreślić, że planowana ekspansja jest często przygotowaniem do realizacji długoterminowych strategii poszczególnych firm, a nie bezpośrednią odpowiedzią na zmiany rynku po pandemii.

Niezależnie od tego, czy poszczególne firmy planują powiększenie czy ograniczenie ilości wynajmowanej powierzchni biurowej, skala oczekiwanych zmian jest bardzo duża. Około 69% respondentów przewiduje zmianę wielkości swoich portfeli biur w obu kierunkach o więcej niż 10% ich obecnej skali. Badania Knight Frank wskazują, że jednym z kluczowych czynników jest tutaj poszukiwanie oszczędności, ponieważ jedna trzecia respondentów dąży do redukcji kosztów utrzymania biura o ponad 10%.

Przyjęcie nowych modeli pracy może faktycznie posłużyć wsparciu programu redukcji kosztów, m.in. poprzez zapewnienie większej przestrzeni w tańszych lokalizacjach satelitarnych, czy przez przyjęcie hybrydowego modelu pracy, który oznacza, że ta sama powierzchnia biurowa może być wykorzystywana bardziej efektywnie przez większą liczbę osób.

Z przeprowadzonego badania wynika, że w miarę jak firmy będą rewidowały swoje portfele wynajmowanych biur, rozważane przez nie będzie również przenoszenie głównej siedziby firmy. 59% respondentów uważa, że zmiana kluczowej lokalizacji dająca w przyszłości możliwość zaoszczędzenia kosztów jest istotnym czynnikiem, a 54% postrzega relokację jako potencjalny rezultat nowego stylu pracy i związanej z nim zmiany ilości i jakości przestrzeni, która będzie potrzebna firmie.

## CZY BIURO JEST NAM POTRZEBNE?

**90%**  
ankietowanych uważa biuro  
za strategiczne narzędzie dla swojej firmy

30% najemców przewiduje  
powiększenie ilości wynajmowanej powierzchni

35% najemców spodziewa się  
zmniejszenia ilości wynajmowanej powierzchni

35% najemców planuje pozostanie  
przy niezminionej ilości wynajmowanej powierzchni

# DOCENIONE NA NOWO FUNKCJE BIUR

**P**róba dostosowania się do zmieniających się stylów pracy i poszukiwania oszczędności, zapewniając przy tym odpowiednią ilość powierzchni biurowej, prowadzi do rozważań:

## Jaką funkcję ma odgrywać biuro w nowej rzeczywistości?




Pomimo zgody, że praca w biurze może nie być już konieczna przez pięć dni w tygodniu, to biuro wciąż jest uznawane jako niezwykle istotny element wpływający na kulturę organizacyjną, interakcje z klientem, rozwój pracowników, współpracę poszczególnych zespołów, czy rekrutację i szkolenie nowych pracowników.

Potwierdzają to wyniki ankiety, w której 90% respondentów wskazuje biuro jako ważne narzędzie do wspierania i prezentowania strategii biznesowej firmy. Oczekujemy, że biuro będzie odgrywało większą rolę w promowaniu tożsamości i profilu firmy wobec klientów, kontrahentów i pracowników, co jest trudne do osiągnięcia w całkowicie zdalnym świecie z rozproszonymi zespołami. Biuro jest również integralną częścią procesu tworzenia wzajemnych relacji zarówno z klientami jak i współpracownikami. Pod tym względem interakcje pomiędzy ludźmi i miejscem pracy służą wspieraniu i pobudzaniu kultury firmy, która jest kluczowa dla budowania pozycji marki.

W nowej rzeczywistości na szczególną uwagę w kontekście funkcji jaką ma pełnić biuro zasługuje oczywiście również dobre samopoczucie pracowników. Respondenci badania przeprowadzonego przez Knight Frank wskazują na wzrost zainteresowania miejscami pracy o wyższej jakości, które oferują szeroki pakiet udogodnień. Takie podejście ma przyciągnąć obecnych pracowników, którzy mają wybór co do miejsca pracy, oraz przyszłych pracowników, którzy postrzegają środowisko pracy jako czynnik wyróżniający firmę wśród potencjalnych pracodawców.

## Prognozowane zmiany w oczekiwaniach najemców:

Dostosowanie się do nowych stylów pracy i poszukiwanie oszczędności wpłynie na to jak zmieni się przestrzeń biurowa.

			
Ilość przestrzeni do współpracy	55%	9%	36%
Średnia długość najmu	10%	34%	56%
Wprowadzenie desk-sharing i hot-desking	54%	12%	34%
Udogodnienia w miejscu pracy	46%	10%	44%
Wykorzystanie danych do analizy miejsca pracy	51%	6%	43%

Jednocześnie wyniki przeprowadzonych badań wskazują na dwa obszary, w których jakość miejsca pracy może ulec znacznemu przeobrażeniu.

## KLUCZOWE ZMIANY W MIEJSCU PRACY

**1.** 55% respondentów badania uważa, że w ciągu najbliższych trzech lat w ich portfelach wynajmowanych biur

### zwiększy się udział powierzchni przeznaczonych do współpracy.

Biuro będzie nadal odgrywać rolę miejsca skupiającego ludzi w celu interakcji i współpracy, a to z kolei tworzy i podtrzymuje kulturę korporacyjną firmy. Przy tym nieco ponad połowa (54%) respondentów przewiduje rozszerzenie systemów hot-desking i desk-sharing, ponieważ nasze relacje z biurem stają się coraz bardziej płynne, a biuro ma stawać się przestrzenią ukierunkowaną przede wszystkim na współpracę.

**2.** Drugim obszarem, w którym należy spodziewać się znaczących zmian w biurach nowej rzeczywistości jest

### bezpieczeństwo.

Ewolucja biur w kierunku bardziej tymczasowych i współdzielonych przestrzeni będzie wymagała tego, aby zdrowie i bezpieczeństwo stały się kluczowym elementem przyszłego miejsca pracy. W konsekwencji, należy oczekiwać szerszego zastosowania rozwiązań technologicznych i zmodyfikowanych systemów sprzątania, aby wspierać firmy w ograniczaniu ryzyka zdrowotnego i zapewnieniu bezpiecznego środowiska pracy na co dzień. Większość użytkowników biur jest zdania, że troska o bezpieczeństwo pracowników w budynku to odpowiedzialność pracodawcy i właściciela obiektu, a jako oczekiwania wymieniane są regularne sprzątnięcie budynków, mniej fizycznych punktów dotyku i częstsza konserwacja systemów klimatyzacji.

Pomimo zmieniającego się podejścia i coraz częściej spotykanego stanowiska, że biuro nie musi być stałym miejscem pracy przez pięć dni w tygodniu, większość najemców postrzega je jako cenny czynnik wspierający kulturę organizacyjną, miejsce interakcji z klientami, rozwoju pracowników, współpracy zespołów, czy rekrutacji i szkolenia nowych pracowników.

# ASPEKTY SPOŁECZNE NOWYCH WYZWAŃ I NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

Obecnie jesteśmy nie tylko świadkami, ale również czynnymi uczestnikami trwającej metamorfozy w obszarze pracy biurowej. Przez wiele miesięcy uczyliśmy się i w dalszym ciągu uczymy się funkcjonowania w nowej rzeczywistości. W tym czasie zdecydowanie zmieniło się postrzeganie pracy biurowej, jaką znaleźliśmy dotychczas. Nowe potrzeby społeczne znalazły odzwierciedlenie w zmieniających się potrzebach pracowników, co z kolei przełożyło się na oczekiwania najemców budynków biurowych. Co więcej, nowa rzeczywistość, która wymusiła zmianę dotychczasowych nawyków, dotknęła wszystkie szczeble organizacji i na nowo zdefiniowała perspektywę nie tylko kadry zarządzającej i menedżerów, ale także podlegających im pracowników.



**LIDIA ZAWILA**  
Consultant  
Research

Wprowadzana w ostatnich kilkunastu miesiącach na szeroką skalę praca zdalna przyczyniła się do znaczących zmian w funkcjonowaniu większości organizacji. Możliwość wykonywania obowiązków z dowolnego miejsca i o dowolnej porze, brak konieczności narażania się na ryzyko zakażenia podczas podróży do biura komunikacją miejską, a także czas zaoszczędzony na dojazdach do pracy, który można wykorzystać na utrzymanie tzw. work-life balance – to tylko niektóre z zalet zdalnego trybu pracy.

## NOWE WYZWANIA

### DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

Model hybrydowy, którego jeden z elementów zakłada łączenie pracy z biura ze zdalnym wykonywaniem obowiązków w ramach home office lub w innym dowolnym miejscu pracy, będący dotychczas raczej beneficjentem, obecnie stał się najbardziej rozpowszechnionym scenariuszem, jednocześnie stawiając przed firmami zupełnie nowe, nieznane dotychczas wyzwania. Z pewnością dużym utrudnieniem dla kadry zarządzającej okazała się konieczność prowadzenia zespołów rozproszonych. O wiele bardziej wymagające stało się również budowanie kultury organizacji i podtrzymywanie zaangażowania pracowników. Jednocześnie nowym wyzwaniem okazała się także rekrutacja nowych pracowników, a tym samym proces wdrożenia ich w struktury organizacji. Przebywanie w stałym wirtualnym kontakcie wymusiło potrzebę bardzo precyzyjnego określania kierunku działania i komunikowania planów oraz oczekiwań w stosunku do pozostałych członków organizacji. Co istotne, dynamicznie zmieniająca się sytuacja sprawiła, że wielu pracowników, pozostających w izolacji od swoich zespołów, oczekuje częstszych informacji, by pozostawać na bieżąco z działaniami zarządu.

### NOWE ROLE LIDERA ZESPOŁU

Z zupełnie nowymi zadaniami musieli zmierzyć się także menedżerowie zespołów, którzy na co dzień najdotkliwiej doświadczają problemów związanych z rozproszeniem pracowników. Pozostawanie

w regularnym kontakcie ze współpracownikami i efektywne rozdzielanie czy nadzorowanie zadań stało się jeszcze ważniejsze niż do tej pory. Przepływ informacji pomiędzy członkami zespołu i kontrolowanie postępów były znacznie łatwiejsze w dotychczas znanym modelu pracy biurowej. Kiedy wszyscy pracownicy znajdowali się w biurze, pracując stacjonarnie, wzajemne przekazywanie istotnych dla danego zespołu komunikatów odbywało się w sposób płynny, często nawet samoistny. To samo dotyczyło przypadkowych spotkań, które sprzyjają kreatywności i nierzadko, będąc źródłem pomysłów, miały wpływ na kierunek działania organizacji. Pomimo utrzymywania kontaktu wirtualnego dzięki dostępnym narzędziom, część pracowników może poczuć się odsunięta od zespołu i pozbawiona bieżących informacji. Dodatkowo, w dobie pracy hybrydowej menedżerowie zespołów borykają się również z problemem efektywnego wdrożenia nowo zatrudnionej osoby. Rozmowy wideo nie są w stanie zastąpić bezpośredniej relacji budowanej twarzą w twarz. Co istotne, menedżerowie w nowej rzeczywistości muszą mierzyć się także z problemem budowania zaangażowania na odległość i podtrzymywania pozytywnej atmosfery w swoich zespołach pracujących w warunkach rynkowej niepewności. Wyzwaniem dla liderów zespołów okazała się też kwestia zapewnienia możliwie najwyższego poziomu bezpieczeństwa sanitarnego i komfortu pracowników, którzy nie mieli możliwości pracy zdalnej i zmuszeni byli pracować stacjonarnie.

Warto także zaznaczyć, że pomimo wskazywanego w przeprowadzanych badaniach stosunkowo wysokiego poziomu zadowolenia z efektów zdalnej pracy w czasie lockdownu, nie jest ona pożądaną formą wypełniania obowiązków zawodowych dla wszystkich osób. Menedżerowie zespołów często mierzą się z zadaniem zrozumienia nowych, zróżnicowanych potrzeb swoich podwładnych, takich jak elastyczne godziny pracy lub wypełnianie obowiązków w trybie zadaniowym. Ponadto każdy z pracowników wykazuje inną potrzebę częstotliwości pojawiania się w biurze. W przypadku, gdy członkowie zespołu preferują skrajnie odmienne godziny pracy, utrudnione może okazać się organizowanie efektywnych spotkań. Jednocześnie pracownicy wykonujący swoje obowiązki zdalnie mogą mieć poczucie, że ich przełożony, pracując stacjonarnie, utrzymuje lepsze kontakty z osobami przebywającymi częściej w biurze. Z kolei u menedżera brak bezpośredniego kontaktu z członkami zespołu może wywołać poczucie braku pełnej kontroli, dlatego niezwykle ważnymi cechami lidera stają się transparentność i zaufanie do współpracowników.

## NOWA RZECZYWISTOŚĆ OKIEM PRACOWNIKA

Nowe wyzwania nie ominęły także bezpośrednio pracowników zarówno pracujących zdalnie, jak i tych, którzy swoje obowiązki wykonują stacjonarnie z biura. Nierzadko trudnym zadaniem w czasie epidemii okazywała się organizacja ergonomicznego miejsca do pracy w warunkach domowych i wyraźne oddzielenie sfery prywatnej od zawodowej – także w kontekście czasu przeznaczanego codziennie na pracę. Wielu pracowników nadal musi mierzyć się z problemami wynikającymi z konieczności dzielenia przestrzeni z innymi domownikami. Co więcej, coraz częściej poruszany jest problem zwiększonego zużycia mediów (np. energia elektryczna i Internet) podczas pracy z domu, które to koszty obciążają w sposób bezpośredni pracowników. Pracodawcy, którzy rekompensują je swoim pracownikom wciąż

stanowią zdecydowaną mniejszość. Wobec tego niezwykle ważnym aspektem stała się konieczność jak najszybszego prawnego uregulowania pojęcia pracy zdalnej. Osoby wykonujące swoje zadania stacjonarnie z biura wykazują natomiast obawy o swoje bezpieczeństwo w warunkach zagrożenia epidemicznego, co w znaczący sposób wpływa na ich komfort psychiczny.



**Wzrost znaczenia świadomości w kwestii bezpieczeństwa sanitarnego wśród pracowników biurowych przełożył się między innymi na oczekiwanie zapewnienia sprawniejszej wentylacji i zwiększonego dopływu powietrza w przestrzeniach biurowych.**



Wobec powyższego, nowa rzeczywistość z pracą w modelu hybrydowym lub innym z nowych modeli wywołała szereg zmian na wszystkich szczeblach organizacji. Skutkiem tej sytuacji są pojawiające się nowe oczekiwania najemców powierzchni biurowych, wśród których szczególne miejsce zajęła elastyczność umożliwiająca szybsze dostosowanie się do nowych, w dalszym ciągu dynamicznie zmieniających się warunków pracy. Pomimo istotnego wzrostu znaczenia pracy zdalnej, praca z biura pozostanie ważną częścią funkcjonowania większości organizacji. Aktualnym wyzwaniem dla każdej z nich jest wykreowanie efektywnej metody na połączenie tych dwóch trybów pracy w jeden model hybrydowy. Celem tego działania jest nie tylko to, aby jak najlepiej odpowiedzieć na nowe potrzeby swoich pracowników, ale także aby dostrzec korzyści oraz szanse płynące z funkcjonowania w nowej rzeczywistości.

# ASPEKTY SPOŁECZNE OKIEM PSYCHOLOGA

## 1. Jakie negatywne skutki pandemii odczuwają obecnie pracownicy biurowi? Które z dotychczas znanych objawów nasiliły się w efekcie COVID-19?

Pandemia COVID-19 wywarła ogromny wpływ na większość aspektów naszego dotychczasowego życia, a jednym z bardziej obciążonych jest zdrowie psychiczne. Z praktyki psychologa biznesu obserwuję wyraźny wzrost liczby i intensywności problemów psychologicznych w ostatnim czasie. Zaburzenia lękowe, stany obniżonego nastroju i spadek motywacji zaczęły bardzo niepokoić pracodawców i coraz częściej decydują się oni na zatrudnienie w firmie psychoterapeutów, którzy udzielają codziennego wsparcia pracownikom.

System pracy zdalnej dla pracowników biurowych wprowadzony szybko i z założenia tylko na czas pandemii, zmienił całkowicie rzeczywistość rynku pracy po 2020 roku. Wynika to z faktu, że kontrowersyjna wcześniej, szczególnie w Polsce, praca zdalna z domu, w wielu przypadkach spełniła oczekiwania zarówno pracowników, jak i pracodawców.

Dla pracodawców to znaczne oszczędności przy jednoczesnej wysokiej efektywności pracy. Pracownicy także przychylają się do opinii, że praca z domu jest efektywniejsza, ale jednocześnie przyznają, że poświęcają pracy dużo więcej czasu niż w siedzibie firmy. Szacuje się, że może być to nawet 10 godzin tygodniowo więcej, co daje dodatkowy tydzień pracy w miesiącu! Nie dziwi więc fakt, że po roku izolacji i pracy z domu w obecnym natężeniu staje się ona bardzo nużąca i pracownicy są nią zmęczeni. W 2020 roku znacznie wzrósł, wręcz do niepokojącego poziomu, odsetek osób z poczuciem wypalenia zawodowego na świecie – jak podają badania, w sierpniu było to już 58%. Wzrost efektywności indywidualnej podczas pracy zdalnej łączy się ze spadkiem produktywności pracy zespołowej. Praca w systemie hybrydowym może rozwiązać ten problem, a także, przynajmniej częściowo, zapewni wypełnienie luki w życiu społecznym pracowników, integracji oraz motywacji wynikającej z braku kontaktów w zespole. Dłuższa praca z domu powoduje zamknięcie w sobie, wywołuje poczucie odosobnienia, braku integracji z firmą, a w konsekwencji utratę poczucia misji i sensu działań.



**IZABELA KIELCZYK**  
Psycholog Biznesu

## 2. Czego od pracodawców oczekują obecnie pracownicy? Co mogą zrobić organizacje, by sprostać tym nowym wymaganiom?

W ciągu ostatniego roku czasy się diametralnie zmieniły. Od wszystkich nas sytuacja wymagała zmiany sposobu myślenia i dostosowania się do nowej sytuacji w pracy, w domu, na rynku, w sposobie funkcjonowania społeczeństwa. Tego także oczekują pracownicy od swoich pracodawców – przede wszystkim elastyczności bazującej na empatii i zrozumieniu potrzeb i problemów pracownika jako jednostki. Dobrze, aby pracodawca wziął to pod uwagę i spróbował elastycznie



zaprojektować nowy system pracy.

Doświadczenia z lockdownu i przymusowej pracy z domu dowiodły, że system pracy zdalnej przynosi wzrost efektywności, ale tylko o obszarze zadań indywidualnych, takich jak analizy danych, prezentacje, prace administracyjne czy praca twórcza. Inaczej jest w przypadku zespołów. Produktywność pracy zespołowej okazuje się być ściśle związana z poziomem satysfakcji pracowników w kilku obszarach, o które pracodawca powinien zadbać podejmując decyzję o wprowadzeniu hybrydowego systemu pracy. Jest to łączność społeczna, zdrowie psychiczne i fizyczne oraz odpowiednie narzędzia. Ważne jest, aby stworzyć możliwości kontaktów w zespołach, czyli np. wygospodarować czas i odpowiednie miejsce na spotkania, także mniej oficjalne, np. przy kawie, zadbać o potrzeby emocjonalne pracowników, np. w postaci możliwości wsparcia psychologa w firmie, oraz zdrowie fizyczne, np. poprzez dostęp

do zajęć fitness online. Niezbędne jest także zagwarantowanie tzw. „work-life balance” oraz odpowiednich narzędzi pracy, czyli np. wyposażenie pracownika w sprzęt i dostarczenie odpowiednich technologii. Szczególną uwagę warto poświęcić potrzebom psychologicznym pracowników, którzy w systemie pracy zdalnej lub hybrydowym, wymagają większej pomocy w podtrzymaniu motywacji i zaangażowania. Wzrasta więc znaczenie empatycznego kontaktu z pracownikiem i rola bezpośredniego przełożonego.

## 3. Jakie ryzyka niesie ze sobą perspektywa pracy w trybie hybrydowym, która najprawdopodobniej zostanie z nami na dłużej?

Model pracy hybrydowej wejdzie w życie prawdopodobnie już na stałe. Pracownikom daje możliwość oczekiwaną przez nich elastyczności pracy, ogranicza czas i koszty dojazdów do biura,

a także motywuje dzięki poczuciu większego zaufania pracodawcy i delegowaniu im samodzielnych zadań. Pracodawcom zaś praca w systemie hybrydowym, oprócz ograniczenia kosztów, otwiera nowe perspektywy, takie jak zatrudnianie do poszczególnych projektów wysoce wykwalifikowanych specjalistów, nawet z różnych stron świata, ułatwienie pracy młodym rodzicom czy studentom. Model pracy hybrydowej wymaga dobrego przygotowania i wprowadzenia wielu nowych regulacji wewnętrznych oraz zabezpieczeń systemowych (np. przed cyberprzestępstwami). Ważne jest, aby pracodawcy wzięli także pod uwagę potrzeby pracowników wynikające z pracy zdalnej i dobrze pod tym kątem zrewidowali swoje zasoby. Z drugiej strony, rola menedżera w nowym systemie pracy staje się kluczowa i będą oni znacznie bardziej obciążeni odpowiedzialnością. To spowoduje, że również kadra kierownicza będzie wymagała szczególnej uwagi. Menedżerowie będą musieli zadbać o własną odporność psychiczną i równowagę emocjonalną, ponieważ to od nich zależy zaangażowanie, motywacja i energia wszystkich pracowników.

## 4. Jak zarządzić strachem i zniwelować obawy pracowników przed powrotem do biura?

Jestem optymistką. Pomimo chęci kontynuacji pracy w systemie zdalnym, większość czeka na powrót do utraconej normalności i chociaż częściowy powrót do biura. Ze strony pracodawcy w obecnym czasie niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego

poziomu bezpieczeństwa sanitarnego oraz transparentna i wyczerpująca komunikacja wewnętrzna w tym zakresie. W przestrzeni biurowej należy zastosować rozwiązania, które sprzyjać będą zachowaniu bezpiecznych odległości, unikaniu nadmiernych zgromadzeń i zapewnią odpowiednią dezynfekcję pomieszczeń. Warto przygotować odpowiednią politykę firmy i zbiór zasad, oznakowanie przestrzeni i w przyjazny sposób edukować pracowników w tym zakresie.

Powrót do biura po tak długim czasie może wiązać się z obawą o trudność w dostosowaniu się do reguł biurowych i strach przed „wrtoczeniem” w dawną rzeczywistość. Świat zmienił się i pracodawcy powinni wyrazić swoje zrozumienie dla nowej sytuacji. W tym wypadku obawę przed powrotem do biura może ograniczyć empatyczne wyrażenie troski i wyrozumiałość w stosunku do aktualnych potrzeb pracowników, oraz elastyczność i gotowość do wprowadzenia zmian. Jako pracodawca i menedżerka sądzę, że teraz jest bardzo ważny moment na to, aby odbudować więzi w zespole i pogłębiać zaangażowanie pracowników. Odpowiednia, częsta komunikacja, empatia, zrozumienie, a także docenienie pracowników zaowocuje ich zaangażowaniem i wzbudzi kreatywność oraz poczucie współodpowiedzialności za firmę. Dodatkowo razem przeżyty kryzys i wspólne, choć zdalne działania, pogłębi więzi w zespole, a relacje wewnątrzfirmowe mają szansę na tym zyskać.

The image shows two astronauts in white space suits on the moon's surface. They are looking at a laptop computer that is open on a piece of equipment. The astronaut on the right is typing on the keyboard. The background shows the dark lunar surface and a large, bright yellowish-white sphere, likely the Earth, in the distance. The lighting is dramatic, with strong highlights on the suits and the laptop screen.

**NOWA  
RZECZYWISTOŚĆ  
ROZWIĄZANIA  
DLA NAJEMCÓW**

**PANDEMIA  
PRZYSPIESZYŁA ZMIANY W STYLACH PRACY,  
A TO Z KOLEI WPŁYWA NA ZMIANY W FORMIE,  
FUNKCJI, JAKOŚCI I WIELKOŚCI BIURA.**



# DOTYCHCZASOWE BIURO, NOWE PODEJŚCIE

Z badawczy preferencje najemców oczekujemy, że ciągu najbliższych trzech lat nastąpi transformacja strategii dotyczącej miejsca pracy. Od lat wiemy, że poprzez wzmacnianie interakcji między ludźmi możemy zwiększyć efektywność pracy. Widzimy również, że coraz więcej najemców rozważa ukierunkowanie swojej przestrzeni biurowej na współpracę i aranżację biura jako przestrzeni elastycznej z szeroką ofertą udogodnień. Firmy będą dążyć do dostosowania miejsca pracy do zmieniającego się środowiska operacyjnego i różnych oczekiwań zarówno obecnych, jak i przyszłych pracowników. Powstanie nowe miejsce pracy, które będzie „bezpieczne, zrównoważone i inteligentne”.



**Powstanie nowe,  
dynamiczne miejsce pracy  
- bezpieczne,  
zrównoważone  
i inteligentne.**

## #SAFE

### BEZPIECZNE MIEJSCE PRACY

Oczywistym i poważnym wyzwaniem biznesowym dla firm będzie zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy. Doświadczenie COVID-19 zwiększyło naszą świadomość roli, jaką miejsca pracy i projektowanie budynków mogą odgrywać w ograniczaniu przenoszenia chorób, zapewniając pracownikom bezpieczeństwo i dobre samopoczucie. W ciągu ostatnich 12 miesięcy w miejscach pracy na całym świecie pojawiły się skanery temperatury ciała, holograficzne systemy wprowadzania danych z klawiatury, wzmocnione reżimy sprzątania budynków wraz z ograniczeniami w rozmieszczeniu miejsc siedzących, systemy jednokierunkowe wokół powierzchni biurowych, czy ograniczenia przepustowości wind czy toalet. Oczekiwania użytkowników dotyczące zwiększenia bezpieczeństwa budynków są wysokie. W rezultacie, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy stanie się kluczowe już na lata, a troska o nie będzie leżała zarówno po stronie pracodawców, jak i właścicieli budynków. Oznacza to bardziej restrykcyjne wytyczne dotyczące sprzątania budynków, częstszej konserwacji i zarządzania systemami HVAC.

Można również oczekiwać coraz szerszego zastosowania nowoczesnych technologii, aby monitorować bezpieczeństwo w miejscu pracy, ponieważ takie rozwiązania staną się niezbędne do zarządzania ryzykiem związanym z miejscem pracy w przyszłości. Będzie to jedna z kluczowych przyczyn szerszego stosowania czujników w budynkach i jeden z motorów rozwoju rozwiązań proptech napędzający wzrost liczby tzw. inteligentnych budynków biurowych.

Trosce o zdrowie i bezpieczeństwo będzie towarzyszył jeszcze większy nacisk na dobrostan pracowników oraz zapewnienie udogodnień biurowych, które sprzyjają zarówno fizycznemu, jak i psychicznemu samopoczuciu. W kolejnych latach dobre samopoczucie psychiczne będzie ważnym elementem najlepszych w swojej klasie miejsc pracy. Będą one oferować bezpośredni dostęp do terenów zielonych, do świeżego powietrza dzięki ogrodom zimowym i tarasom, do miejsc kontemplacji, które oferują „wytchnienie od Wi-Fi” oraz do programów edukacyjnych, które promują zdrowy styl życia i pracy. Takie udogodnienia mają zwiększyć atrakcyjność biura, ale odegrają również istotną rolę w nowej rzeczywistości biznesowej, w której dla wielu pracodawców dobre samopoczucie pracowników staje się bardzo ważne. Raczej nie będzie to chwilowy trend, ale skuteczny sposób na zmniejszenie obciążeń finansowych spowodowanych absencją lub wysoką rotacją pracowników.



## #SUSTAINABLE

### MIEJSCE PRACY W ZGODZIE ZE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Zarządzający firmami zdają sobie sprawę, że zajęcie się kwestią zmian klimatycznych i zrównoważonego rozwoju jest równoznaczne z dobrym biznesem, a nie tylko z dobrym PR. Firmy mają świadomość, że ich obowiązkiem są działania w celu zmniejszenia korporacyjnego śladu węglowego, a tym samym złagodzenia wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. W związku z tym, zarządy firm coraz częściej publicznie deklarują zmiany w tym zakresie i przyjmują ambitne cele redukcji emisji dwutlenku węgla. Spośród respondentów badania Knight Frank aż 40% firm przyjęło cel zerowej emisji dwutlenku węgla netto. Co ważne, ponad trzy czwarte z ankietowanych, którzy przyjęli cel zerowej emisji CO<sub>2</sub> netto, wyznaczyły go na rok 2030.

Biorąc pod uwagę, że budynki odpowiadają za około 40% globalnej emisji dwutlenku węgla, nie można ich ignorować lub nie uwzględniać w korporacyjnych próbach osiągnięcia zerowej emisji dwutlenku węgla. W kolejnych latach firmy nie będą w stanie oddzielić kwestii zrównoważonego rozwoju od swoich decyzji dotyczących wynajmu powierzchni biurowych. Potrzeba posiadania biura wpisującego się w ideę zrównoważonego rozwoju - zarówno pod względem jego specyfikacji technicznej, lokalizacji, jak i codziennej eksploatacji - staje się istotną i pilną kwestią dla wielu firm. W tym kontekście rolą właścicieli budynków musi być większy nacisk na oferowanie najemcom zrównoważonych rozwiązań, nie tylko zrównoważonego produktu. Z kolei rolą doradców ds. nieruchomości jest pokazanie firmom w jaki sposób „zielone budynki” mogą zarówno zoptymalizować wydatki na biuro, jak i wspierać ich ambicje w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu i redukcji emisji CO<sub>2</sub>.

W Polsce ponad 80% nowoczesnej powierzchni biurowej oferowane jest w budynkach posiadających zielony certyfikat. Dziś nie powstają już żadne nowe inwestycje biurowe, które nie podlegają certyfikacji wielokryterialnej. Analizując nowoczesne biurowce realizowane w Warszawie, trend ten jest jeszcze bardziej widoczny, ponieważ 94% nowoczesnej powierzchni biurowej zlokalizowanej w stolicy to budynki z certyfikatami wielokryterialnymi.

## #SMART

### INTELIWENTNE MIEJSCE PRACY

W ciągu ostatniej dekady sektor nowych technologii nadawał kształt „globalnemu miejscu pracy”. Ten wpływ będzie się utrzymywał, ale samo biuro stanie się bardziej zaawansowane technologicznie i inteligentne, ponieważ najemcy będą wykorzystywać technologię do wspierania procesu decyzyjnego, zarządzania środowiskiem pracy i proaktywnego kształtowania doświadczeń związanych z miejscem pracy.

Samo biuro stanie się bardziej zaawansowane technologicznie, ponieważ w pełni połączone i zintegrowane sieci czujników będą generować w czasie rzeczywistym potężne zbiory danych, które będą wspierać optymalizację i eksploatację przestrzeni biurowej. Wzrost zastosowania technologii czujników i związane z tym tempo rozwoju Internetu rzeczy (IoT) jest imponujące. W 2015 roku na świecie było 15,4 miliarda urządzeń podłączonych do IoT. Do 2020 roku liczba ta niemalże podwoiła się, sięgając 30,7 miliarda i przewiduje się, że do 2025 roku osiągnie ponad 75,4 miliarda. Prognozy zakładają, że w ciągu zaledwie dekady

nastąpi pięciokrotny wzrost liczby podłączonych, generujących dane czujników działających na całym świecie.

Czujniki pomagają w szerokim zakresie zagadnień związanych z zarządzaniem budynkiem, od zarządzania temperaturą i jakością powietrza, przez monitorowanie ruchu i zajętości, po lepsze zrozumienie tego, w jaki sposób i kiedy użytkownicy korzystają z miejsca pracy. Stanowią one serce tzw. inteligentnego budynku, czyli posiadającego infrastrukturę cyfrową, która jest w stanie gromadzić



**ELŻBIETA CZERPAK**  
Head of Research

dane operacyjne budynku. Istnieje kilka powodów, dla których warto wykorzystać dane uzyskane dzięki inteligentnym biurom i budynkom biurowym. Po pierwsze, dają one możliwość zarządzania środowiskiem pracy, co daje szansę na stworzenie bardziej wydajnego i efektywnego miejsca pracy. Przykładowo, zastosowanie czujników zajętości może pomóc w określeniu, które przestrzenie w budynku są wykorzystywane (a które nie), a także w bardziej szczegółowym określeniu, które zespoły lub osoby preferują dany typ miejsca pracy. To z kolei umożliwia większą interwencję w przeprojektowanie miejsca pracy, aby w pełni zoptymalizować jego wykorzystanie. Kolejnym przykładem jest technologia monitorowania jakości powietrza, która stanie się kluczowa dla zapewnienia bezpiecznego środowiska pracy. W dobie „user experience” dane mogą również posłużyć do tworzenia pozytywnych doświadczeń w miejscu pracy. W tym przypadku można korzystać z danych pochodzących z czujników, ale można też wykorzystać aplikacje na poziomie budynku, m.in. aby pomóc użytkownikom w znalezieniu biurka, zlokalizowaniu współpracowników do współpracy, zarezerwowaniu sal konferencyjnych lub telekonferencyjnych, zarezerwowaniu zajęć w ramach usług dodatkowych oferowanych w budynku.

# MODEL HYBRYDOWY

**N**owe okoliczności, w których funkcjonujemy od kilkunastu miesięcy zainicjowały długookresowe zmiany na rynku pracy, a jego przyszłością jest elastyczność. W rezultacie należy oczekiwać, że coraz więcej firm będzie systematycznie przechodzić w kierunku różnych strategii lokalizacji i aktualnie najszybciej zyskującego na popularności modelu hybrydowego.

## CO W KONSEKWENCJI SIĘ ZMIENIA?

Mobilność pracowników, model pracy oraz decyzje pracodawców odnośnie organizacji miejsca pracy są ze sobą powiązane i mogą przynieść wiele korzyści, ale również zagrożeń, które w stacjonarnym trybie pracy raczej nie występują. Przy upowszechnieniu się modelu pracy zdalnej lub mieszanej pracownicy stają przed wyzwaniami wynikającymi z ograniczenia interakcji w zespole, takimi jak mniejsze możliwości awansu, mniejsza dostępność szkoleń, czy chociażby zasobów firmy. Co więcej, według badań Harvard University i New York University dotyczących komunikacji elektronicznej pracowników, pracownicy uczestniczą w większej liczbie spotkań online przy jednoczesnym skróceniu czasu ich trwania o ok.



**JADWIGA MAŁEK**  
Consultant  
Research

## POSTĘPUJĄCA CYFRYZACJA

Pracodawcy stoją przed nie lada wyzwaniem, którym jest zmiana stylu zarządzania swoim przedsiębiorstwem. Duże zmiany są konieczne w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, zasobami IT, strategii firmy jak i kultury pracy. Według Światowego Forum Ekonomicznego zdecydowana większość (84%) pracodawców zamierza znacznie zdigitalizować działania swoich firm, a około 30% deklaruje wszczęcie działań budujących i wzmacniających wspólnotę i poczucie przynależności do organizacji.

Fundamentalne zmiany w codzienności pracowników i pracodawców również przekładają się na zmiany w gospodarce. Po kilkunastu miesiącach widać już znaczące zmiany w funkcjonowaniu firm pod względem podróży służbowych, udziału w konferencjach i targach, co negatywnie wpływa na szereg branż z tym związanych. Jednak, jak w każdym przypadku, są również beneficjenci tego kryzysu. Są nimi głównie firmy dostarczające rozwiązania obsługi wydarzeń online, firmy zajmujące się cyfryzacją obiegu dokumentów i elektronicznymi podpisami, dostawcy usług związanych z rozwiązaniami chmurowymi, cyberbezpieczeństwem itp.

**12 minut**

oraz wydłużeniu czasu pracy (rozumiejąc go jako okres od pierwszego do ostatniego maila wysłanego w ciągu dnia)

**o 48,5 minuty.**

Zaobserwowano również wzrost intensywności wysyłania maili poza standardowymi godzinami pracy. Praca zdalna niezaprzeczalnie ma również swoje dobre strony, takie jak dostosowanie dnia pracy do indywidualnego trybu biologicznego, daje większe szanse aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami czy zwiększa dostępność ofert pracy dla osób z mniejszych miejscowości.



## CO OZNACZA HYBRYDOWY MODEL PRACY?

Praca hybrydowa to przede wszystkim zbiór elementów umożliwiający pracę zespołu i funkcjonowanie organizacji bez względu na to, gdzie pracownik się znajduje. Model ten zakłada wdrożenie nowych systemów zarządzania i w centrum stawia indywidualne potrzeby i obowiązki pracowników, a miejsce pracy to tylko składowa takiego modelu.

Pojęcie pracy hybrydowej, mimo że obecne przed pandemią, zyskało na popularności w pierwszej połowie 2020 roku. Warto zauważyć, że jest to forma pracy dużo szersza niż jedynie połączenie pracy stacjonarnej i pracy zdalnej. Model hybrydowy nie jest wyłącznie rodzajem pracy pojedynczych jednostek, ale całą organizacją działania zespołu z uwzględnieniem jego potrzeb i preferencji. Jest to przygotowanie systemu pracy w taki sposób, aby pracownicy byli ze sobą dobrze skomunikowani, pracowali efektywnie, przy jednoczesnym zachowaniu ich komfortu i elastyczności zarówno miejsca, w którym pracują, jak i ram czasowych, w jakich wykonują swoje obowiązki. Jest to nie tylko wyzwanie dla pracowników, aby odnaleźć się w nowej rzeczywistości, ale też dla menedżerów, aby stworzyć odpowiednie relacje w zespole do wykonywania zadań w rozproszonym modelu pracy.

## NIEOGRANICZONE MOŻLIWOŚCI

Biorąc pod uwagę miejsce pracy zespołu oraz towarzyszące mu elementy, model hybrydowy jest pewnym spektrum rozwiązań. Jest to główna zaleta takiego sposobu pracy, która daje niemalże nieograniczone możliwości w dostosowaniu go do faktycznych potrzeb i pozwala wyeliminować zbędne procesy, zwiększając efektywność pracy zespołu.

Pomiędzy pracą całkowicie stacjonarną i całkowicie zdalną istnieje dowolna liczba metod i kombinacji organizacji pracy. Praca z domu i z biura może być podzielona według dni tygodnia lub tygodni w miesiącu, rotacje można wprowadzić wewnątrz zespołu lub między zespołami, a nawet wprowadzić dowolność w miejscu i czasie wykonywania obowiązków dla konkretnych jednostek w zespole. Od rodzaju zadań zespołu zależy jaki procent pracy będzie on wykonywał zdalnie, a jaki stacjonarnie. Charakter działań zespołu będzie również determinował do jakiego celu będzie wykorzystywane biuro. Może ono być wtedy dostosowane do integracji zespołu albo np. umożliwiać pracę projektową lub kreatywną w mniejszych grupach.

## Ryzyka pracy hybrydowej

Model pracy hybrydowej zdecydowanie różni się od dominującego dotychczas trybu stacjonarnego. Po pierwszych chwilach zachwytu pracą z domu i elastycznym podejściem do wykonywanych zadań, można zauważyć coraz więcej przeszkód. Praca hybrydowa wymaga świeżego podejścia do zarządzania i wykonywania zadań, daje więcej możliwości dostosowania do pracownika, jednak również wymaga od niego elastyczności i szybkiego reagowania na zmiany.

  
**Brak poczucia przynależności do zespołu i organizacji**

  
**Trudności z organizacją czasu pracy**

  
**Brak rozdzielenia czasu służbowego i życia prywatnego**

  
**Oslabienie motywacji do pracy**

  
**Spadek produktywności**

## Dobre praktyki

Aby zniwelować negatywne skutki zmian i pozwolić pracownikom odnaleźć się w nowym sposobie pracy należy zadbać o identyfikację wszystkich ryzyk występujących w zespole. Oczywiście w zależności od wielkości zespołu, jego sposobu podziału zadań i relacji w nim panujących możemy mieć do czynienia z różnymi zagrożeniami, dlatego tak, jak w pozostałych elementach modelu hybrydowego, rozwiązania powinny być szyte na miarę.

  
**Regularne spotkania online zespołów**

  
**Aktywności budujące relacje między członkami zespołu**

  
**Promowanie nieformalnych środków komunikacji**

  
**Wybór narzędzi ułatwiających organizację pracy w zespole**

  
**Transparentność zasad pracy**

## Jak wdrożyć model hybrydowy?

**1. OKREŚLENIE POTRZEB ZESPOŁÓW**  
Praca każdego zespołu w firmie różni się od siebie rodzajem czy dynamiką, dlatego ważne jest, aby model hybrydowy wprowadzany był z uwzględnieniem zakresu obowiązków i rodzaju pracy każdego z działów. Inaczej będzie pracował dział sprzedaży, a inaczej - księgowość.

**2. DOSTOSOWANIE MODELU DO INDYWIDUALNYCH POTRZEB CZŁONKÓW ZESPOŁU**  
Warto skonsultować z każdym z członków jego indywidualne preferencje, gdyż nawet te same obowiązki mogą być wykonywane w różny sposób. Dobranie tego sposobu do potrzeb pracownika będzie się wiązało z jego zadowoleniem i komfortem, a tym samym zwiększy jego efektywność.

**3. ZAPEWNIENIE NARZĘDZI DO PRACY**  
Większa mobilność i rozproszenie zespołu oznacza konieczność dużej cyfryzacji procesów. Aby pracownicy mogli swobodnie funkcjonować w dowolnym miejscu i czasie, każdy z nich powinien być wyposażony w odpowiedni sprzęt, oprogramowanie i narzędzia software, które umożliwią mu zadbanie o bezpieczeństwo danych i dokumentów, pozwolą efektywnie planować pracę i umożliwią komunikację z pozostałymi członkami zespołu.

**4. WYBÓR NARZĘDZI**  
Praca w zespole hybrydowym wymaga nieco innych metod organizacji niż w przypadku tradycyjnego modelu stacjonarnego. Pomocne mogą okazać się programy do pracy projektowej, komunikatory, planery, itp. Ich oferta była szeroka jeszcze przed pandemią COVID-19, jednak popularyzacja pracy zdalnej przyczyniła się do zwiększenia możliwości. Należy wybrać software dostosowany do uprzednio zidentyfikowanych potrzeb zespołu, aby korzystanie z niego pomagało w pracy, a nie było wyłącznie dodatkowym czasochłonnym obowiązkiem.

**5. USTALENIE PROCESÓW I ZADAŃ**  
Praca rozproszona to nie tylko organizacja zespołu, ale również dostosowanie procesów i zadań do nowych okoliczności. Dotychczasowe procesy (np. podpisywanie dokumentów czy ich archiwizacja) mogą wymagać zmian i nowych rozwiązań.

**6. BRAK POŚPIECHU**  
Podczas wdrażania rozwiązań nie należy podejmować pochopnych decyzji. Warto przetestować ustalone rozwiązania i sprawdzić, czy sytuacje symulowane przy opracowywaniu strategii faktycznie przebiegają tak, jak zakładaliśmy. Nie zawsze planowane procesy się sprawdzają, dlatego należy dopracowywać ich przebieg aż każdy członek zespołu będzie mógł komfortowo z nich korzystać.

**7. POZYTYWNY FEEDBACK**  
Ponieważ zmiana modelu pracy w zespole to proces trudny i czasochłonny, należy pamiętać o docenieniu wysiłku i zaangażowania pracowników w jego wprowadzenie. Aby uwypuklić postępy przedsięwzięcia, warto ustalić kamienie milowe i celebrować ich osiągnięcie. Podniesie to motywację zespołu do dalszych działań i udoskonalania nowego systemu pracy.

# ODPOWIEDŹ RYNKU NA ODMIENNE POTRZEBY NAJEMCÓW

**E**pidemia COVID-19 zmusiła najemców powierzchni biurowych do licznych refleksji związanych z wynajmowanym biurem. Musieli oni odpowiedzieć na co najmniej jedno z poniższych pytań:

**Czy jest sens ponosić opłaty za biuro, z którego nikt nie korzysta?**

**Jak zminimalizować ryzyko związane z długoterminowymi umowami najmu?**

**Jak dostosować biuro do zmieniającego się modelu pracy firmy?**

**Jaką funkcję może pełnić biuro dla mojej organizacji?**



**ALEKSANDRA MARKIEWICZ**  
Associate Director  
Commercial Agency

Nie ma jednej, uniwersalnej odpowiedzi na każde z tych pytań - będą one różne dla każdej organizacji i w głównej mierze zależne od przyjętych przez nie strategii. Wśród wyznaczonych priorytetów organizacji główne znaczenie może mieć możliwość jak najszybszego wycofania się z zobowiązań finansowych i prawnych, budowanie zespołu, efektywna

organizacja pracy i wizerunek firmy. Dylematów jest wiele, ale paradoksalnie pandemia stworzyła dla firm zupełnie nowe możliwości. Zmieniające się potrzeby najemców skłoniły właścicieli obiektów biurowych do większej elastyczności w zakresie proponowanych powierzchni i warunków najmu. Oferta rynkowa została wzbogacona o już wykończone i umeblowane powierzchnie biurowe dostępne według potrzeb najemców. Takie rozwiązania są coraz popularniejsze, a koszty najmu tego typu powierzchni mogą pozytywnie zaskoczyć. Warto przyjrzeć się propozycjom, jakie rynek stawia przed najemcami.



## POWIERZCHNIA W BUDYNKU REKOMERCJALIZOWANYM

Kolejną ścieżką, jaką może podążać firma szukająca powierzchni na elastyczny okres najmu, jest sprawdzenie ofert z istniejących budynków, które są rekomercjalizowane. Oznacza to wynajem powierzchni w budynku, w którym dostępna jest powierzchnia opuszczona w wyniku zakończenia umowy najmu przez poprzedniego najemcę. Zalety takich ofert to możliwy niższy koszt korzystania z powierzchni, elastyczny okres i szybsze rozpoczęcie najmu. Cała inwestycja jest już zakończona, co dodatkowo daje możliwość używania istniejących i znanych już udogodnień wewnątrz i wokół budynku biurowego. Do minusów takiego rozwiązania należy zaliczyć jednak wysoki koszt rearanżacji (oprócz kosztów budowy dodatkowo pojawiają się koszty wyburzenia), konieczność dopasowania do istniejącego podziału powierzchni, starszy (co najmniej pięcioletni) budynek, w którym systemy budynkowe są już po gwarancji, co może generować wyższe koszty eksploatacji.

## POWIERZCHNIA COWORKINGOWA LUB W BIURZE SERWISOWANYM

Bardzo dużą elastyczność zapewniają oferty biur serwisowanych i operatorów coworkingowych. To one biorą na siebie ciężar długoterminowej umowy najmu z właścicielem budynku. Ich oferta obejmuje określone, wydzielone przestrzenie lub pojedyncze stanowiska pracy w przestrzeni wspólnej. Co ciekawe, przy dłuższym okresie najmu powierzchnie te są gotowe do przebudowy w zależności od potrzeb konkretnego najemcy. Niewątpliwymi zaletami ich ofert są ciekawy, nowoczesny design i w pełni wyposażone biuro, przewidywalne koszty najmu, a także możliwość socjalizacji w strefach współdzielonych z innymi organizacjami. Ostatni argument może oczywiście stanowić problem - nie każdy chce dzielić np. kuchnię z pracownikami innych firm. Zazwyczaj problematyczną kwestią jest również umieszczenie na budynku indywidualnego zewnętrznego oznaczenia (logotypu) najemcy.

## ELASTYCZNE POWIERZCHNIE W BUDYNKACH BIUROWYCH

Ostatnią z proponowanych ścieżek jest oferta od typowych deweloperów nowych projektów biurowych. W konsekwencji pandemii niektórzy z nich zdecydowali się poszerzyć swoją ofertę o elastyczne opcje najmu. Dzięki takim rozwiązaniom firmy, które obawiają się długoterminowego zobowiązania (zazwyczaj na 5 lat - taki jest najczęściej spotykany minimalny okres najmu w nowych budynkach) mogą wynająć powierzchnię na krótszy okres w budynku biurowym klasy A. Są to powierzchnie wydzielone, urządzone i wyposażone przez dewelopera. Sposób rozliczania kosztów może zależeć od liczby stanowisk pracy lub wielkości powierzchni - jest to kwestia do ustalenia pomiędzy stronami. Takie powierzchnie proponowane są zazwyczaj przy większych parkach biurowych, stąd najemcy mają perspektywę dalszego rozwoju w obrębie jednej lokalizacji. Główną wadą tego rozwiązania jest jednak konieczność dopasowania się potencjalnego najemcy do gotowego biura.

## Jakie możliwości stoją przed najemcami?

### 1.

#### Powierzchnia na podnajem

możliwość wynajęcia powierzchni oferowanej przez innego najemcę, który nie używa aktualnie przedmiotowej powierzchni. W tej formie stroną wynajmującą jest najemca, który ma podpisaną długookresową umowę najmu z właścicielem budynku, a użycza część swojego biura na rzecz nowego najemcy.

### 2.

#### Powierzchnia w budynku rekomercjalizowanym

możliwość najmu powierzchni, która zostanie zwolniona przez poprzedniego, zwykle długoterminowego najemcę.

### 3.

#### Powierzchnia coworkingowa lub w biurze serwisowanym

usługa polegająca na udostępnieniu wyposażonej powierzchni biurowej lub stanowisk do pracy z dostępem do udogodnień dla pracowników, sprzętu biurowego czy podstawowych usług administracyjnych.

### 4.

#### Elastyczne powierzchnie w budynkach biurowych

możliwość krótkookresowego najmu powierzchni oferowana przez dewelopera, gdzie przedmiotem najmu jest gotowa do wprowadzenia powierzchnia z możliwością elastycznego zarządzania warunkami najmu.

## Gdy najważniejsza jest elastyczność

Dla organizacji, które potrzebują biura „od zaraz”, są na etapie dynamicznego rozwoju i nie wiedzą, jaką docelowo wielkość powierzchni powinny wynająć lub ich powodzenie w biznesie jest zależne od wielu czynników pozostających poza ich kontrolą, to właśnie elastyczność wydaje się najważniejsza. Dla tych firm rynek oferuje cztery ścieżki znalezienia właściwej powierzchni biurowej.

### POWIERZCHNIA NA PODNAJEM

Pierwszą z nich jest podnajem, czyli sytuacja, w której firma będąca najemcą danej powierzchni decyduje się na wynajem całości lub części wynajmowanej przez siebie powierzchni innej firmie. Zazwyczaj podnajem jest oferowany na rynku, gdy umowa najmu trwa, a najemca powierzchni, bez względu na przyczynę, nie potrzebuje z niej korzystać. Niewątpliwymi zaletami podnajmu są termin dostępności powierzchni, krótki minimalny okres najmu połączony z elastyczną możliwością jego przedłużania, czy wykończona i umeblowana przestrzeń. Z drugiej strony wynajmujący, czyli aktualny najemca, najczęściej nie dysponuje budżetem na zmiany w aranżacji, okres przedłużenia umowy jest ograniczony, a metraż samej powierzchni może nie być optymalny, np. ze względu na wielkość wydzielonego już modułu.

## Gdzie najemca może ulokować swoją firmę?

1.

### Budynek w parku biurowym

budynek w kompleksie biurowców najczęściej oferujący pakiet usług dodatkowych i udogodnień dla najemców.

2.

### Budynek butikowy

kameralny, ciekawy architektonicznie budynek usytuowany w prestiżowej lokalizacji.

3.

### Budynek oferujący nietypową powierzchnię biurową

to m.in. nietuzinkowe projekty mixed-use lub postindustrialna zabudowa zaaranżowana na funkcję biurową.

## Gdy biuro to bezpieczna przystań

Mimo zmieniającej się funkcji, biuro wciąż jest postrzegane przez wiele firm jako wizytówka, która ma znaczenie nie tylko dla klientów, ale i pracowników biura. Choć home office ma wiele zalet, to jednak możliwość pracy z biura gwarantującego ciszę, ergonomiczne stanowisko pracy i przystosowaną przestrzeń stała się pewnego rodzaju luksusem.

W połączeniu z ogromną społeczną rolą biura, które staje się miejscem gdzie tworzą i zacieśniają się relacje między współpracownikami, dzięki czemu zwiększa się lojalność pracowników i zmniejsza się ich rotacja, nie może dziwić fakt, że wiele firm szuka miejsca, które przez najbliższych kilka lat będzie spełniało potrzeby organizacji i stanowiło dla pracowników bezpieczną przystań.

Mysząc o długoletniej umowie, warto rozważyć oferty proponowane przez budynki w kompleksach biurowych, powierzchnie w budynkach butikowych lub samodzielną inwestycję w nietypową powierzchnię.

### BUDYNEK W PARKU BIUROWYM

Na rynkach biurowych w Polsce aktywnych jest już wielu doświadczonych deweloperów inwestujących w projekty stwarzające możliwości rozwoju ich najemcom. Budowane przez nich kompleksy biurowe oprócz powierzchni do pracy oferują też bogate zaplecze usług czy ciekawie urządzone najbliższe otoczenie budynków. Proponowana przez nich nowa powierzchnia może być całkowicie dostosowana i zaaranżowana według indywidualnych potrzeb i wytycznych najemcy. Natomiast oferowane warunki finansowe bardzo często obejmują możliwość wykończenia powierzchni pod klucz. Duzi deweloperzy są najczęściej gwarancją zastosowania w budynkach nowoczesnych rozwiązań, dużej dbałości o ekologię i udogodnienia dla wszystkich użytkowników. Niemniej jednak główną wadą podpisania z nimi umowy jest oczywiście minimum 5-letni okres trwania najmu i konieczność wniesienia licznych zabezpieczeń do umowy.

### BUDYNKI BUTIKOWE

#### I OFERUJĄCE NIETYPOWĄ POWIERZCHNIĘ

Mysząc o długoletniej umowie warto zastanowić się, czy rozważany park biurowy jest zgodny z charakterem firmy. Jeśli nie, to warto poszukać alternatywnych ofert w tzw. budynkach butikowych. Budynki te to często plomby wybudowane na niewielkich, bardzo atrakcyjnie zlokalizowanych działkach. Swoim najemcom oferują ciekawą architekturę i status jednego z kilku, a nie kilkunastu bądź nawet kilkudziesięciu najemców. Dla firm nieograniczonych czasowo w procesie poszukiwania nowej powierzchni biurowej ciekawą, wartą rozważenia ofertę mogą zaproponować także budynki nietypowe m.in. rewitalizacje postindustrialnych zabudowań, w których można osiągnąć indywidualizm np. dzięki loftowemu charakterowi wnętrza.

Przed firmami, które muszą zdecydować jak ich biura będą wyglądały przez następne lata, stoi sporo wyzwań. Doradzając naszym klientom zawsze zaczynamy od dyskusji i poszukiwania odpowiedzi na cztery pytania postawione na początku. To one pozwalają wybrać najlepszą ścieżkę do znalezienia biura spełniającego ich aktualne potrzeby.

## KONTAKTY W POLSCE:

+22 596 50 50  
www.KnightFrank.com.pl

## RESEARCH

Elżbieta Czerpak  
elzbieta.czerpak@pl.knightfrank.com

## COMMERCIAL AGENCY - OFFICE

**L-REP** Janusz Garstka  
janusz.garstka@pl.knightfrank.com

**T-REP** Karol Grejbus  
karol.grejbus@pl.knightfrank.com

Regiony: Kraków, Katowice, Wrocław  
**Monika Sułdecka-Karaś**  
monika.suldecka@pl.knightfrank.com

## CAPITAL MARKETS

Krzysztof Cipiur  
krzysztof.cipiur@pl.knightfrank.com

## PROPERTY MANAGEMENT

Izabela Miazgowska  
izabela.miazgowska@pl.knightfrank.com

## PROPERTY MANAGEMENT

**COMPLIANCE**  
Magdalena Oksańska  
magdalena.oksanska@pl.knightfrank.com

## PROJECT MANAGEMENT

Urszula Łuszczyńska  
urszula.luszczyńska@pl.knightfrank.com

## VALUATION & ADVISORY

Grzegorz Chmielak  
grzegorz.chmielak@pl.knightfrank.com

## STRATEGIC CONSULTING EMEA

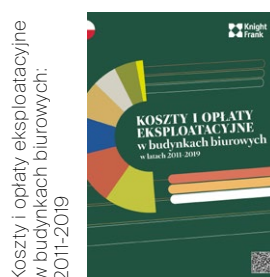
Marta Sobieszczak  
marta.sobieszczak@pl.knightfrank.com

Jako jeden z największych i najbardziej doświadczonych zespołów monitorujących rynek nieruchomości w Polsce, świadczymy usługi doradcze, opracowujemy prognozy oraz diagnozujemy wszystkie sektory rynku nieruchomości. Naszym klientom, do których należą m.in. deweloperzy, fundusze inwestycyjne, instytucje finansowe, przedsiębiorstwa oraz inwestorzy indywidualni, oferujemy:

- ◆ doradztwo strategiczne,
- ◆ niezależne prognozy i analizy dostosowane do specyficznych wymogów klientów,
- ◆ prezentacje na indywidualne zapotrzebowanie/zamówienie.

Prowadzimy kwartalnie aktualizowane bazy danych, obejmujące wszystkie sektory rynku nieruchomości komercyjnych (biurowy, handlowy, magazynowy, hotelowy) w głównych miastach i regionach Polski (Warszawa, Kraków, Łódź, Poznań, Śląsk, Trójmiasto, Wrocław). Dzięki naszym oddziałom w tych lokalizacjach, posiadamy wiedzę o lokalnych rynkach, którą wykorzystujemy w przygotowywaniu raportów.

## NASZE NAJNOWSZE PUBLIKACJE:



Raporty Knight Frank dostępne są na stronie [knightfrank.com.pl/badanie-ryнку/](http://knightfrank.com.pl/badanie-ryнку/)

© Knight Frank Sp. z o.o. 2021

Knight Frank nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne szkody poniesione na skutek działań podjętych na podstawie zawartości niniejszego raportu. Pomimo przeprowadzenia szczegółowych badań i zachowania należytej staranności Knight Frank nie gwarantuje ani nie zapewnia, że informacje zawarte w raporcie są prawdziwe lub że nie uległy dezaktualizacji. Powielanie części lub całości opracowania tylko za zgodą Knight Frank.



Broszura została wydrukowana na papierze Cocoon Eco, który jest produkowany w 100% z makulatury w technologii przyjaznej dla środowiska naturalnego.