

Opracowanie 2017

# NIE BÓJ SIĘ ACTIVITY BASED WORKING



NOWE BIURO?  
POTRZEBA ZMIANY?  
RYNEK PRACOWNIKA?

Dowiedz się, jakie środowisko pracy  
może oferować Twoja konkurencja.

Nie bój się! Sprawdź, co warto wiedzieć  
na temat ABW – może to rozwiązanie  
właśnie dla Ciebie!

Środowisko pracy ulega ciągłym przemianom. Świat i Polska przechodzą obecnie transformację, która wprowadza na rynek młodsze pokolenie pracowników oraz nowoczesne technologie.

Już dziś wiele osób pracuje zdalnie, nieraz wykonując w ten sposób większość swoich zadań. Czy w takim razie obecne biura są dostosowane do aktualnych potrzeb pracowników i wyzwań biznesowych?

Koncepcja Activity Based Working (ABW) sprawia, że biuro jest przestrzenią elastyczną, która dopasowuje się do użytkowników oraz charakteru ich działań.

Hays, Kinnarps i Skanska to organizacje, dla których przestrzeń pracy różnych pokoleń i temperamentów jest niezwykle ważna, choć nacisk kładziemy na różne jej elementy. Wieloletnia, bliska współpraca z pracodawcami i najemcami powierzchni biurowych na polskim rynku pozwoliła nam poznać różnorodne doświadczenia oraz opinie na temat aranżacji i funkcjonalności biura.

Znamy bieżące potrzeby firm, jak również oczekiwania pracowników względem przestrzeni pracy. Zauważamy, że nowoczesne biuro, umożliwiające pracownikom dobór miejsca do charakteru obecnie wykonywanego zadania, przestaje być traktowane jak ciekawostka na rynku. Czy porzucenie tradycyjnej koncepcji biura staje się koniecznością dla organizacji, które dążą do dalszego rozwoju technologicznego i otwarcia się na różnorodność potrzeb pracowników?

Szybko postępująca transformacja środowiska pracy oraz obowiązujących standardów biurowych zainspirowała nas do przeprowadzenia badania na temat aranżacji przestrzeni pracy oraz jej roli w realizacji celów firmy i strategii pozyskiwania najlepszych pracowników. Badanie zostało przeprowadzone w sierpniu 2016 r. na niemal 100 firmach, łącznie zatrudniających ponad 50.000 osób. Publikację uzupełniliśmy dostępnymi raportami, wnioskami i komentarzami ekspertów.

Zapraszamy do lektury.



**Paula Rejmer**  
Dyrektor Zarządzająca Expert Perm  
Hays Poland



**Beata Osiecka**  
CEO Kinnarps Polska,  
Head of CEE Region



**Ewelina Kałużna**  
Dyrektor ds. wynajmu i zarządzania wartością  
budynków, Skanska Property Poland



# NIE BÓJ SIĘ ACTIVITY BASED WORKING

Głównym wątkiem niniejszego raportu jest koncepcja Activity Based Working (ABW), która zakłada przede wszystkim, że to, co nazywamy „pracą biurową” nie ma jednolitego charakteru, lecz składa się z rozmaitych czynności, wykonywanych indywidualnie lub zespołowo, wymagających innego stopnia koncentracji uwagi, nakładu czasu oraz otoczenia.

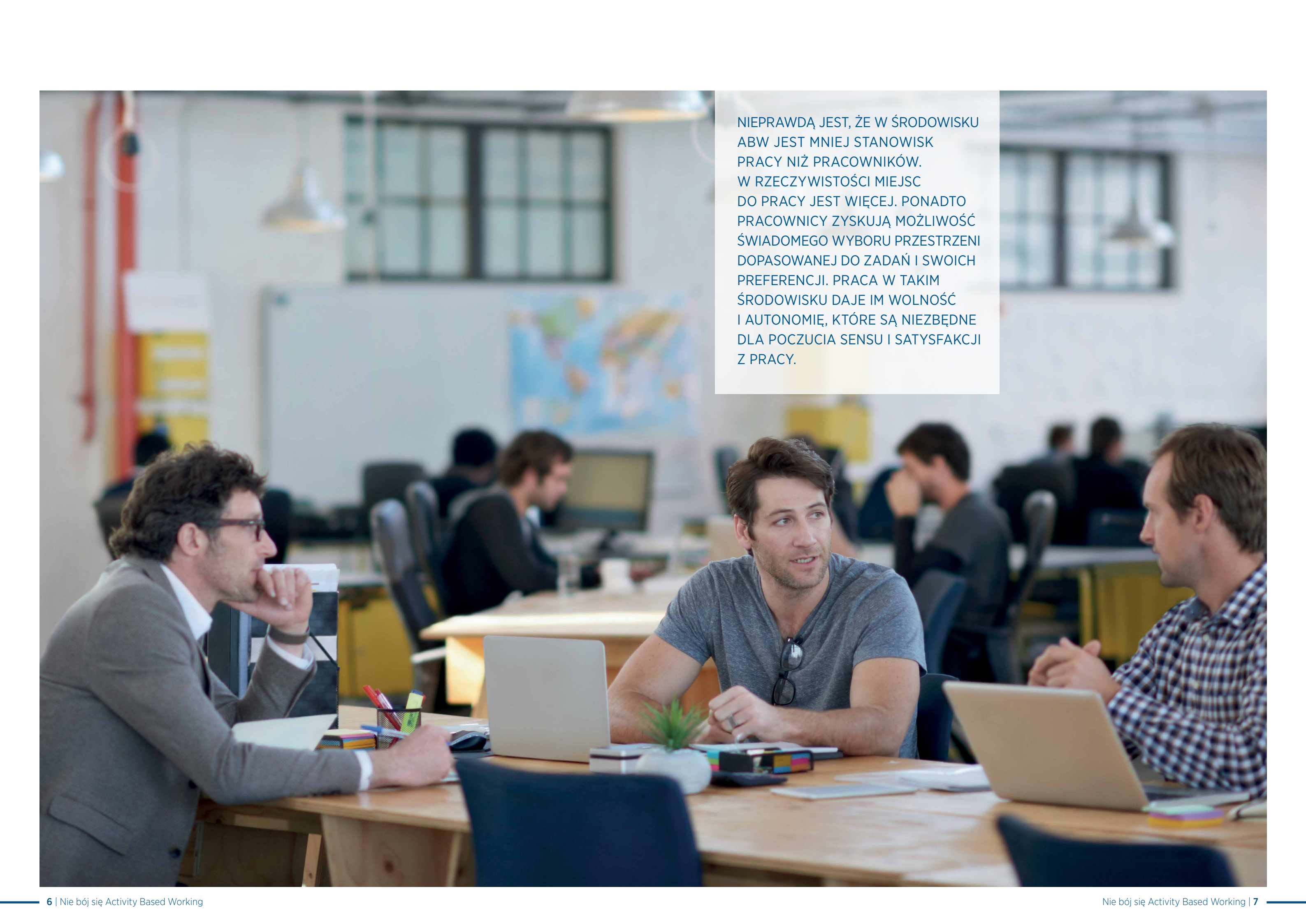
Najczęstszym błędem jest utożsamianie ABW ze sposobem aranżacji wnętrz. Tymczasem przestrzeń zaplanowana zgodnie z tą koncepcją jest jedynie najbardziej widocznym rezultatem jej wdrożenia. Według Activity Based Working biuro jest narzędziem do zarządzania zespołem w oparciu o samodzielność, autonomię i gotowość do zmian ze strony pracowników. Pełne wykorzystanie możliwości, które daje taka przestrzeń biurowa jest możliwe dzięki kulturze organizacyjnej zbudowanej na zaufaniu.

Dlatego też nadrzędnym celem koncepcji ABW nie jest pozbawienie pracowników własnych biur, lecz dogłębne zbadanie charakteru pracy (obecnego i planowanego) i wybranie tych elementów, które są najbardziej istotne. We współczesnych biurach nie chodzi o zmieszczenie jak największej grupy pracowników na określonej powierzchni, ale o to, aby z określonej liczby metrów kwadratowych wydobyć jak najefektywniejsze wykorzystanie czasu i potencjału pracowników. Biura mają przede wszystkim służyć współpracy i twórczym, wartościowym interakcjom.

**Sylwia Pędzińska**  
Partner, Dyrektor  
Działu Workplace  
Innovation, Colliers  
International



Przestrzeń zorganizowaną według zasad ABW, można określić angielskim hasłem „voice & choice”. To środowisko optymalnie dopasowane do potrzeb konkretnej organizacji. Takie, w którym pracownicy mają możliwość wyboru przestrzeni najbardziej odpowiadającej wykonywanej w danym momencie czynności („choice”). Oprócz możliwości wyboru, równie ważny jest wpływ na kształt swojego środowiska pracy i nadania mu unikalnej tożsamości, z którą pracownicy mogą się identyfikować („voice”).



NIEPRAWDĄ JEST, ŻE W ŚRODOWISKU ABW JEST MNIJ SZY STANOWISK PRACY NIŻ PRACOWNIKÓW. W RZECZYWISTOŚCI MIEJSC DO PRACY JEST WIĘCEJ. PONADTO PRACOWNICY ZYSKUJĄ MOŻLIWOŚĆ ŚWIADOMEGO WYBORU PRZESTRZENI DOPASOWANEJ DO ZADAŃ I SWOICH PREFERENCJI. PRACA W TAKIM ŚRODOWISKU DAJE IM WOLNOŚĆ I AUTONOMIĘ, KTÓRE SĄ NIEZBĘDNE DLA POCZUCIA SENSU I SATYSFAKCJI Z PRACY.

# PREFERENCJE I POTENCJAŁ

Nie istnieje biuro, które będzie idealne dla wszystkich firm i pracowników. Punktem wyjścia dla określenia optymalnego układu może być analiza działalności organizacji i typu pracowników, który dominuje wśród zatrudnionych. To proste – często wystarczy, aby pracownicy i zarządzający odpowiedzieli na kilka pytań.

Koncepcja Activity Based Working może być atrakcyjnym rozwiązaniem, jeśli:

- w firmie występują departamenty i zespoły, których pracą charakteryzuje się dużą liczbą spotkań;
- charakter pracy niektórych działów wymaga częstych rozmów telefonicznych, a jednocześnie duże znaczenie ma dla nich praca w skupieniu;
- znacząca liczba spotkań w firmie ma charakter nieformalny, spontaniczny lub kreatywny; lub
- pracownikom firmy do efektywnej pracy potrzeba więcej rozwiązań niż własne biurko i tradycyjna sala konferencyjna.

## WYBRANE PYTANIA

### Jaki procent czasu (typowego dnia w biurze) poświęcasz na poniższe czynności?

Indywidualna, pozbawiona interakcji praca, np. tworzenie raportów, pisanie maili	...%
Kooperacja, wszelkie formy pracy zespołowej, spotkania (zarówno w salach konferencyjnych, jak i szybkie konsultacje na korytarzu)	...%
Rozmowy telefoniczne	...%

### Jaki procent liczby spotkań, w których uczestniczysz, stanowią zaplanowane a jaki - ad hoc?

Spotkania zaplanowane	...%
Spotkania ad hoc	...%

## Jak często chciałbyś korzystać z poszczególnych alternatywnych przestrzeni do pracy?

	1 - Raczej nie będę korzystał z tego rozwiązania w ogóle	2 - Kilka razy w roku	3 - Kilka razy w miesiącu	4 - Kilka razy w tygodniu	5 - Codziennie
<b>Focus room</b> Małe pomieszczenie do pracy w skupieniu, dłuższej rozmowy telefonicznej albo telekonferencji					
<b>Strefa projektowa/ kreatywna</b> Przestrzeń wyposażona w tablice/ szyby do pisania, stoły projektowe i inne elementy kreatywne					
<b>Budki telefoniczne</b> Małe, odizolowane akustycznie miejsca rozmów telefonicznych					
<b>Miejsca do spotkań ad hoc</b> Wydzielone miejsca do odbycia szybkiego spotkania 2-4 osób					

## Jak ważne dla Twojej pracy są poszczególne aspekty?

	1 - Nieważne	2 - Raczej nieważne	3 - Czasem ważne	4 - Ważne	5 - Bardzo ważne
<b>Praca w skupieniu</b> , ciszy i izolacji od bodźców zewnętrznych (np. rozmawiających ludzi)					
<b>Praca kreatywna</b> , myślenie nieszablonowe, generowanie pomysłów i rozwiązań					
<b>Spotkania ad hoc</b> w grupie kilku osób					
Przestrzeń umożliwiającą <b>zregenerowanie sił</b> podczas pracy					

\*Źródło: Badanie udostępnione przez Network Office

# KONCEPCJA DOSKONAŁA

Raport z holenderskiego projektu badawczego autorstwa Susan Smulders i Denise Clarijs pokazuje, że miejsca pracy oparte na aktywności często stają się katalizatorem rozwoju lepszego środowiska dla działań zawodowych. Pracownicy zaczynają w sposób zupełnie spontaniczny poddawać w wątpliwość utarte schematy i rzucać im wyzwanie.

Podczas trwającego pięć lat projektu badawczego Smulders i Clarijs przeprowadziły rozmowy z ponad 5.000 pracowników biurowych, z których wynika jednoznacznie, że elastyczne biuro wzmacnia ich dobre samopoczucie i wspiera rozwój kompetencji.

Poprzez zastosowanie koncepcji Activity Based Working firma ma możliwość zaktualizowania swojej wiedzy na temat funkcjonujących w niej wzorców pracy, ich adekwatności do obecnych wyzwań oraz bieżącej oceny stopnia, w jakim biuro wspiera realizację celów biznesowych. Systemowe podejście uświadamia, jak dynamicznie pod wpływem trendów technologicznych, demograficznych i zarządczych zmienia się specyfika pracy biurowej na przestrzeni ostatnich kilku lat.

Korzyści dostrzega również kadra kierownicza. Aż 34% zarządzających zauważyło, że może przekazać pracownikom więcej obowiązków, niż miało to miejsce w innych warunkach.\*

\*Raport z projektu Susan Smulders i Denise Clarijs, Kinnarps Polska 2016.

NIEMAL 70% PRACOWNIKÓW ZAUWAŻYŁO,  
ŻE PRACA W ŚRODOWISKU OPARTYM  
NA AKTYWNOŚCI DODAJE IM ENERGII,  
POZWALA OSIĄGAĆ LEPSZE EFEKTY  
I JEST BARDZIEJ STYMULUJĄCA.\*



\*Źródło: Raport z projektu Susan Smulders i Denise Clarijs, Kinnarps 2016.

## RYS HISTORYCZNY

### Narzędzia pracy: papier, ołówek, pióro

- Korytarzowy układ biura;
- Początki open space;
- Biurka w rzędach, pracownicy skierowani przodem w jedną stronę (na wzór taśmy produkcyjnej);
- Miejsce w biurze odzwierciedla pozycję w hierarchii;
- Kontrola, dyscyplina i rutyna w organizacji pracy.



DO  
XIX WIEKU

### Mechanizacja pracy: komputer I i II generacji

- Rozwój układu wielkoprzestrzennego;
- Pracownicy znajdowali się w ogromnej przestrzeni ogólnej, a koordynatorzy na antresolach, dzięki czemu mogli nadzorować pracę z góry;
- Indywidualne gabinety najważniejszych osób w firmie;
- Praca w grupach roboczych;
- Nacisk położony na możliwość komunikowania się podczas pracy i zaspokajanie potrzeb społecznych.



KONIEC XIX WIEKU  
DO LAT 20.  
XX WIEKU



### Dynamiczna automatyzacja: pierwsze komputery osobiste

- Praca w grupach i praca koncepcyjna;
- Upowszechnia się biuro „kombi”, będące skandynawską innowacją, która łączy zalety układu korytarzowego i wielkoprzestrzennego;
- Budynek inteligentny, wyposażony w nowoczesne rozwiązania oraz systemy automatycznego zarządzania;
- Wzrost potrzeby komfortu, estetyki i odpoczynku w biurze;
- Rezygnacja z dyscypliny na rzecz pracy nienormowanej.



LATA 60. I 70.  
XX WIEKU



### Narzędzia umożliwiające pracę i komunikację z każdego miejsca

- Zrównoważony, inteligentny budynek biurowy – ekologiczny i sprzyjający rozwojowi społecznemu, ekonomicznemu oraz kulturowemu;
- Przestrzeń umożliwiająca dostosowanie miejsca pracy do zadań;
- Elastyczność i adaptowalność;
- Activity based working, praca zdalna, shared office oraz coworking;
- Niskie koszty utrzymania i niezawodność funkcjonowania;
- Współtworzenie oraz efektywność zamiast wydajności.



LATA 90. XX  
WIEKU



XXI WIEK

### Narzędzia pracy: telefon, maszyna do pisania i liczenia

- Układ wielkoprzestrzenny w budynku, zmniejszający przestrzeń potrzebną na jednego pracownika w stosunku do układu korytarzowego;
- Kontrola, dyscyplina i rutyna w organizacji pracy;
- Jakość pracy zależy nie tylko od kontroli i zaangażowania pracowników, lecz także od warunków, narzędzi i możliwości odpoczynku oraz ergonomii.

### Automatyzacja pracy: komputer III i IV generacji

- Biuro krajobrazowe;
- Praca zespołowa i indywidualna;
- Mniej formalny charakter przestrzeni biurowej;
- Próby ustalenia zapotrzebowania na przestrzeń biurową na stanowisku pracy w zależności od określonych czynności;
- Rosnące znaczenie lokalizacji biura, estetyki budynku i otoczenia.

### Szybki rozwój elektroniki: urządzenia przenośne, wielofunkcyjne

- Praca w zespołach i indywidualna;
- Budynek inteligentny i ekologiczny;
- Akustyka i ograniczenie dystrykcji;
- Dodatkowe udogodnienia, takie jak pokoje nieformalnych spotkań, budki do rozmów telefonicznych;
- Rozmieszczenie pracowników według zakresu ich obowiązków;
- Praca nienormowana, telepraca.

Źródło: Opracowanie na podstawie E. Niezabitowska, Historia rozwoju budynku biurowego na przestrzeni XX w. w świetle nowych wyzwań organizacyjnych.

JEŚLI PRZYJRZYMY SIĘ ROZWOJOWI BIUR,  
ZAUWAŻYMY PEWNĄ ZALEŻNOŚĆ – W MIARĘ  
ZMIANY KONCEPCJI ZARZĄDZANIA I POJAWIANIU  
SIĘ CORAZ TO NOWSZYCH ROZWIĄZAŃ  
TECHNOLOGICZNYCH, PRZEMIANIE ULEGAŁ  
RÓWNIŻ STANDARDOWY MODEL BIURA.

# CZAS ZMIAN

Żyjemy w czasach coraz szybciej zachodzących zmian. Odpowiednio wczesne zrozumienie istotnych trendów i umiejętne dostosowanie się do nowych realiów pomoże w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

We wspólnym badaniu zapytaliśmy pracodawców o czynniki, które w perspektywie najbliższych kilku lat będą miały największy wpływ na sposób wykonywania pracy w ich organizacjach. Brany pod uwagę okres nie jest przypadkowy, ponieważ 5 lat to średni czas, jaki firma spędza w jednej lokalizacji.

## CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA SPOSÓB PRACY



Źródło: Badanie Hays, Kinnarps, Skanska – Biuro a potrzeby organizacji, 2016.

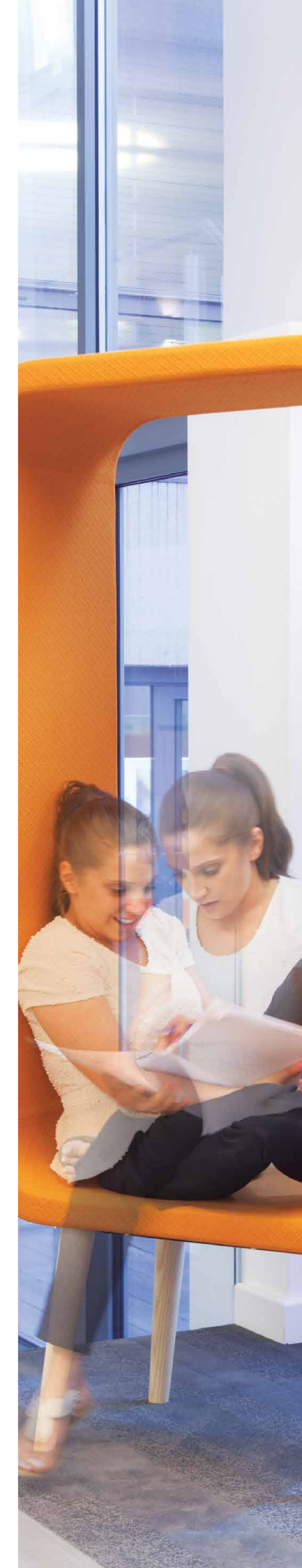
Wszelkie zmiany technologiczne i kulturowe przyspieszają wprowadzanie innowacji do środowiska pracy, przy czym tempo transformacji jest niezwykle szybkie. Wymaga to od pracodawców natychmiastowej reakcji i skoordynowania wizji firmy z nowymi realiami rynku pracy.

Do realizacji założonych celów biznesowych i jednoczesnego zachowania konkurencyjności, niezbędny staje się pewien zakres elastyczności w działaniu. Pracodawcy muszą zrozumieć, że nowoczesne technologie mają wspierać profesjonalistów w budowaniu kariery oraz tworzyć im dogodne warunki do rozwoju własnych zainteresowań, przy jednoczesnej realizacji celów firmy.

**Małgorzata Jasińska**  
Dyrektor  
Zarządzająca  
Hays Talent  
Solutions,  
Hays Poland



Odpowiadanie na potrzeby pracowników niesie za sobą ogromne korzyści – nie tylko personalne, czy związane z employer brandingiem, lecz także finansowe. Wyjście naprzeciw zmianom zachodzącym w środowisku pracy będzie sprzyjać wzmocnieniu zespołów i poprawie ich efektywności. Pracownicy będą bardziej zaangażowani, samodzielni i zadowoleni z życia zawodowego. Dodatkowo, dzięki otwartości na innowacje, pracodawcy mają większe szanse na pozyskanie i zatrzymanie utalentowanych specjalistów w strukturze swojej organizacji.





# ZAMIANA CZASU NA PRZESTRZEŃ

Gdybyśmy przyjrzei się podziałowi naszego czasu pracy na pracę indywidualną i zespołową, to na obie kategorie przypada średnio po 50%. Gdyby w tym samym ćwiczeniu wziąć pod uwagę podział na zadania wykonywane w skupieniu i na pracę w dystrakcji, ponownie na obie grupy przypadnie po 50% czasu. Wynika z tego, że jedynie 25% czasu naszej pracy spędzamy na zadaniach wykonywanych indywidualnie i w skupieniu, zaś pozostałe 75% czasu pracy to zadania zespołowe wykonywane zarówno w skupieniu jak i w rozproszeniu oraz zadania indywidualne w wykonywane dystrakcji.

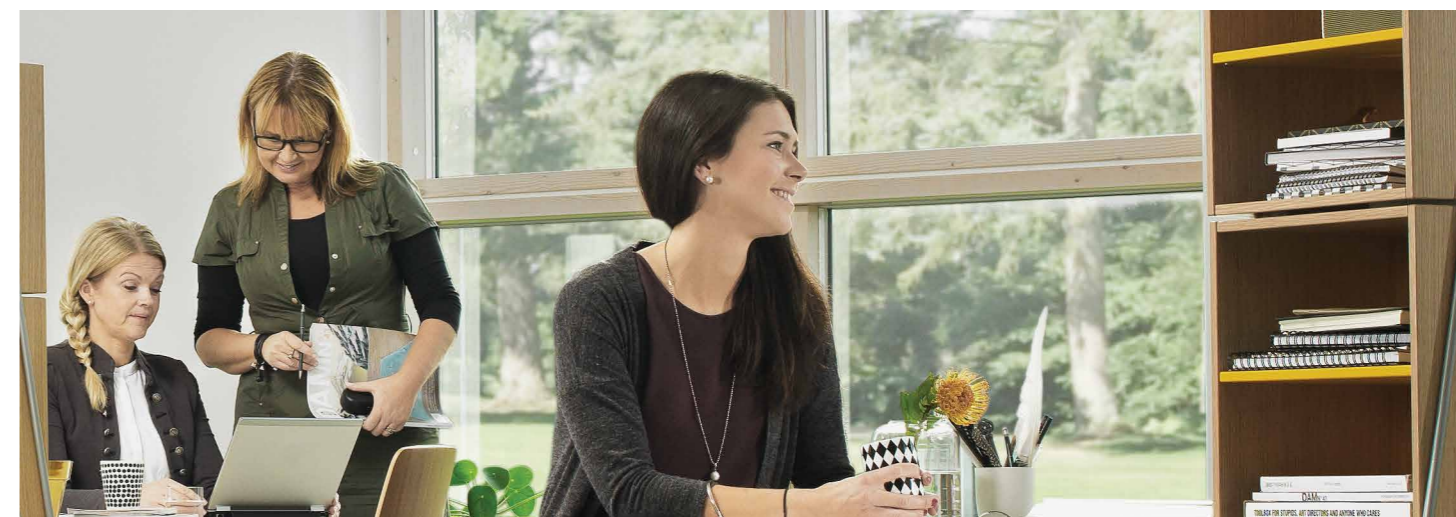
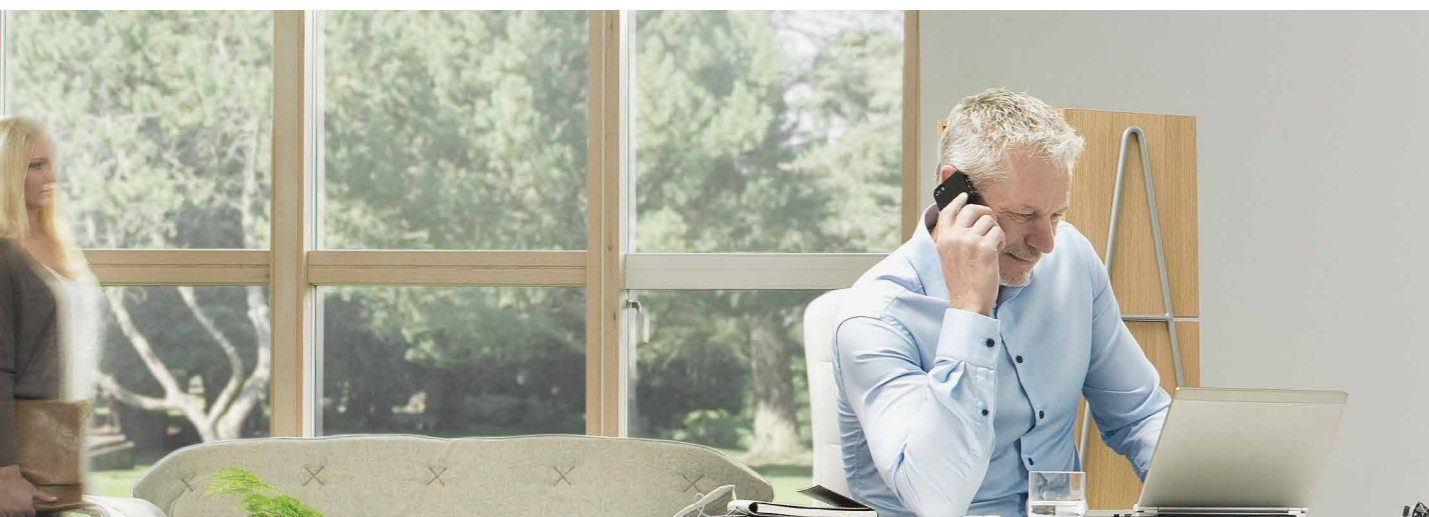
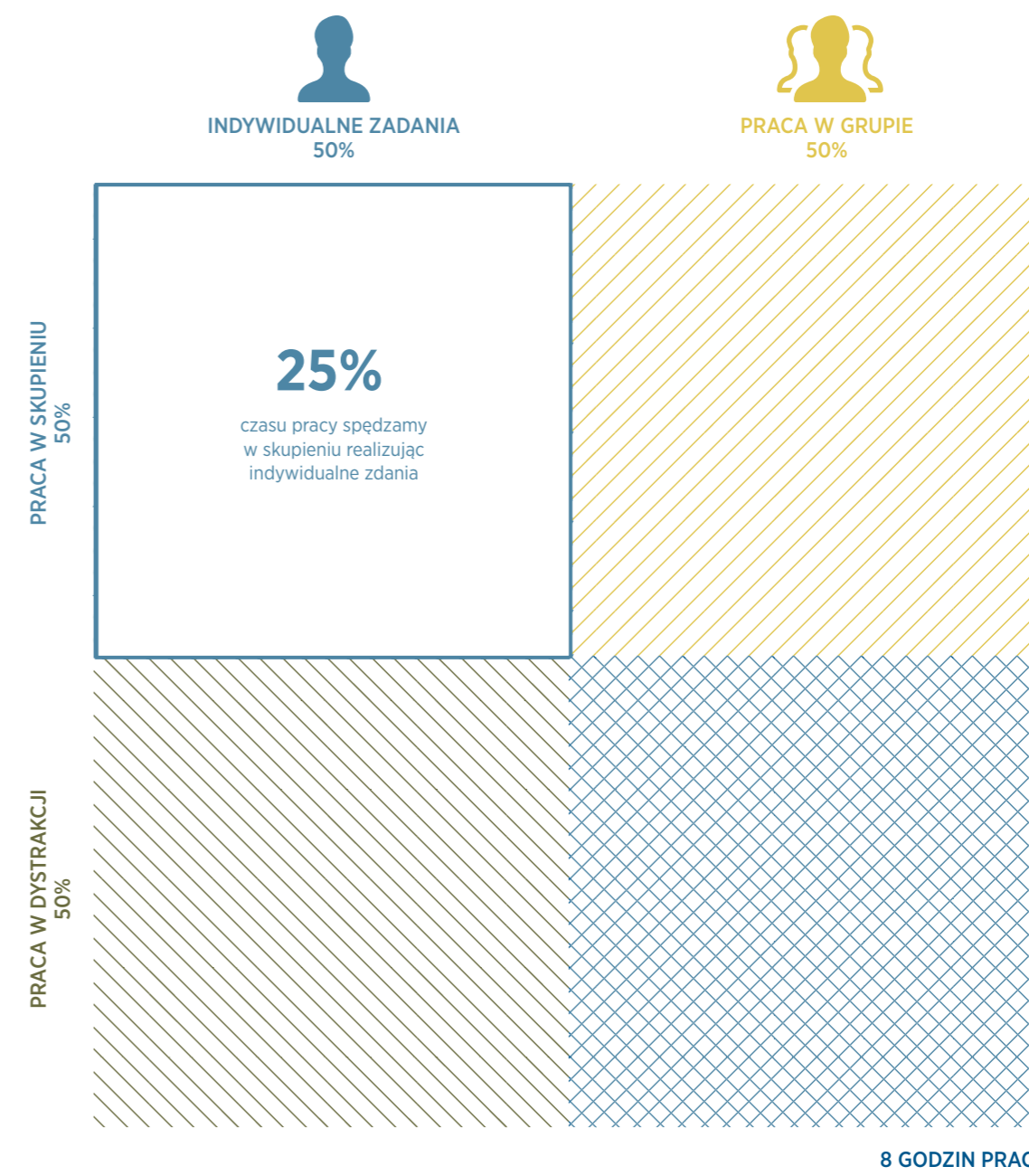
Tymczasem przestrzeń współczesnych typowych biur nie odzwierciedla tego, na czym spędzamy czas w pracy. 75% powierzchni biur zajmują indywidualne biurka, a wszystkie czynności związane ze spotkaniami i pracą w zespołach muszą zmieścić się na pozostałych 25% przestrzeni. Dlatego główną bolączką współczesnych środowisk pracy jest brak miejsc do spotkań, do zadań zespołowych i ogólnie wysoki poziom dystrakcji.

Podział i aranżacja przestrzeni oraz wyposażenie dzisiejszych biur po prostu nie odzwierciedlają rzeczywistego wykorzystania czasu oraz aktualnego wzorca pracy we współczesnych firmach.

Przewidujemy ponadto, że w perspektywie 2020 r. udział zadań zespołowych w ogólnym czasie pracy wzrośnie do 70%\*.

Źródło: Kinnarps Trend Report, 2013.

## PODZIAŁ CZASU PRACY



# RÓŻNE WYMAGANIA I POTRZEBY

Jednym z czynników, które zdaniem pracodawców w najbliższym czasie będą w dużej mierze decydować o kształcie rynku pracy, jest elastyczność. Pracownicy chcą mieć wybór godzin, w których pracują, a dzięki rozwojowi technologii, na znaczeniu zyskuje też praca zdalna. Wejście na rynek kolejnego pokolenia doby internetu uwypatniło konieczność zmiany w podejściu do otoczenia zawodowego.

Młodzi pracownicy chcą mieć realny wpływ na działalność firmy poprzez możliwość wyrażania swojej opinii oraz uczestniczenia w procesach decyzyjnych. Coraz częściej standardowe wynagrodzenie i etat to zbyt mało, aby pozyskać i zatrzymać talent. Pracownicy oczekują większego wpływu na ustalanie trybu pracy, w tym możliwości decydowania o czasie i miejscu wykonywania swoich obowiązków.

Młodzi ludzie wypracowują zupełnie nowy styl pracy, oparty na takich cechach jak multizadaniowość, praca zdalna i korzystanie z kilku urządzeń jednocześnie, co w najbliższej przyszłości w sposób decydujący wpłynie na model funkcjonowania przedsiębiorstw. W przeciwieństwie do poprzednich pokoleń, młodszych pracowników cechuje naturalna biegłość poruszania się w świecie nowych technologii oraz chęć doskonalenia umiejętności zarządczych.

Z drugiej strony, wyzwaniem dla pracodawców jest sprostanie oczekiwaniom wszystkich generacji. Obecnie pod jednym dachem pracują cztery różne pokolenia, co znacząco wpływa na kształt środowiska pracy. Z badania Kinnarps\* wynika, że ergonomia to priorytet dla każdego z pokoleń.

Różnorodność wymagań pracowników wiąże się z przynależnością pokoleniową. Tym samym przestrzeń zaprojektowana zgodnie z koncepcją ABW odpowiada na potrzeby i oczekiwania przedstawicieli wielu pokoleń. Dla każdego pracownika zmiana może być sytuacją stresującą, ponieważ zmusza go do wyjścia poza strefę komfortu i porzucenia przyzwyczajeń. Jednak ABW gwarantuje dostęp do różnorodnych stref oraz rozwiązań, które nie dość, że umożliwiają pracę w zgodzie z własnymi preferencjami, to tworzą również okazje do integracji międzypokoleniowej, wymiany spostrzeżeń i dzielenia się wiedzą.

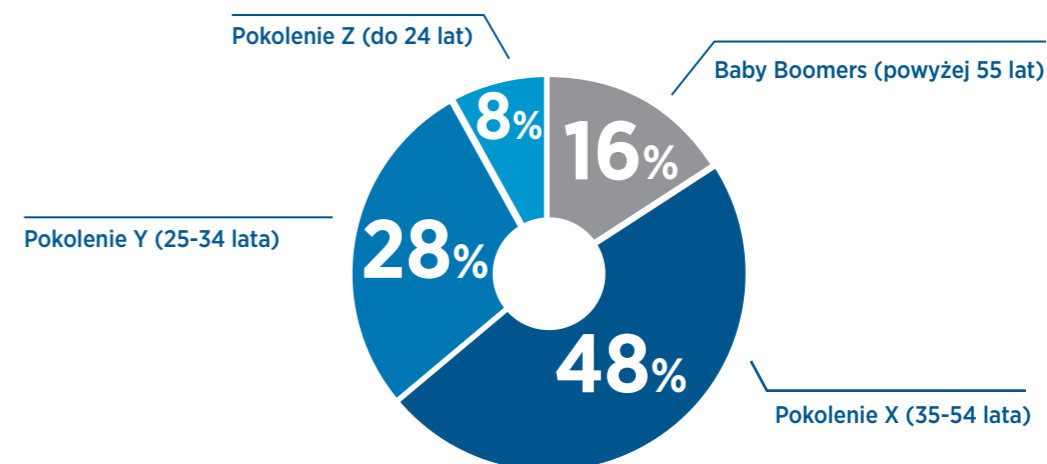
\*Źródło: Badanie Kinnarps - United Minds, 2015.

**Ewa Zmysłowska**  
Dyrektor działu  
kapitału ludzkiego,  
PwC Polska



Młodzi ludzie chcą podróżować, rozwijać się, zdobywać doświadczenie. Cenią sobie elastyczność i mobilność. Pracodawcy, którzy najlepiej odpowiedzą na oczekiwania w tym zakresie, zyskają znaczną przewagę w walce o talenty. To, co firmy mogą zrobić już teraz, to dostosowanie zarówno przestrzeni biurowej, jak i sposobu pracy. Jest to możliwe chociażby dzięki nowoczesnym narzędziom, pozwalającym na realizację swoich zadań z biura, ale również z domu, parku lub innego miejsca – nawet na krańcu świata.

## POKOLENIA NA RYNKU PRACY



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, 2016.

**Paula Rejmer**  
Dyrektor  
Zarządzająca Expert  
Perm, Hays Poland



Podczas rozmów rekrutacyjnych pytania o możliwość zdalnego wykonywania części obowiązków lub zastosowania elastycznych godzin pracy stają się standardem. Pracodawcy powinni mieć świadomość, iż nie mogą przegapić ewolucji zachodzącej na rynku pracy. Jeśli firmy stawiające na rozwój i nowoczesne rozwiązania chcą nie tylko pozyskać, ale i zatrzymać talenty, powinny już teraz rozpocząć wprowadzanie zmian ukierunkowanych na lepsze dopasowanie środowiska pracy do potrzeb pracowników.

# IDEALNI KANDYDACI DLA IDEALNYCH PRACODAWCÓW

Pracodawcy coraz częściej doświadczają trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy, którzy spełniliby ich wymagania. Firmy wykorzystują nowe i niestandardowe metody dialogu z kandydatami, włączając w proces rekrutacyjny aktywność w mediach społecznościowych, grywalizację czy wykorzystanie specjalnych aplikacji. Walka o najbardziej utalentowanych pracowników trwa, a niektóre branże zmagają się z ogromnym niedoborem odpowiednich kandydatów na rynku pracy.

We wspólnym badaniu Hays, Kinnarps i Skanska pracodawcy odpowiedzieli na pytanie o najbardziej pożądane cechy i kompetencje nowo zatrudnionych pracowników.

Kompetencje, których szukają pracodawcy, w dużej mierze związane są ze zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie. Ponieważ będziemy mieć do czynienia z ciągłymi transformacjami rynku pracy, pracownicy muszą być jednocześnie kreatywni i innowacyjni oraz pracowici i odpowiedzialni. Firmy

potrzebują nie tyle pracowników, co mikro-przedsiębiorców, którzy miejsce pracy będą traktować jak własną firmę oraz szybko odpowiadać na zmieniające się oczekiwania i otoczenie.

Obecnie coraz częściej mamy do czynienia z „turkusowymi firmami”, w których pracownicy z własnych wyborów angażują się w zadania i przydzielają sobie role dostosowane do indywidualnych umiejętności. Są w organizacji, ponieważ dobrze się w niej czują. W firmach, które opierają się na takim stylu zarządzania, często nie ma stanowisk, ale funkcje. Te ostatnie mogą być jednak zmieniane wraz ze zdobywaniem nowych umiejętności lub z powodu chęci spróbowania czegoś nowego. Także liczba godzin pracy może być ustalana indywidualnie przez pracownika ze wszystkimi jego wewnętrznymi kontrahentami. Jedynym ograniczeniem jest niezakłócone działanie firmy. Activity based working to rozwiązanie, które wpisuje się również w specyfikę takich organizacji.

Firmy coraz chętniej myślą o środowisku pracy w ujęciu strategicznym. Dlaczego? Bo widzą, że biuro dopasowane do potrzeb pracowników poprawia komunikację i efektywność, wzmacnia współpracę oraz dzielenie się wiedzą. Komfort pracy przekłada się na lepszą realizację zadań, która z kolei gwarantuje coraz lepsze wyniki finansowe. Punktem wyjścia do rozważań o sposobie pracy powinno być zdefiniowanie tego, co tworzy wartość w danej organizacji, jak również położenie nacisku na rozwiązania, które sprzyjają zadowoleniu pracowników.

**Regina Gul**  
Starszy Kierownik  
Projektu,  
JLL Poland



**26%**

Kreatywność,  
innowacyjność

**22%**

Pracowitość,  
odpowiedzialność

**21%**

Proaktywność,  
przedsiębiorczość

**19%**

Chęć uczenia się  
i dzielenia wiedzą

**19%**

Doświadczenie,  
merytoryka

KOMPETENCJE NAJWAŻNIEJSZE DLA FIRM

Źródło: Badanie Hays, Kinnarps, Skanska – Biuro a potrzeby organizacji, 2016.

KOMPETENCJE NAJWAŻNIEJSZE DLA FIRM

**17%**

Współpraca

**17%**

Samodzielność

**17%**

Elastyczność,  
otwartość  
na zmiany

**17%**

Uczciwość,  
odpowiedzialność

**14%**

Komunikatywność

# BIURO NA MIARĘ CZASÓW

Activity Based Working nie jest sposobem aranżacji wnętrz – sięga o wiele głębiej. Wygląd przestrzeni jest tutaj jedynie widocznym rezultatem wdrożenia całej koncepcji. Pełne wykorzystanie jej możliwości, jest zależne od kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. To element strategii osiągnięcia celów biznesowych, który zakłada znajomość własnych wzorców pracy, łączących technologię, zarządzanie oraz fizyczną przestrzeń. Istotą koncepcji jest świadomość celów, jakie organizacja zamierza osiągnąć za pomocą wprowadzonych zmian. Biuro jest narzędziem, które pomaga tę transformację przeprowadzić.

**DOBRE PRZEMYŚLANA I ZAARANŻOWANA POWIERZCHNIA BIUROWA JEST NIE TYLKO BARDZIEJ EFEKTYWNA PRZY CODZIENNYM UŻYTKOWANIU, LECZ TAKŻE BARDZIEJ ELASTYCZNA, CO W PRZYPADKU KONIECZNOŚCI PRZEPROWADZENIA ZMIAN W STRUKTURZE FIRMY UMOŻLIWIA JEJ ŁATWIEJSZE I TAŃSZE DOPASOWANIE DO NOWYCH WARUNKÓW.**

W dobie różnorodności rozwiązania uniwersalne nie istnieją także w środowisku pracy. Różni pracownicy, modele biznesowe, zmieniające się otoczenie powodują, że każda firma ma specyficzne potrzeby i oczekiwania. Biuro musi je uwzględniać i na nie odpowiadać. Idąc krok dalej – biuro projektowane dziś musi uwzględniać potrzeby firmy, których jeszcze nie znamy. W każdej firmie inny udział modelu activity based working jest potrzebny i zasadny.

arch. Magdalena  
Szkarłat-Meszczyńska  
APP KOLOR PLUS



Koncepcja Activity Based Working jest formą kultury organizacyjnej, która pozwala dostrzec indywidualności – to, że każdy pracownik jest inny, że nie wszyscy muszą pracować zawsze w taki sam sposób, że w trakcie odpoczynku w miejscu pracy mogą nam przyjść do głowy kreatywne pomysły. Architekta zmusza to do myślenia poza schematem i daje szansę realizacji wielu różnych scenariuszy.

## POZIOM ZASTOSOWANIA ACTIVITY BASED WORKING

### 0-25%

- Stałe miejsce dla każdej osoby;
- Stałe okablowanie;
- 100% czasu pracy w biurze;
- Gabinety mają właścicieli;
- Przestrzenie jednofunkcyjne;
- Zamykane miejsca spotkań.

### 26-50%

- Brak stałych miejsc pracy dla każdego;
- Hierarchizujący dostęp do przestrzeni;
- Podział biura na mniejsze open space;
- Zamknięte przestrzenie wspólne;
- Ograniczony wybór miejsc wspólnych.

### 51-75%

- Stałe miejsca pracy dla części pracowników;
- Współdzielone miejsca pracy Zamkniętych pomieszczenia dla zarządu
- Poszerzony wybór przestrzeni;
- Dostęp do przestrzeni wspólnych;
- Wyposażenie informatyczne dopasowane do indywidualnych potrzeb.

### 76-100%

- Brak przypisanych miejsc pracy;
- Biuro bez kabli;
- Praca zdalna, telepraca;
- Praca zadaniowa;
- Szeroki wybór przestrzeni;
- Zamknięte pomieszczenia dostępne dla każdego;
- Dostęp do przestrzeni wspólnych.

# BIURO TO WIĘCEJ NIŻ BIURKO

Wraz ze wzrostem świadomości wpływu aranżacji biura na dynamikę organizacji, pracodawcy coraz częściej dostrzegają potencjał tkwiący w biurze jako narzędziu do zarządzania zespołem i zaczynają traktować biuro jak inwestycję, a nie jako koszt. Pozytywny stosunek do projektu uelastycznienia biura niesie za sobą więcej korzyści niż sam jego rezultat – nowa przestrzeń do pracy.

Poznając trendy rynkowe i oczekiwania młodszych pokoleń pracowników, można lepiej przygotować biuro na nadchodzące wyzwania, odpowiednio wcześniej dbając o przewagę konkurencyjną w niektórych obszarach biznesowych.

Obecnie tylko 30% biur wspiera kreatywność i pracę zespołową – cechy, których pracodawcy poszukują u potencjalnych pracowników. W podobnym odsetku biur sytuacja jest odwrotna – miejsce pracy nie pomaga pracownikom we współpracy oraz realizacji ich potencjału. Najwięcej firm znajduje się w „połowie drogi”, tzn. ich biuro zawiera elementy wpisujące się w oczekiwane zachowania i wspierające postawy pożądane w miejscu pracy.

Przeciętnie w firmach koszty wynajmu biura stanowią maksymalnie ok. 10% kosztów operacyjnych, a koszty zatrudnienia to aż ok. 70%. Warto zastanowić się jakie korzyści przyniesie inwestycja w inspirującą przestrzeń biurową opartą o badanie ABW. Skoro tak dużo budżetu przeznaczamy na kadry, warto dostarczyć im przestrzeń możliwie najlepiej dopasowaną do charakteru pracy. Koszt badania i aranżacji nowego biura pokryje się przy okazji z budżetem na rozwój osobisty naszych pracowników. Wiemy przecież, że biuro oparte o ABW przynosi poszczególnym zespołom, a w konsekwencji całej firmie, wymierne korzyści.

**Ewelina Kałużna**  
Dyrektor ds. wynajmu  
i zarządzania  
wartością budynków,  
Skanska Property  
Poland



Z naszych obserwacji wynika, że firmy coraz chętniej weryfikują swoją kulturę organizacyjną i wykorzystują aranżację biura, jako element wspierający cechy pożądane wśród pracowników oraz odpowiedź na wyzwania rynku pracy. Coraz częściej dostrzegają też, że nowoczesne miejsce pracy musi być elastyczne i dopasowane do aktualnych potrzeb pracowników.

Trend jest coraz bardziej widoczny, ponieważ jak wynika z badania Hays, Kinnarps i Skanska, już 88% respondentów w Polsce rozważa wykorzystanie aranżacji biura, jako narzędzia wspierającego budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.

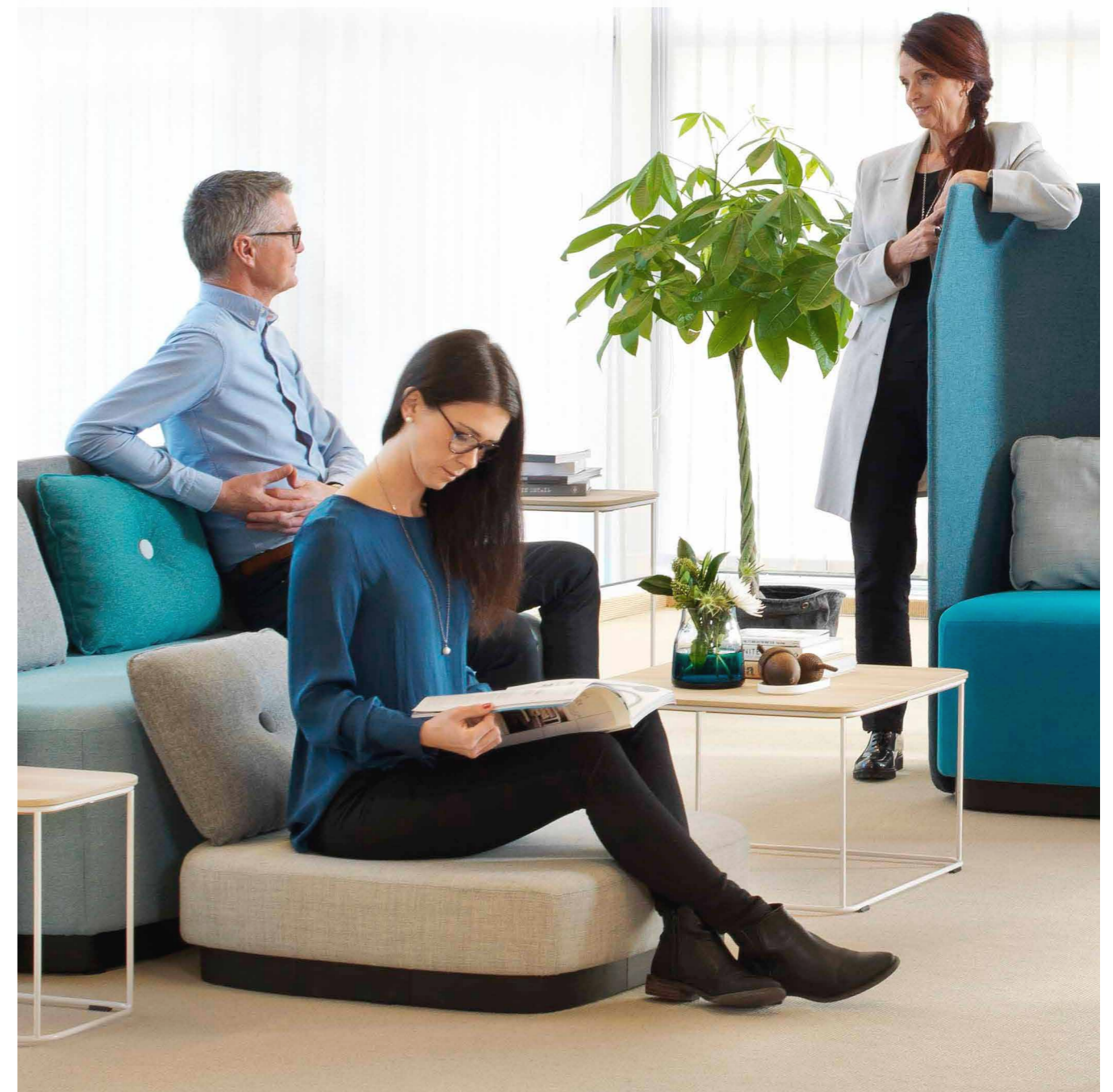
**Beata  
Preis-Hryniewicz**  
HR Manager, Hays  
Poland



Na decyzję o podjęciu zatrudnienia w firmie największy wpływ ma praca sama w sobie. Coraz częściej widzimy jednak, że nowoczesne i atrakcyjne biuro może pomóc w podjęciu decyzji, szczególnie wśród najmłodszego pokolenia pracowników. Firmy coraz częściej zdają sobie z tego sprawę i starają się aranżować przestrzeń pracy w taki sposób, aby była kolejnym argumentem w procesie rekrutacji specjalistów.

ACTIVITY BASED WORKING NIE JEST KONCEPCJĄ NOWĄ, PONIEWAŻ NIEDAWNO OBCHODZIŁA SWOJE 20 URODZINY. JEJ OJCEM JEST HOLENDERSKI KONSULTANT ERIC VELDHOEN, AUTOR KSIĄŻKI *THE DEMISE OF OFFICE*, KTÓRY W 1996 ROKU OPISAŁ MODEL EFEKTYWNEGO ŚRODOWISKA PRACY.

ACTIVITY BASED WORKING W POLSCE  
WCIAŻ MA WALOR NOWOŚCI.  
FIRMY, KTÓRE SĄ GOTOWE  
NA WPROWADZENIE TEJ ZMIANY MAJĄ  
OKAZJĘ ZYSKAĆ KONKURENCYJNĄ  
PRZEWAGĘ W STOSUNKU DO SWOJEGO  
OTOCZENIA BIZNESOWEGO.



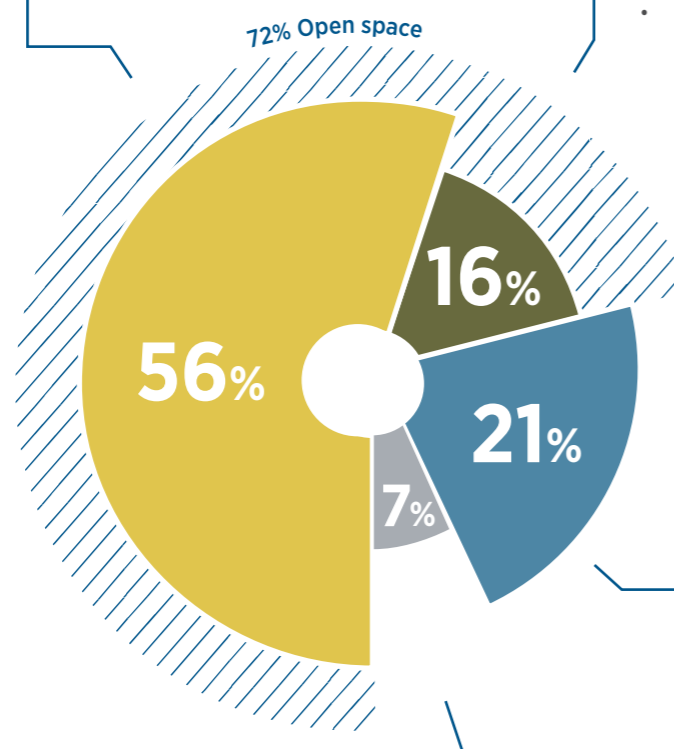
# W GABINECIE I NA KANAPIE

Chociaż obecnie wiele biur wciąż zorganizowanych jest zgodnie z koncepcjami wypracowanymi w minionych latach, to organizacje w coraz większym stopniu starają się kształtować przestrzeń biurową w taki sposób, aby nawiązywała ona do pożądaných przez firmę cech i kompetencji. Coraz ważniejsze stają się przestrzenie, w których ludzie mogą się spotykać i pracować nad projektami. Praca nie jest już definiowana jako miejsce, w którym przebywamy 40 godzin tygodniowo, lecz jako zespół wykonywanych czynności.

## PRZESTRZEŃ BIUROWA W POLSCE

### Open space z udogodnieniami (miejsca spotkań, odpoczynku, itp.)

- Układ otwarty, minimalna liczba ścian działowych;
- Wydzielone stanowiska pracy, ograniczona liczba miejsc;
- Pokoje przeznaczone do cichej pracy, sale konferencyjne, miejsca wypełnione fotelami, sofami i innymi udogodnieniami.



### Biuro elastyczne, model Activity Based Working

- Układ zorientowany na pracę zespołową i zadaniową;
- Współdzielone stanowiska pracy;
- Przestrzeń podzielona na strefy dopasowane do różnorodnych potrzeb pracowników.

### Tradycyjny open space

- Układ otwarty, minimalna liczba ścian działowych;
- Biurka umiejscowione w jednej dużej przestrzeni, bez podziału na oddzielne pokoje czy gabinety;
- Poszczególne działy firmy zajmują różne części biura.

### Biuro z podziałem na pokoje, gabinety

- Przewaga gabinetów;
- Niewielkie pokoje dla działów lub pracowników wykonujących pracę o podobnym charakterze;
- Mocno ograniczona przestrzeń wspólna.



W POLSCE WIĘKSZOŚĆ FIRM PRACUJE W BIURACH TYPU OPEN SPACE, WZBOGACONYCH O PEWNE UDOGODNIENIA. 7% FIRM DEKLARUJE KORZYSTANIE Z MODELU ACTIVITY BASED WORKING.

Szacujemy, że elastyczne biura stanowią w Polsce obecnie około 5% całej nowoczesnej powierzchni, przy 75% dominacji modelu open space i około 20% współistnienia tradycyjnego, gabinetowego układu pomieszczeń. Proces przekształcania funkcji biur rozpoczyna się na dobre. Elastyczne biuro będzie szybko ulegać przemianom wraz z nowymi technologiami i postępującą automatyzacją procesów. Uwolnieni od powtarzalnych zadań pracownicy w coraz większym stopniu będą zajmować się pracą twórczą, a ich nowe potrzeby będą wspierać nie tylko coraz bardziej zindywidualizowane biura, lecz także inne przestrzenie, tworzące „trzecie miejsce” (dosłownie i w przenośni znajdujące się pomiędzy pracą a domem), o których dzisiaj nie myślimy jeszcze jako o miejscach do regularnej pracy, np. w pełni samosterujące i zautomatyzowane samochody.

### Karina Kreja

Dyrektor Działu Strategii Środowiska Pracy i Projektowania Architektonicznego, CBRE

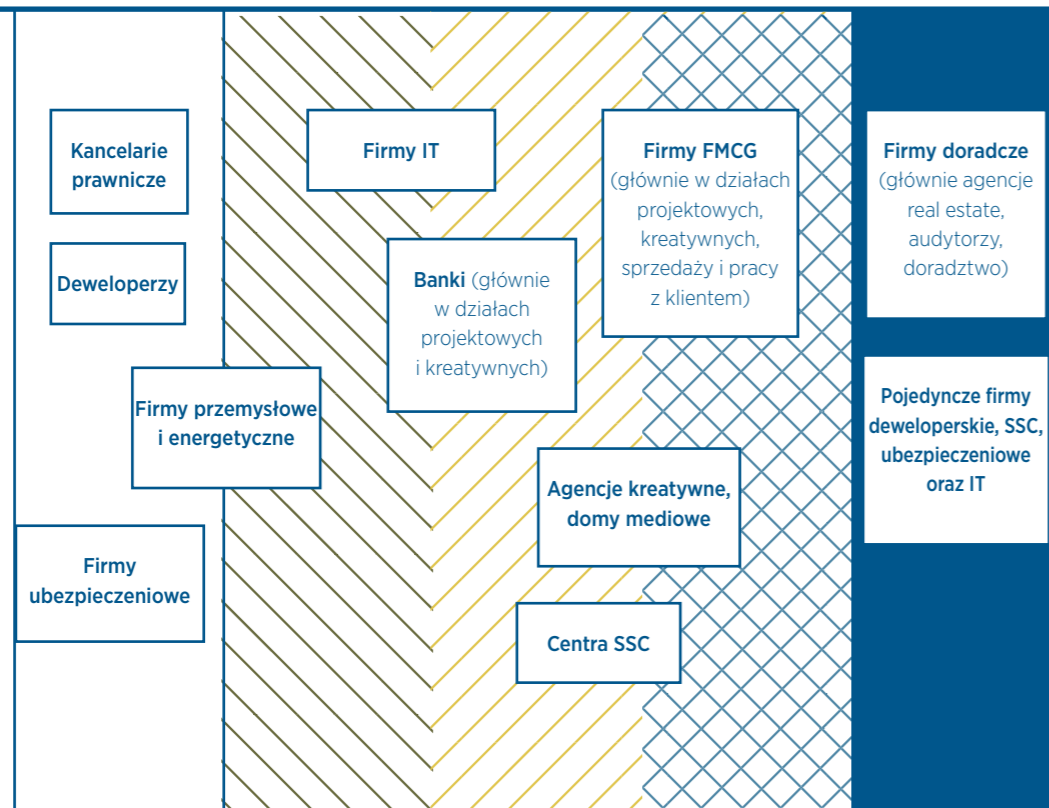


# JAK BARDZO ACTIVITY BASED?

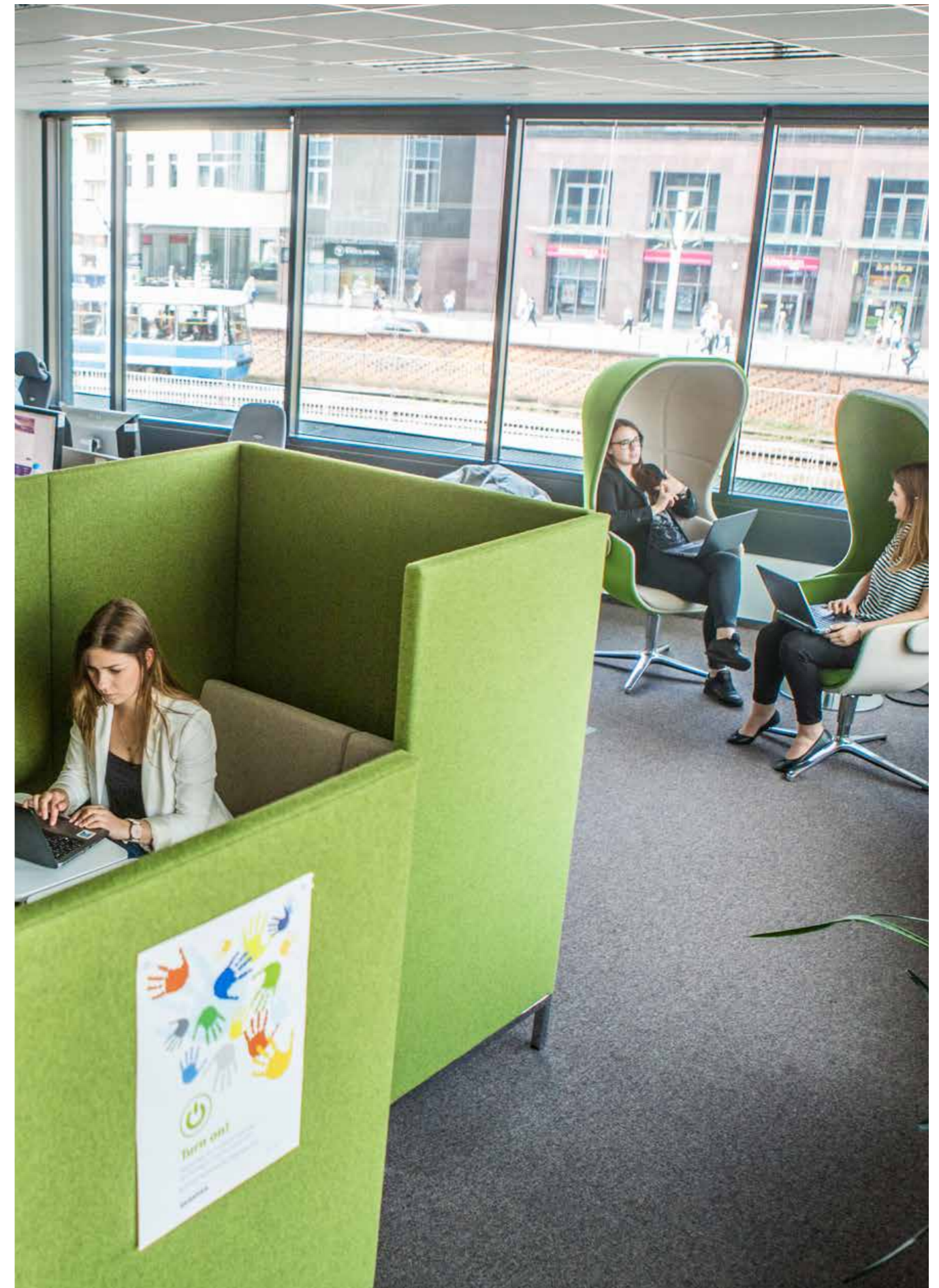
Z doświadczeń Network Office wynika, że poziom występowania środowiska typu ABW jest różny w różnych sektorach polskiego rynku. Wśród dużych organizacji, zatrudniających ponad 100 osób, możemy zobaczyć, które branże i rodzaje działalności są najchętniej lokowane na powierzchni elastycznej.

## W JAKICH SEKTORACH W POLSCE WYSTĘPUJĄ FIRMY Z DANYM POZIOMEM WDROŻENIA ABW?

Brak zainteresowania koncepcją ABW	Pierwsze analizy potencjału wdrożenia ABW	Pilotażowe wdrożenie ABW w części organizacji (do 30% biura)	Wdrożenie ABW w dużej części organizacji (30%-70% biura)	Wdrożenie ABW w dużej części organizacji (ponad 70% biura)
------------------------------------	---	--	--	--



Źródło: Analiza Network Office





# PRZEPIS NA PRZESTRZEŃ

Kiedy warto zdecydować się na model ABW, skoro nie istnieje koncepcja, która byłaby idealna dla wszystkich? Punktem wyjścia dla określenia optymalnego układu może być odpowiedź zawarta na pytanie w pierwszej części raportu, lecz także określenie typu pracowników w organizacji. Jedną ze stosowanych typologii jest podział na Rezydentów, Networkerów, Nomadów i Pracowników Terenowych.\*

\*Źródło: Materiały Network Office.

**Nomad** – więcej czasu spędza na spotkaniach niż przy biurku, które służy mu maksymalnie przez 30% czasu pracy. Codziennie uczestniczy w wielu spotkaniach. Może też regularnie pracować zdalnie.

**Networker** – przy biurku przebywa między 40% a 70% czasu pracy. Praktycznie codziennie uczestniczy w spotkaniach w biurze lub poza nim. Wykonując swoje zadania często się przemieszcza. Przynajmniej częściowo pracuje zdalnie.

**Pracownik Terenowy** – w biurze pojawia się tylko okazjonalnie.

**Rezydent** – przy biurku przebywa ponad 70% czasu pracy. Tylko sporadycznie uczestniczy w spotkaniach. Poza wyjątkowymi sytuacjami nie pracuje zdalnie.

Większość pracowników postrzega samych siebie, jako Rezydentów (49%), spędzających czas pracy głównie przy biurku. Tymczasem z obserwacji stanowisk pracy wynika, że Rezydenci stanowią jedynie 18% ogółu pracowników organizacji. Ponad połowa zatrudnionych to Networkerzy, którzy często się przemieszczają.

Firmy lub działy z przeważającą liczbą Rezydentów powinny skoncentrować się na stworzeniu komfortowej przestrzeni do pracy indywidualnej. Ogromne znaczenie ma dla nich komfort akustyczny i ergonomiczny miejsca pracy.

Natomiast firmy zdominowane przez Networkerów potrzebują przede wszystkim miejsc do spotkań i wszelkich form pracy zespołowej. W pracy Networkera kluczowa jest komunikacja bezpośrednia, dlatego dobrze sprawdzają się większe, wspólne powierzchnie. Networkerzy są grupą, przy której warto rozważyć wprowadzenie środowiska pracy typu ABW.

Nomadzi do swojej pracy w biurze potrzebują przede wszystkim miejsc spotkań. Organizacja strefy z biurkami stanowi dla nich kwestię drugorzędą, ponieważ spędzają przy nich maksymalnie dwie godziny dziennie. Preferowanym przez Nomadów miejscem realizacji indywidualnych zadań są przestrzenie, w których można

szybko rozpocząć pracę z laptopem, dlatego też stanowią grupę, dla której model Activity Based Working jest najbardziej naturalny. Podobnie jak dla Pracowników Terenowych, którzy w biurze pojawiają się sporadycznie.

Powierzchnia zaadaptowana według koncepcji ABW przekłada się na korzyści finansowe, dzięki zwiększeniu efektywności pracowników. W przedsiębiorstwach, w których znaczny odsetek zespołu pracuje zdalnie, nie zdaje egzaminu tradycyjny model stanowisk pracy, oparty na określonej strukturze i podziale powierzchni.

Biuro zaprojektowane w modelu ABW wzmacnia wśród pracowników poczucie wpływu na otaczającą przestrzeń, co przekłada się na ich większe zaangażowanie. Użytkownicy dostrzegają wzrost swojej efektywności, lepsze wykorzystanie czasu oraz poprawę samopoczucia psychicznego i fizycznego poprzez możliwość dopasowania sposobu wykonywania pracy do indywidualnych preferencji. Zapewnia im to możliwość wyboru spośród różnorodnych stylistycznie i funkcjonalnie przestrzeni, spędzanie większej ilości czasu pracy w ruchu, zdrowsze i bardziej ergonomiczne środowisko pracy. Biuro elastyczne wspiera też komunikację i pracę zespołową.

Planując proces zmiany, ważne jest sprawdzenie, czy pracownicy dostrzegają jak bardzo są mobilni i jak rzadko korzystają z własnego biurka. Wysoka świadomość własnej mobilności i potrzeb związanych z pracą zespołową (np. większa potrzeba dostępu do różnorodnych miejsc spotkań niż do biurek) jest wyznacznikiem większej otwartości na biuro elastyczne. W przypadku Rezydentów rozsądna wydaje się inwestycja w komfortowe fotele i np. podnoszone biurka, umożliwiające pracę na stojąco. W przypadku grup bardziej mobilnych, zdecydowanie ważniejsza będzie inwestycja w przestrzenie do spotkań.

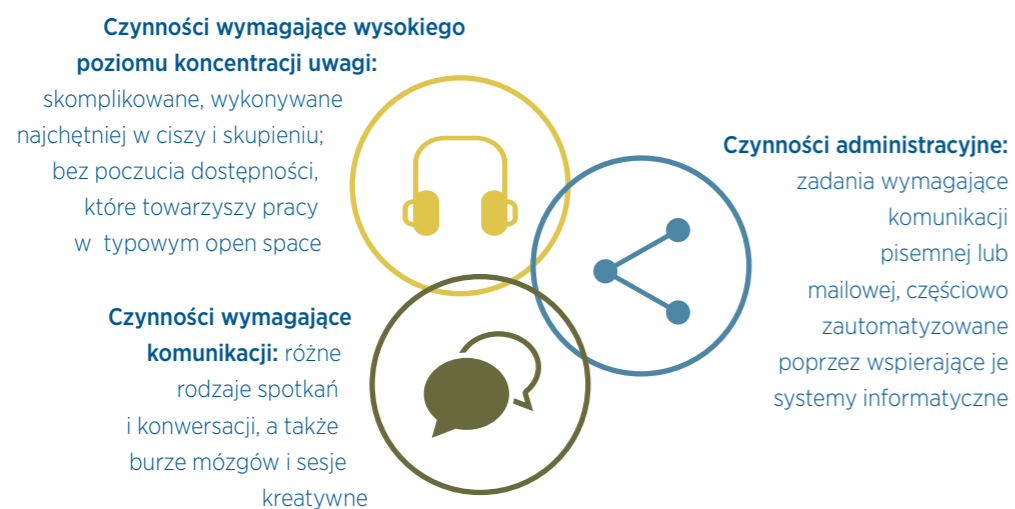
**Łukasz Polikowski**  
Dyrektor działu zarządzania zmianą w środowisku pracy, Network Office



# KULTURA ACTIVITY BASED WORKING

Activity Based Working to pojęcie, które na dobre zadomowiło się w nomenklaturze biurowej, choć często jest błędnie utożsamiane z nowoczesnym sposobem organizacji przestrzeni pracy. ABW jest przede wszystkim przejawem nowej kultury organizacyjnej, która rozwija się dzięki zmianom zachodzącym w technologii i zachowaniach społecznych. To sposób pracy, który wspomaga efektywne wykonywanie różnych czynności, ale także odpowiada indywidualnym potrzebom pracowników.

Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że typowy dzień pracy w biurze wypełniają w różnym stopniu zadania należące do poniższych kategorii:



Biuro w modelu Activity Based Working powinno gwarantować pracownikom swobodny wybór spośród zróżnicowanych funkcjonalnie przestrzeni, pozwalający na realizację ich codziennych zadań w optymalnych warunkach. W praktyce oznacza to, że w biurze muszą znaleźć się zarówno strefy spotkań oraz przestrzenie wspomagające komunikację, jak również odizolowane i wyciszone miejsca pracy koncepcyjnej. Swoje codzienne obowiązki pracownicy mogą wykonywać w różnych miejscach, niekoniecznie mając do dyspozycji indywidualne miejsce pracy, lecz współdzieląc je z innymi użytkownikami biura.

**Aleksandra Krawsz-Kubica**  
Marketing & PR  
Manager,  
Kinnarps Polska



Założenie aranżacyjne przestrzeni w koncepcji ABW jest naturalne. Przypomina dom, gdzie mamy do dyspozycji wyspecjalizowane przestrzenie, między którymi przemieszczamy się w ciągu dnia stosownie do rodzaju zadania – jemy w jadalni, śpimy w sypialni, itp. Podobnie w szkole, gdzie korzystamy ze specjalnych pracowni do nauki poszczególnych przedmiotów. W biurze zaaranżowanym według ABW mamy do czynienia z elastycznym modelem pracy, w którym pracownik w ciągu dnia wielokrotnie zmienia miejsce wykonywania czynności, zgodnie z ich charakterem.



ACTIVITY BASED WORKING TO KONCEPCJA WYMAGAJĄCA KULTURY ORGANIZACYJNEJ, CHARAKTERYZUJĄCEJ SIĘ ZAUFANIEM ZARZĄDZAJĄCYCH DO PRACOWNIKÓW ORAZ OTWARTOŚCIĄ NA WSPÓŁDECYDOWANIE.

# OBAWY I WYZWANIA

Koncepcja ABW znajduje wielu zwolenników, lecz pojawia się również duża liczba głosów krytycznych. Problemem może być hałas, trudniejszy do ograniczenia w otwartej przestrzeni. Jednak tę kwestię rozwiązują nie tylko nowoczesne systemy akustyczne, lecz także projekt przestrzeni.

**Ewelina Kałużna**  
Dyrektor ds. wynajmu i zarządzania wartością budynków, Skanska Property Poland



Obawa przed zmianą sposobu funkcjonowania mojego zespołu była wysoka. To naturalne, że mamy opór przed rezygnacją ze starych nawyków. Mój zespół przychodził do mnie i pytał wprost czy koncepcja ABW i nowy styl pracy nie pogorszy np. naszych wyników. Teraz podczas spotkań z klientami mam możliwość opowiedzenia im, jak ważne jest przygotowanie tej zmiany, z jakimi wyzwaniami należy się zmierzyć i dlaczego zmiana funkcjonowania poszczególnych zespołów na tryb ABW - bo można tę koncepcję rozpatrywać w mikroskali - jest być może idealną odpowiedzią na ich potrzeby rozwoju jako organizacji. Zapytaj zespół, jak pracuje i daj mu powierzchnię, która odpowie na ukryte potrzeby.

Menedżerowie często obawiają się utraty kontroli nad pracownikami, którzy zaczną spędzać czas na rozrywce i prywatnych rozmowach. Odpowiedzią na takie obawy jest przede wszystkim kultura organizacyjna, która powinna określać i normować pożądane zachowania. Z drugiej strony warto pamiętać, że oczekując od pracowników kreatywności i innowacyjnych rozwiązań, nie można ograniczać ich przestrzeni pracy do samego biurka.

Największym wyzwaniem może być odpowiednie, zadaniowe ocenianie pracowników. Niestety, cały czas obecność w miejscu pracy nadal jest podstawową przesłanką pozytywnej oceny. Jeżeli pracownicy mają mieć realną możliwość decydowania o miejscu, w którym będą wykonywać powierzone im zadania, to taka decyzja nie może wiązać się z ryzykiem niższej oceny. Metody zarządzania ludźmi, budowania zespołu, a także kształtowania miejsca pracy muszą nadążać za trendem.

Badania przeprowadzone w środowisku biurowym w ciągu ostatnich 20 lat dowodzą, że pracownicy na ogół wykorzystują zaledwie część swojego potencjału. Nic w tym dziwnego – trudno o kreatywność i pomysłowość, gdy większość czasu spędza się w jednym miejscu i wciąż w tym samym towarzystwie.

Najlepsze, a i nieraz niekonwencjonalne rozwiązania przychodzą często do głowy podczas nieplanowanych spotkań, spontanicznie nawiązywanych konwersacji i wymiany opinii wśród współpracowników o różnym doświadczeniu oraz poglądach.

Faktem jest, iż nie we wszystkich firmach model aranżacji ABW się przyjmie, szczególnie jeśli zadania wszystkich pracowników oparte są na pracy indywidualnej lub gdy wykonywana praca ma charakter powtarzalny. Koncepcja jednak została zaaprobowana i z sukcesem wprowadzona w największych koncernach.

Praca w różnorodnym i ciekawym środowisku to nie tylko korzyści dla zdrowia – to również szansa na pozyskiwanie coraz lepszych pracowników, a także na zmniejszenie rotacji wśród obecnego zespołu. Co więcej, nowoczesne biuro to świetna wizytówka w oczach klientów.

Kulturę firmy buduje się poprzez solidny, zgrany i oddany zespół. Zadowoleni pracownicy są wartością nadrzędną. Rosnący poziom ich satysfakcji przekłada się nie tylko na lepsze wyniki firmy, ale przede wszystkim na większą chęć wspólnego działania, co z kolei gwarantuje stały rozwój i umocnienie marki.



Menedżerowie



Pracownicy

OBAWY ZWIĄZANE Z ABW

- Pogorszenie warunków pracy;
- Zespół nie będzie siedział razem i konieczne będzie szukanie pracowników w biurze;
- Pracownicy będą spędzać czas na rozrywce;
- Brak kontroli;
- Gorszy przepływ informacji;
- Utrata atrybutów prestiżu (np. gabinet);
- Trudność w uzyskaniu informacji o obecności pracowników;
- Hałas.

- Brak stałego stanowiska pracy;
- Brak poczucia przynależności;
- Brak prywatności;
- Konieczność starania się o najlepsze stanowisko pracy;
- Obawa o niewystarczającą liczbę wolnych stanowisk pracy;
- Problem z przechowywaniem i dostępem do dokumentów;
- Trudność w uzyskaniu informacji o obecności przełożonego i współpracowników;
- Pogorszenie warunków pracy;
- Hałas.

Zastosowanie koncepcji Activity Based Working w przestrzeni biurowej ma pozytywny wpływ na zespół oraz całą organizację, co bardzo łatwo dostrzec w krótkim czasie po wprowadzeniu zmiany – przy założeniu prawidłowego procesu jej wdrażania. Jest to wynikiem jednoczesnej poprawy wielu obszarów funkcjonowania firmy – od komunikacji, efektywności i motywacji, po wizerunek atrakcyjnego pracodawcy. Z naszego doświadczenia wynika też, że biuro ABW nie musi kosztować więcej niż tradycyjne. Z pewnością proces wprowadzania koncepcji jest bardziej złożony i powinien trwać dłużej niż urządzenie typowego biura, co również należy traktować jako inwestycję w podniesienie zaangażowania pracowników.

**Beata Osiecka**  
CEO Kinnarps  
Polska, Head of CEE  
Region

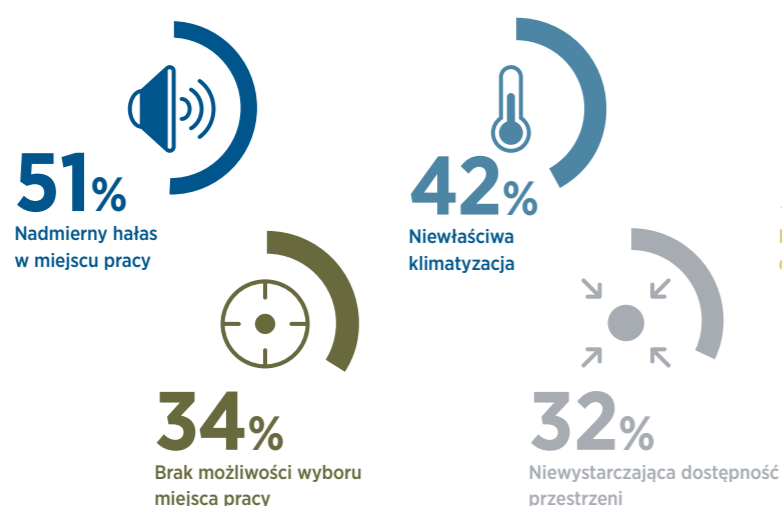


Źródło: Badanie Hays, Kinnarps, Skanska - Biuro a potrzeby organizacji, 2016.

# CO NAM PRZESZKADZA?

Mimo skutecznego podążania za trendami, pracownikom biur od lat doskwierają te same niedogodności, które można zaadresować już na etapie wyboru powierzchni biurowej i aranżacji przestrzeni. Jako kwestie problematyczne niezmiennie wskazywany jest poziom hałasu, stan klimatyzacji, brak światła dziennego i ograniczona przestrzeń.

## NIEDOGODNOŚCI W MIEJSCU PRACY



Źródło: Badanie Hays Poland, Nadgodziny, 2016.

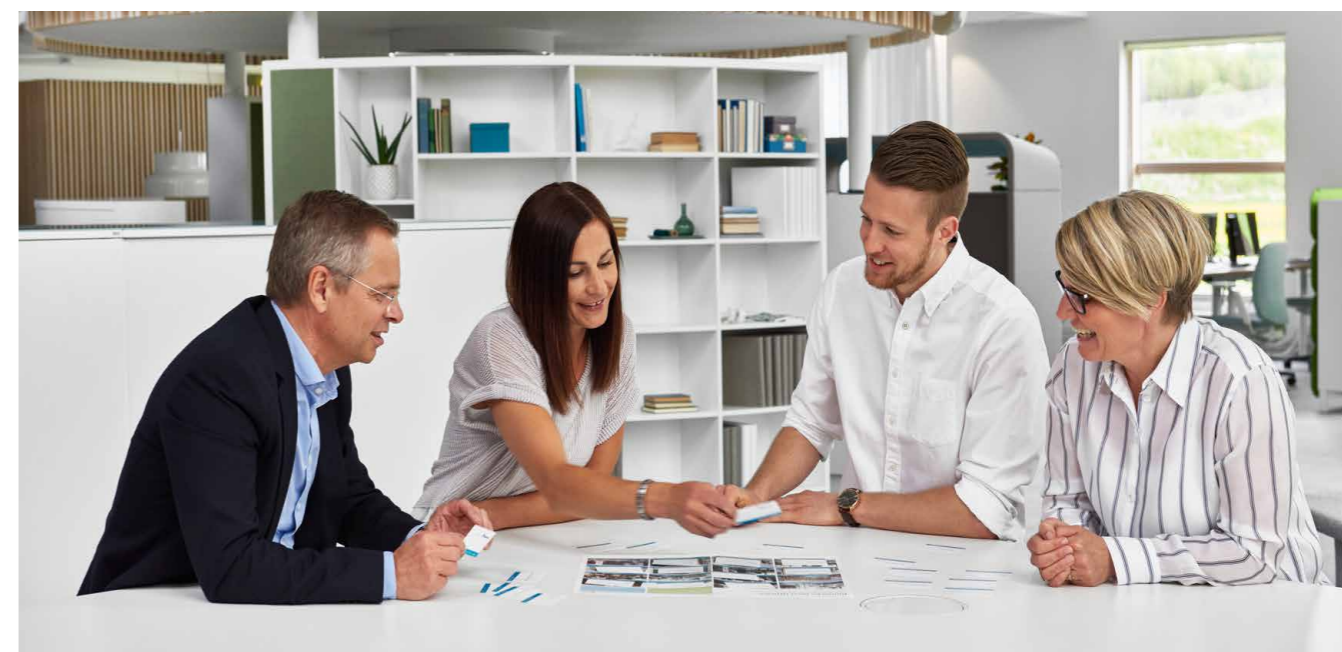
Obciążenie pracą i jej intensywność powodują, że pracownikom często towarzyszy stres i zmęczenie. Dodatkowo, jak pokazują wyniki badania Hays Poland, większość zatrudnionych pracuje w nadgodzinach, a czas wykraczający ponad standardowe osiem godzin, wpływa negatywnie na samopoczucie i zdrowie. Pracownicy cierpią na pogorszenie koncentracji, kłopoty ze snem i bóle różnego rodzaju.

**Maciej Zdrodowski**  
Szef Zespołu ds. Oceny Środowiska Pracy, Główny Ergonomista, Medicover

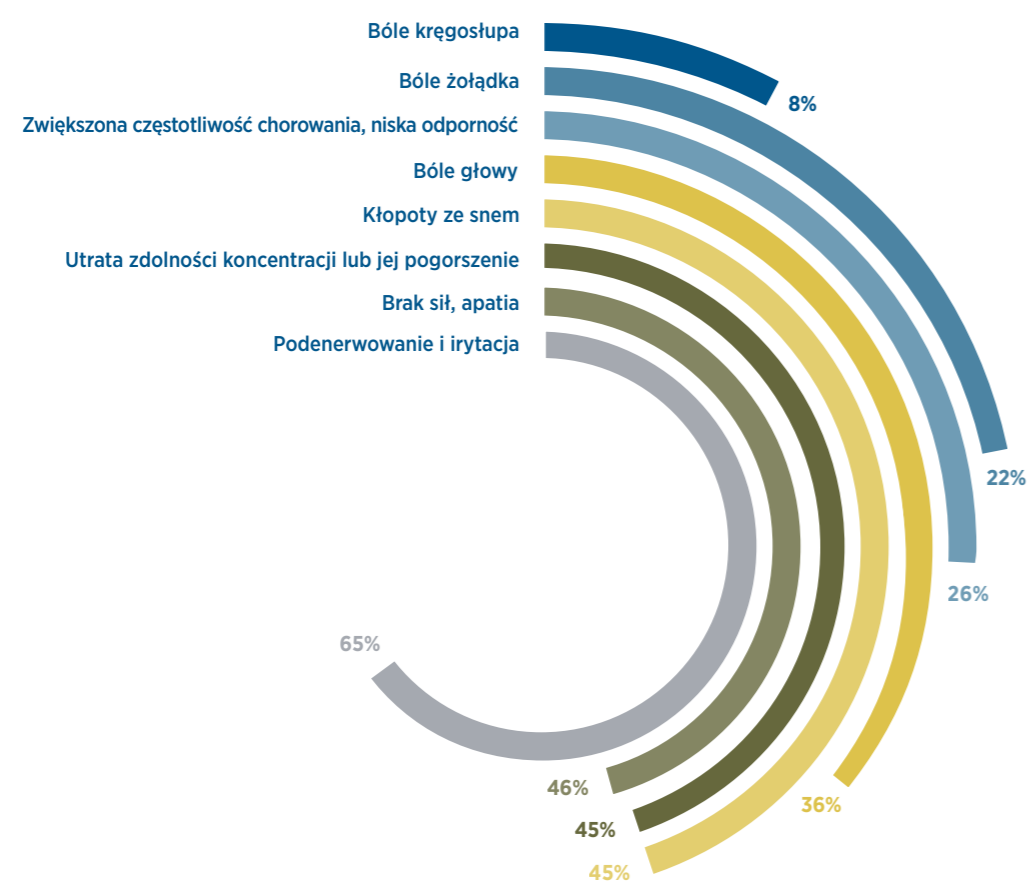


Jeśli każdego dnia pracownicy spędzają wiele godzin siedząc w jednej pozycji, na stanowisku, które nie zostało przygotowane zgodnie z zasadami ergonomii, może to skutkować poważnymi problemami zdrowotnymi. Jednocześnie, badania jednoznacznie wskazują pozytywny wpływ warunków pracy na kreatywność. Oznacza to, że warto tworzyć odpowiednie warunki pracy, by korzystać z wiedzy i wzmacniać potencjał swojego zespołu. Wymaga to zrozumienia i procesowego podejścia, gdzie stworzenie zróżnicowanej przestrzeni i różnorodnej gamy narzędzi daje pracownikom możliwość wyboru jak chcą pracować, by być najbardziej efektywnymi i twórczymi, przy jednoczesnej trosce o ich zdrowie i samopoczucie.

Intensywne wykonywanie obowiązków zawodowych prowadzi do wielu dolegliwości obniżających komfort pracy i życia. Pracownicy coraz częściej twierdzą, że do ich dolegliwości przyczynia się niski standard biura. Bóle pleców, głowy i ramion, dyskopatia, zespół cieśni kanału nadgarstka, kłopoty z krążeniem – to dolegliwości, które są bezpośrednim skutkiem niewygodnego środowiska pracy lub braku wyboru miejsca pracy.



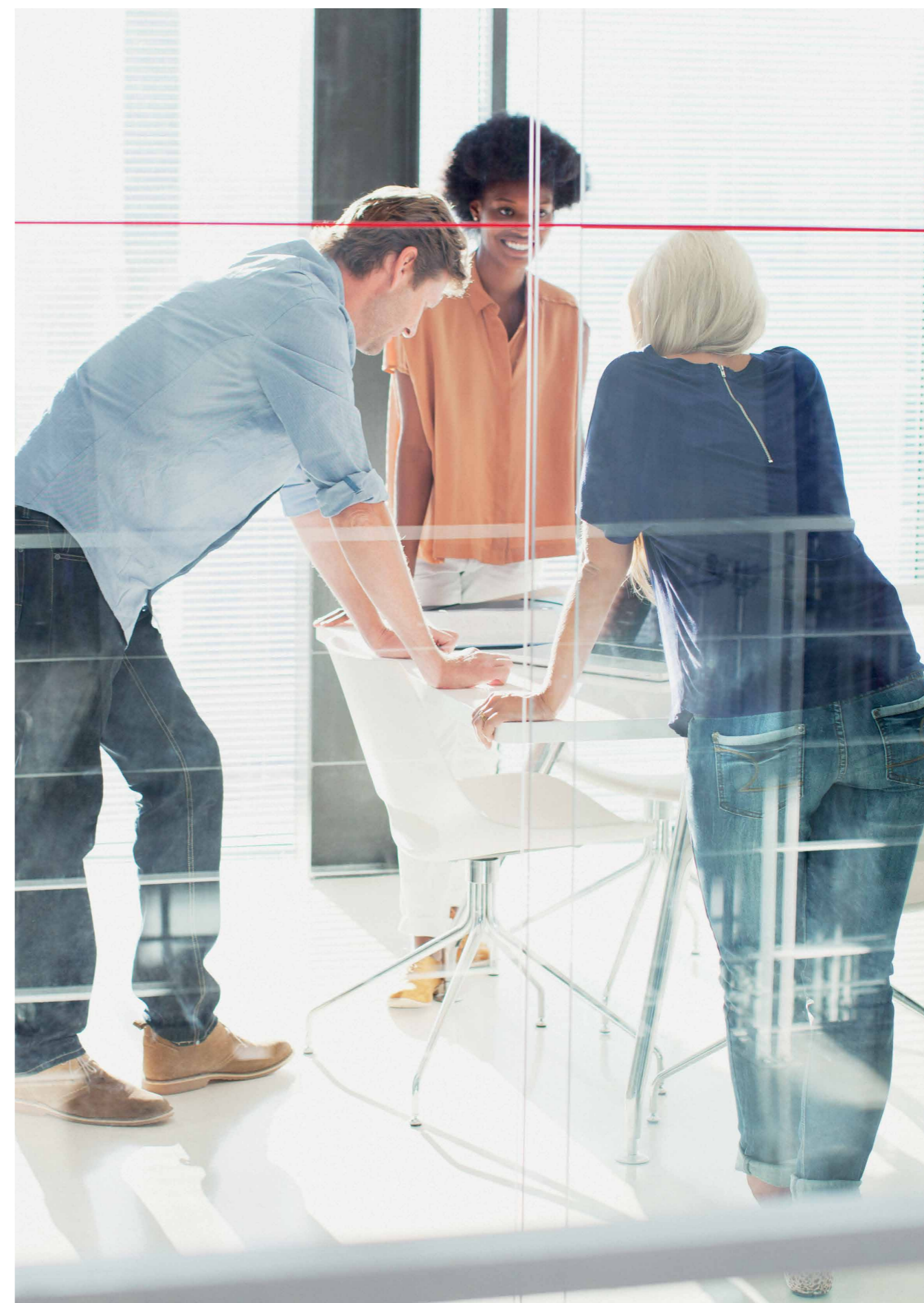
## NEGATYWNE KONSEKWENCJE DLA SAMOPOCZUCIA PRACOWNIKÓW



Źródło: Badanie Hays Poland, Nadgodziny, 2016.

Ludzkie ciało nie jest stworzone do trwania w bezruchu, a tym bardziej w pozycji siedzącej przez wiele godzin. Tymczasem według statystyk 7 na 10 czynnych zawodowo Polaków spędza w ten sposób około dwóch tysięcy godzin rocznie. Nie dość, że jest to nienaturalna pozycja dla kręgosłupa, to jeszcze obciąża go dużo bardziej niż wielogodzinne stanie czy chodzenie. Najczęściej odczuwalne efekty długiego siedzenia to ból pleców, ramion i karku. W dłuższej perspektywie zagrożenia dla zdrowia są dużo poważniejsze. W przypadku wielu zawodów siedzący tryb pracy jest nieunikniony, a w dodatku wszystko wskazuje na to, że w tej pozycji spędzać będziemy coraz więcej czasu zarówno w biurze, jak i w czasie wolnym.

W trosce o zdrowie pracowników coraz więcej firm decyduje się na rozwiązania umożliwiające bardzo precyzyjne dopasowanie stanowisk pracy do ich potrzeb. Do swoich biur wybierają przykładowo biurka z elektryczną regulacją, które umożliwiają dostosowanie wysokości blatu do wzrostu i preferencji użytkownika. Na popularności zyskują również rozwiązania umożliwiające pracę w pozycji stojącej lub półleżącej. Pracownicy biur coraz częściej mają możliwość wyboru i częstej zmiany nie tylko samego biurka, co rodzaju stanowiska pracy. W zależności od zaplanowanych działań i rozkładu dnia, mogą wybrać standardowe biurko, stację komputerową, leżak w strefie ciszy lub stolik w kawiarni. Dobrym pomysłem jest też aktywność fizyczna, do której firmy zachęcają swoich pracowników.



# KROK W STRONĘ ERGONOMII

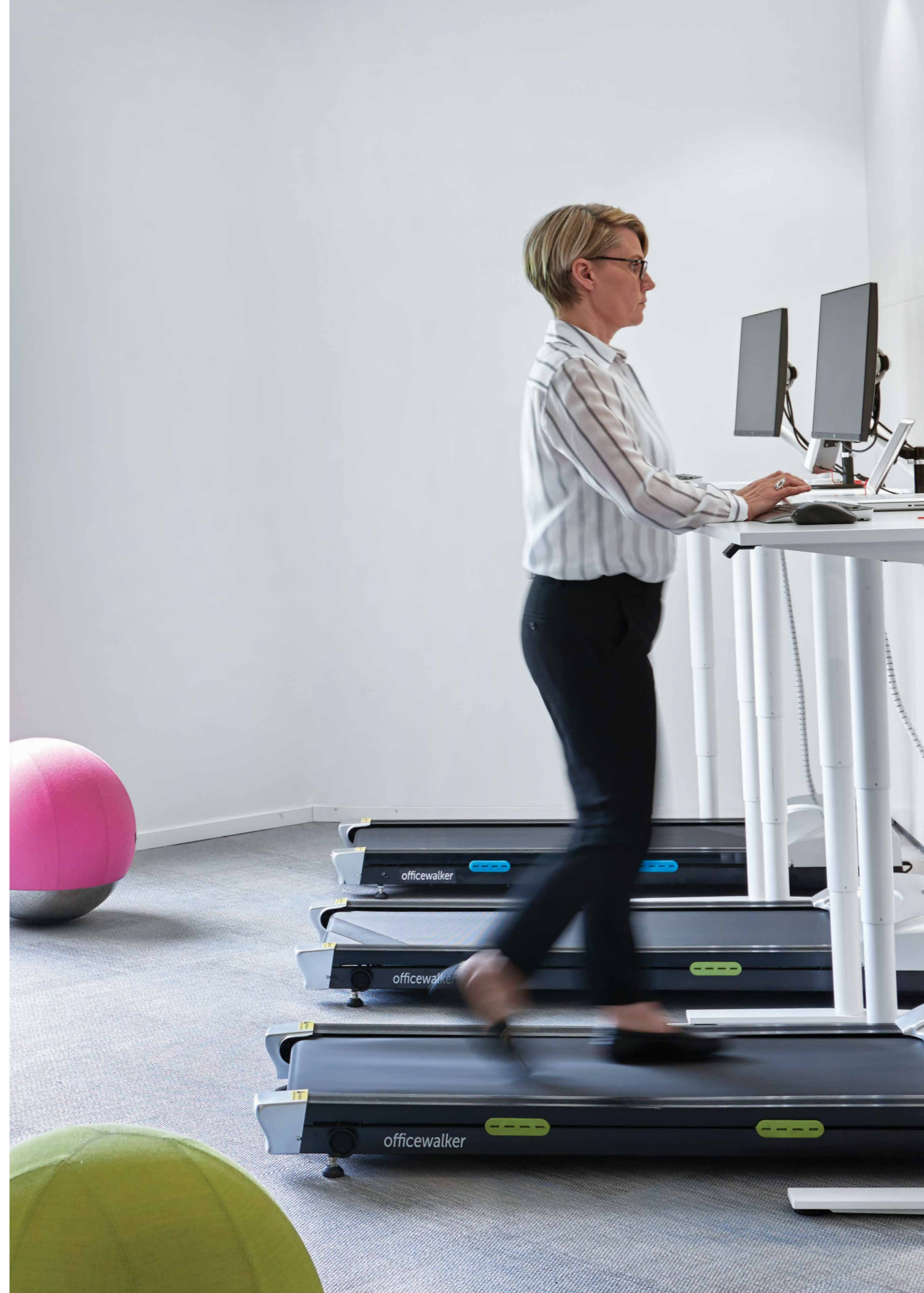
Współczesny rynek niesie za sobą rosnące wymagania i wyzwania, oczekując produktów, które pomogą w rozwiązywaniu problemów: poprawią jakość życia większości grup społecznych, ochronią zdrowie i zasoby naturalne, a także usprawnią współpracę i komunikację między ludźmi.

Również biuro powinno uznawać potrzeby ludzkie za najwyższą wartość. Mowa tutaj zarówno o potrzebach związanych z komfortem fizycznym (na które odpowiada ergonomia i wygoda pracy), psychicznym, jak również społecznym. Activity Based Working to duży krok w stronę nowoczesnie rozumianej ergonomii.

Rozwiązania dopasowane do konkretnego rodzaju zadań, gwarantujące swobodę i wysoki poziom funkcjonalności, sprawiają, że praca staje się mniej statyczna, a pracownicy są mniej zestresowani. Dzięki temu organizacje uzyskują dodatkową korzyść pod postacią niższych kosztów absencji chorobowej oraz wyższego poziomu ogólnej motywacji i zaangażowania.

Pod wpływem Activity Based Working miejsca pracy stają się coraz bardziej wielofunkcyjne i elastyczne. Umożliwiają pracę zarówno indywidualną, jak i zespołową, o różnym poziomie koncentracji uwagi.

**W PRACY BIUROWEJ CZASAMI NIE DOCENIA SIĘ ZNACZENIA FIZYCZNYCH WARUNKÓW PRACY DLA JEJ EFEKTYWNOŚCI I ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW. MOŻNA BEZ NADMIERNEJ PRZESADY ZAŁOŻYĆ, ŻE KAŻDY DYSKOMFORT FIZYCZNY MOŻE MIEĆ NEGATYWNE SKUTKI ALBO W BEZPOŚREDNIM SPADKU JAKOŚCI PRACY, ALBO PRZEZ KUMULUJĄCE SIĘ NAPIĘCIE, POWODOWANE CIĄGLĄ KONIECZNOŚĆ RADZENIA SOBIE Z NIM.**



# NOWE BIURO TO PROCES

Firmy wdrażające koncepcję ABW decydują się na zmianę sposobu zarządzania całą organizacją i przejście przez długi proces wprowadzania modyfikacji. Dobrze przeprowadzony proces jest tu kluczowym składnikiem sukcesu.

**Beata Rejkowska**  
Sales Operation  
Director, Kinnarps  
Polska



Przy zastosowaniu Activity Based Working należy zwrócić szczególną uwagę na sferę komunikacyjną w organizacji, gdyż informacja wewnętrzna pełni kluczową rolę w procesie każdej zmiany. Po zastosowaniu wybranych rozwiązań należy zadbać o określenie zasad korzystania z nowej przestrzeni i zdefiniowanie miejsc przeznaczonych do wykonywania poszczególnych czynności. Członkowie zespołu muszą przyzwycząić się do nowego sposobu pracy i mieć czas na zmianę starych nawyków.

Warto pamiętać, że na wdrożenie nowej koncepcji potrzeba czasu – pierwsze zmiany w sposobie zarządzania i metodach pracy powinno się wprowadzić przynajmniej pół roku przed planowaną przeprowadzką albo zmianą aranżacji przestrzeni. Są również sytuacje, w których organizacje poświęcają na cały proces nawet dwa lata.

Proces wdrażania nowych rozwiązań od samego początku powinien być zrozumiały dla wszystkich pracowników. Zarząd firmy powinien być aktywnie zaangażowany w realizację projektu i traktować go jako ważny element strategii. Istotna jest również przychylność menedżerów średniego szczebla, ponieważ to właśnie oni najbardziej odczuwają efekty wprowadzonych zmian. Warto też pozwolić pracownikom na współtworzenie przyszłego

środowiska pracy, aby było bardziej dostosowane do ich realnych potrzeb. Zaangażowanie pracowników sprawi, że będą czuć się współodpowiedzialni za nową przestrzeń i chętnie skorzystają z zaproponowanych przez siebie rozwiązań.

Sama nowa aranżacja biura nie wystarczy. Należy koniecznie ustalić zasady korzystania z różnych przestrzeni, aby uniknąć nieporozumień lub pracy w chaosie. Najlepiej, jeśli kwestie organizacyjne zostaną przedyskutowane podczas warsztatów z pracownikami. Warto kontynuować dyskusję o ciągłym udoskonalaniu środowiska pracy i dostosowywać je do aktualnych potrzeb, wyzwań, oczekiwań i kanałów komunikacji (grupy dyskusyjne, ambasadorzy itp.).

## PRZYKŁADOWY PROCES WDROŻENIA ABW



Wewnętrzna kampania informacyjna skierowana do pracowników

Powołanie zespołu projektowego, wsparcie go wiedzą i doświadczeniem ekspertów



Badanie opinii pracowników o wymaganiach i potrzebach zatrudnionych na wszystkich stanowiskach

Wykorzystanie narzędzi i interaktywnych gier, mające na celu określenie adekwatnych typów przestrzeni pracy



Stworzenie i przedyskutowanie wstępnej koncepcji biura



Wprowadzenie zmian



Zapoznanie pracowników ostateczną wersją aranżacji biura

Udział zespołu projektowego w pracach wykończeniowych biura – zbieranie informacji i przekazywanie ich pracownikom



Wspólna umowa, dotycząca zasad pracy w nowym biurze



# ZDROWY ROZSADEK W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ

W koncepcji ABW proces zarządzania zmianą jest równie ważny jak właściwie dobrana konfiguracja i aranżacja przestrzeni. Activity Based Working wymaga przede wszystkim zmiany w myśleniu oraz nawykach – zarówno pracowników, jak i menedżerów. To zmiana kultury zarządzania i sposobów codziennego funkcjonowania zespołów. Nowa aranżacja przestrzeni nie zmieni wiele, jeśli szef chce stale mieć pracowników w zasięgu wzroku i nie toleruje, np. pracy zdalnej, choć teoretycznie jest ona zgodna z nowymi standardami.

Next Office™, czyli zespół narzędzi, które Kinnarps opracował, aby pomóc swoim klientom w zbadaniu gotowości do wprowadzenia koncepcji Activity Based Working oraz w jej wdrożeniu, pozwala precyzyjnie przygotować wytyczne do projektu biura. Zarówno architekt, jak i inwestor otrzymują dostęp do twardych danych, jak pracują poszczególne działy, ile czasu pracownicy spędzają w biurze i poza nim, jaki jest wzorzec ich pracy, a także w jakim stopniu koncentracji wykonują poszczególne czynności. Dzięki temu można bardzo precyzyjnie zaplanować układ funkcjonalno-przestrzenny i określić, jakie przestrzenie muszą znaleźć się w danym biurze, a także jaki ma być ich charakter, np. otwarte, zamknięte czy półotwarte. Ogromną zaletą narzędzi Next Office™ jest także bezpośrednie zaangażowanie przyszłych użytkowników w proces koncepcyjny, co umożliwi nie tylko głębszy wgląd w potrzeby poszczególnych departamentów, lecz także zmniejsza ich strach przed zmianą i wzmacnia poczucie sprawczości. Zespołowy charakter warsztatów pozwala uniknąć myślenia życzeniowego i pogłębia wiedzę o tym, jak w zespole i całej firmie pracują inni.

**Sebastian Górski**  
Architekt, Kinnarps  
Polska

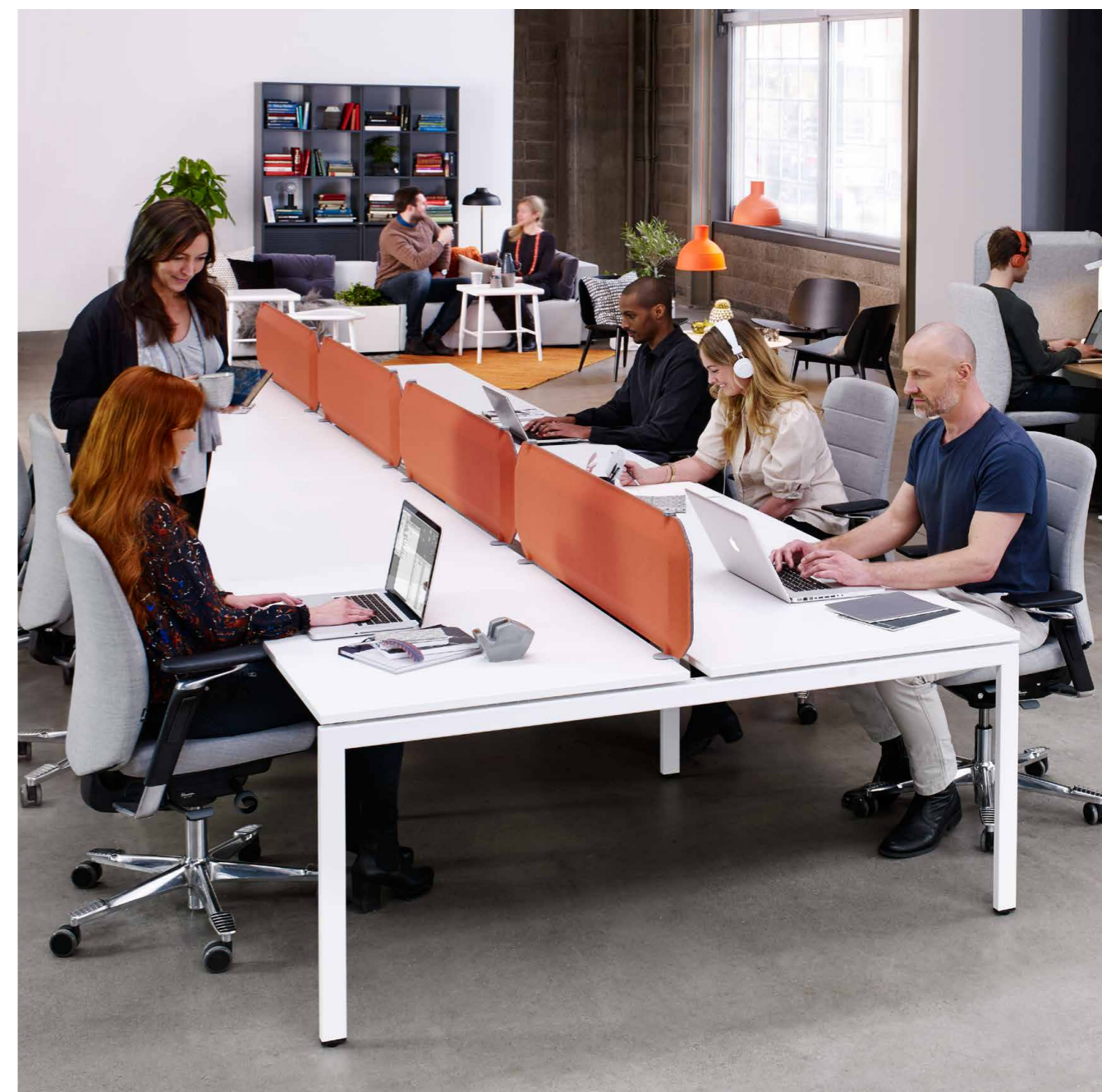


Jednocześnie, zupełna transformacja sposobu funkcjonowania firmy jest dla pracowników jedną z najbardziej stresogennych sytuacji. Wyższy poziom stresu towarzyszy nam tylko przy zwolnieniu albo rozpoczęciu nowej pracy.

Prawidłowe podejście do koncepcji ABW i uważnie przeprowadzony proces zmiany owocuje inspirującym, efektywnym i elastycznym biurem, które pomaga organizacji w zyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Kluczowe staje się projektowanie przestrzeni pracy w sposób świadomy, z uwzględnieniem nie

tylko aspektów funkcjonalnych, lecz także preferencji pracowników. Warto znać koncepcję ABW w czystej postaci, ale to, w jakim stopniu ją zastosujemy, powinno podlegać wieloetapowemu procesowi decyzyjnemu.

Kolejny aspekt planowania przestrzeni ABW dotyczy już samego wyglądu biura i jego designu. Zróżnicowane biuro ma szansę odpowiedzieć na potrzeby większej liczby użytkowników i jest doskonałym narzędziem w zarządzaniu różnorodnością w zespole. Ważnym aspektem jest również szeroko pojęta ergonomia.





# ZRÓBMY TO RAZEM

W wielu firmach, kiedy zapadnie już decyzja o przeprowadzce czy zmianie układu biura, pracownicy nie mają wpływu na sposób aranżacji przestrzeni pracy. W rezultacie, nowe biuro często nie jest dopasowane do ich potrzeb, preferencji i zespołowej tożsamości. Zdarza się też, że pracownicy wprowadzają pytania o preferencje, ale w toku projektu dokonuje się wyboru z pominięciem ich rekomendacji. W organizacjach często również brakuje świadomości, że nowe biuro czy przeprowadzka, niezależnie od skali, jest projektem z kategorii zarządzania zmianą i w dużym stopniu dotyczy sposobu funkcjonowania zespołu. Z tego względu nie może przebiegać jako projekt czysto operacyjny, ale właśnie jako wieloetapowa, rozłożona w czasie transformacja.

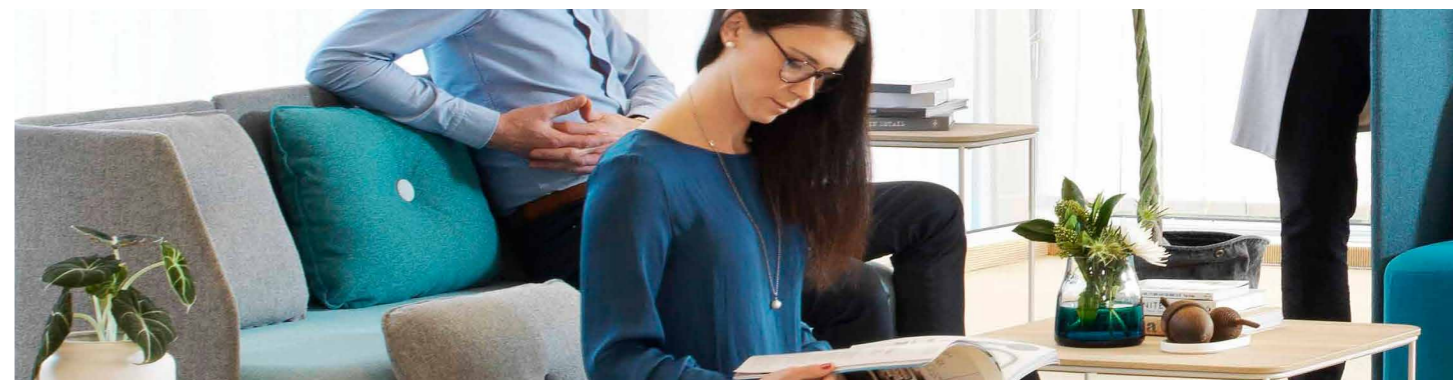
Kluczowe dla osiągnięcia tego efektu jest zaangażowanie pracowników w proces twórczy i decyzyjny, ponieważ różnorodność przestrzeni nie może wynikać z fantazji projektanta, lecz z konkretnych potrzeb i specyfiki stylu pracy zespołu, dla którego powstaje oraz różnorodności zadań, z którymi zespół będzie się mierzył w nieustannie zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

Udzielenie pracownikom głosu i zaangażowanie ich w powstawanie nowego środowiska pracy daje znakomite efekty w postaci poparcia członków zespołu dla zachodzących w firmie zmian. Wraz z poczuciem wpływu wrasta także satysfakcja pracowników i pozytywne postrzeganie pracodawcy.

Z badania Hays, Kinnarps i Skanska wynika, że w ponad 40% badanych firm zespoły doświadczają braku wpływu na środowisko pracy, w którym funkcjonują. Możliwość zaangażowania się w projekt tego rodzaju daje tylko co czwarta firma. To wielka strata, ponieważ biuro i sposób pracy stają się coraz ważniejszymi czynnikami, wpływającymi na motywację i zaangażowanie pracowników. W tym ujęciu zaangażowanie stanowi najmniejszy koszt procesu zmiany.

Pracodawca, który ma za zadanie zaprojektować miejsca pracy dla swoich pracowników, staje przed niełatwym zadaniem. Musi pogodzić różne potrzeby i preferencje użytkowników. Najlepszym rozwiązaniem jest możliwość współdecydowania przez pracowników o miejscu, w którym będą pracować. Takie decyzje nie muszą przy tym dotyczyć wyglądu i wyposażenia jednego, stałego stanowiska pracy. Pracownik może mieć możliwość zmiany miejsca, zależnie od tego, jakie zadanie wykonuje. Elastyczne rozwiązania mogą też uwzględniać możliwość pracy w domu lub innym miejscu, poza siedzibą pracodawcy.

**dr hab. Joanna  
Czarnota-Bojarska**  
Wydział Psychologii  
Uniwersytetu  
Warszawskiego



# NAJWAŻNIEJSZY POCZĄTEK

Swobodne aranżacje, takie jak Activity Based Working są możliwe, gdy mamy do czynienia z powierzchnią, która pozwala się w miarę elastycznie kształtować. Można więc postawić tezę, że wszystko zaczyna się od budynku. Znajduje to swoje potwierdzenie w najpopularniejszym trendzie architektonicznym ostatnich lat – projektowaniu inteligentnych, przyjaznych środowisku przestrzeni biurowych. Takie podejście przejawia się, m.in. poprzez lokowanie budynków w otoczeniu zieleni, świadomy wybór najlepszej jakości materiałów, a także kształtowanie bryły w sposób umożliwiający maksymalne wykorzystanie naturalnych źródeł energii i dostępu do światła dziennego.

Budynek ma być energooszczędny, ekologiczny, z nowoczesną technologią schładzania i ogrzewania, windami szybkobieżnymi, miejscami parkingowymi dla rowerów i punktami ładowania samochodów elektrycznych. Odpowiednio zaprojektowany kształt pięter ułatwia aranżację pomieszczeń.

Pracownicy zapytani o znaczące dla nich udogodnienia w miejscu pracy, wymieniają elementy, na które w dużej mierze odpowiada nowoczesne budownictwo. Coraz częściej biurowce oferują też dodatkowe usługi jak np. samochody elektryczne do dyspozycji pracowników najemców czy usługa concierge.

Budynki powstające z myślą o zapewnieniu użytkownikowi komfortu nie są trendem nowym, ale zyskującym na znaczeniu. Nie bez powodu powstają specjalne rodzaje certyfikacji, które oceniają budynki właśnie pod kątem tego, czy dobrze się w nich pracuje. Do tej pory certyfikowaliśmy zrównoważone rozwiązania technologiczne. Dzisiaj idziemy o krok dalej i badamy np. jak jakość powietrza i wody lub dostęp do naturalnego światła, które wpływają na samopoczucie pracowników i ich komfort pracy. Oprócz tego coraz częściej w budynkach wprowadzana jest przestrzeń ułatwiająca aktywność fizyczną – pracodawcy chętnie organizują zajęcia np. fitness lub cross fit dla swoich pracowników i potrzebują do tego odpowiedniej powierzchni.

**Adam Targowski**  
Menedżer  
ds. zrównoważonego  
rozwoju,  
Skanska Property  
Poland



## ASPEKTY MIEJSCA PRACY KLUCZOWE DLA PRACOWNIKÓW

90%

Komfortowe  
miejsce pracy

81%

Wydajna  
klimatyzacja

78%

Możliwość pracy  
w skupieniu  
w osobnym  
pomieszczeniu

75%

Lokalizacja biura

72%

Zieleń w biurze

66%

Strefy relaksu,  
miejsca spotkań  
i pracy kreatywnej

62%

Otoczenie  
budynku

19%

Pokój z konsolą  
do gier i innych  
form rekreacji



Źródło: Raport JLL i Skanska – BPO i Centra Usług Wspólnych: Pracownicy sektora zabierają głos w sprawie swojego miejsca pracy, 2015.

# POZA ŚCIANAMI BIURA

Zadaniem deweloperów obiektów biurowych jest wyjście poza mury samego budynku oraz tworzenie przestrzeni do pracy i życia. Nowoczesne projekty biurowe stanowią ważną część współczesnych miast, które po okresie zachłyśnięcia się dynamicznym i często chaotycznym rozwojem dążą do jak najlepszego dostosowania przestrzeni miejskiej do potrzeb nie tylko najemców, lecz także mieszkańców.

Niezwykle istotny staje się miastotwórczy element inwestycji. Deweloperzy są świadomi, że budynek stworzony w oderwaniu od miasta jest jak zdanie wyrwane z kontekstu. Dlatego najnowocześniejsze inwestycje biurowe wpisują się w tkankę miejską i podnoszą jakość przestrzeni publicznej.

Biuro w lokalizacji umożliwiającej, np. korzystanie z komunikacji miejskiej albo dojazd rowerem, które jest jednocześnie stymulującym i przyjemnym miejscem do pracy, to dodatkowy benefit. Pracownicy zwracają uwagę na ergonomię i komfort pracy.

Dobrze zaprojektowane miejsca wspólne i ciekawa, ponadczasowa architektura, w połączeniu z aranżacją samej przestrzeni do pracy, jest jak yin i yang biurowego budownictwa. Już po przekroczeniu progu budynku pracownik powinien wiedzieć, że ten dzień będzie dla niego inspirujący i spędzi go w komfortowych warunkach. Tworząc przestrzenie wspólnie, które dają możliwość pracy na zewnątrz obiektów, firmy odpowiadają na obserwowaną wśród młodych pokoleń, rosnącą potrzebę pracy we własnym stylu.

Deweloperzy coraz silniej dążą do tego, aby każdy budynek żył poza godzinami pracy biura – żeby kawiarnie, restauracje i pozostałe lokale usługowe otwarte były również wieczorem i w weekendy. Dzięki temu słowo „biurowiec” nabiera nowego znaczenia, ponieważ zaczyna określać budynek z duszą, który żyje nie tylko między 8:00 a 18:00.

**Anna  
Życińska-Wójcik**  
Starszy menedżer  
projektu, Skanska  
Property Poland



Dzięki naszej filozofii, zgodnie z którą w centrum naszych działań jest człowiek, jesteśmy w stanie tworzyć miejsca, które są nie tylko miejscem pracy, lecz także wizytówką dla gości, partnerów biznesowych i przyszłych kadr. „Tu chciałbym pracować!” – tak ma pomyśleć kandydat, którego nasz najemca chce zrekrutować. A w którym miejscu przestrzeni biurowej będzie pracował? Najlepiej niech sam sobie je wybierze.



# JAKOŚĆ I ARCHITEKTURA

Przed deweloperami stoi wyjątkowo trudne zadanie. Dziś nie buduje się „bezdusznych” biurowców, ale miejsca pracy dopasowane do potrzeb i komfortu pracy. Firmy wybierając powierzchnię dla swojej działalności muszą mieć pewność, że instalacje klimatyzacji czy wentylacji zostały odpowiednio zaprojektowane i zrealizowane, w biurze nikt nie będzie narzekał na brak dostępu do światła dziennego, a parametry akustyczne będą odpowiednie. Technologie powinny działać wydajnie bez względu na to jak będziemy chcieli zmienić przestrzeń biura wraz ze zmieniającymi się potrzebami pracowników.

**Marcin Pędrak**  
Menedżer projektu,  
Skanska Property  
Poland



Nawet niewielki hałas, który na krótką metę nie przeszkadza, po całym dniu może powodować zmęczenie i dyskomfort pracowników. Przy planowaniu przeprowadzki i wyborze nowego budynku należy wziąć pod uwagę wiele kwestii, nie zapominając przy tym, że zmiana biura jest długotrwałym i wielokierunkowym procesem.

Budynki i biura muszą oferować wolność – nie mogą być ograniczeniem dla pomysłowości, innowacyjności i talentu osób w nich pracujących, a wręcz przeciwnie – mają je rozwijać i wspierać. Cały budynek i jego otoczenie musi być miejscem, gdzie spotykają się różne oczekiwania i style pracy. W nowych realizacjach pojawiają się coraz częściej zielone tarasy, balkony i zaaranżowane przestrzenie na dachu, pozwalające wyjść na zewnątrz.

**Anna Marciniak**  
Menedżer HR  
i administracji,  
Skanska Property  
Poland



Współcześni najemcy biur chcą mieć pewność, że nie tylko znajdują miejsce pracy dla swoich pracowników, a przede wszystkim odpowiedź na ich potrzeby. Odpowiednia troska o pracowników przekłada się na troskę o klientów, a co za tym idzie – na wyniki firmy.



# ACTIVITY BASED WORKING PRAKTYCZNIE

Nieprawdą jest, że w środowisku ABW nie ma biurek lub zamykanych pomieszczeń np. do pracy koncepcyjnej. Prawdą jest natomiast, że jest możliwość świadomego wyboru przestrzeni do pracy zgodnie ze swoimi zadaniami i indywidualnymi preferencjami. Praca w takim środowisku daje użytkownikom poczucie autonomii i wolności w kwestii metody pracy.

**Paulina Łukaszuk**  
Communications  
Manager,  
Hays Poland



To koniec ery, w której pracownik był niewolnikiem jednego, określonego przez firmę sposobu i miejsca pracy. Swoboda wyboru, większa energia w firmie, wyższa motywacja i efektywność, lepsza komunikacja – to główne zalety Activity Based Working.

Coraz więcej firm wyraża zainteresowanie zmianą sposobu pracy na bardziej dynamiczny, mobilny i korzystający z zalet ABW. Niestety, jedna trzecia firm odrzuca pomysł reorganizacji twierdząc, że jest to rozwiązanie nieadekwatne do profilu działalności i realiów pracy w organizacji.

W niewielu przypadkach taki stosunek do wprowadzenia zmian jest rzeczywiście uzasadniony specyficzną funkcją, jaką pełni dana firma lub jej dział. Przy zadaniach indywidualnych, związanych z pracą na wielu monitorach jednocześnie, lub z dużą liczbą dokumentów drukowanych – bardzo trudno jest zastosować filozofię pracy

mobilnej. Jednak takich przypadków jest już naprawdę niewiele. Nawet współczesne działy księgowości, silnie utożsamiane z pracą siedzącą w pokoju wypełnionym szafami na dokumenty, dzięki nowoczesnym systemom informatycznym i elektronicznemu obiegowi dokumentów coraz częściej implementują elementy koncepcji Activity Based Working.

Opór wobec koncepcji ABW wynika ze strachu przed zmianą. Nowy sposób pracy wiąże się z wyjściem poza strefę komfortu, a przewyciężenie obaw wymaga wysiłku, czasu i profesjonalnego wsparcia. To dlatego tak ważne

jest, aby obok procesu projektowania przestrzeni biurowej, równoległe przebiegał inny – zarządzania zmianą.

Tu także zdarzają się próby drogi na skróty. Ograniczenie się do postawienia kilku kolorowych leżaków w biurze czy wstawienia stołu bilardowego nie tworzy jednak przestrzeni Activity Based Working. Pracownicy nie korzystają z takich udogodnień, ponieważ pomysły nie zostały z nimi skonsultowane lub nie były odpowiedzią na ich inicjatywę. Niewykorzystana przestrzeń zyskuje nowe przeznaczenie. Przeważnie pojawiają się tam kolejne biurka.



# 6 POWODÓW, ŻEBY NIE BAĆ SIĘ ABW



**1** Nadrzędnym celem ABW nie jest pozbawienie pracowników własnych biur, lecz zbadanie charakteru ich pracy i wybranie elementów koncepcji, które są najbardziej potrzebne.



**2** W biurach nie chodzi o zmieszczenie jak największej grupy pracowników na określonej powierzchni, ale o to, aby z określonej liczby metrów kwadratowych wydobyć jak najbardziej efektywne wykorzystanie czasu i potencjału pracowników.

**3** W biurze zaaranżowanym w modelu ABW mamy do czynienia z elastycznym modelem pracy, w którym pracownik w ciągu dnia wielokrotnie zmienia miejsce wykonywania czynności, stosownie do ich charakteru, własnych preferencji albo samopoczucia.

**4** Wdrożenie koncepcji ABW nie wymaga wynajęcia większego biura. Zmiana rozplanowania i aranżacji przestrzeni sprawia, że dostępna powierzchnia jest lepiej zagospodarowana.

**5** Biuro w koncepcji Activity Based Working nie jest droższe od biura w tradycyjnej aranżacji. Jego elastyczna i wielofunkcyjna przestrzeń pozwala na oszczędności związane z rozwojem firmy w dłuższej perspektywie.

**6** Pełne wykorzystanie możliwości, jakie daje taka przestrzeń biurowa jest możliwe dzięki kulturze organizacyjnej, opartej na zaufaniu i manifestowanej przez kadrę zarządzającą firmy.

# DZIĘKUJEMY

Serdecznie dziękujemy wszystkim ekspertom, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami.

W opracowaniu głos zabrali: dr hab. Joanna Czarnota-Bojarska (Uniwersytet Warszawski), Sebastian Górski (Kinnarps Polska), Regina Gul (JLL Poland), Małgorzata Jasińska (Hays Poland), Ewelina Kałużna (Skanska Property Poland), Aleksandra Krawsz-Kubica (Kinnarps Polska), Karina Kreja (CBRE), Paulina Łukaszuk (Hays Poland), Anna Marciniak (Skanska Property Poland), Beata Osiecka (Kinnarps Polska), Marcin Pędrak (Skanska Property Poland), Sylwia Pędzińska (Colliers International), Łukasz Polikowski (Network Office), Beata Preis-Hryniewicz (Hays Poland), Beata Rejkowska (Kinnarps Polska), Paula Rejmer (Hays Poland), Magdalena Szkarłat-Meszczczyńska (APP Kolor Plus), Adam Targowski (Skanska Property Poland), Maciej Zdrodowski (Medicover), Ewa Zmysłowska (PwC Polska), Anna Życińska-Wójcik (Skanska Property Poland).

Publikacja zawiera wyniki badania Hays, Kinnarps, Skanska – Biuro a potrzeby organizacji, które zostało przeprowadzone w sierpniu 2016 r. na niemal 100 firmach, łącznie zatrudniających ponad 50.000 osób.

# KONTAKT



## **Hays Poland**

ul. Złota 59  
00-120 Warszawa

T: +48 22 584 5650

E: warsaw@hays.pl

[www.hays.pl](http://www.hays.pl)

## **Kinnarps Polska**

ul. Puławska 354/356  
02-819 Warszawa

T: +48 22 314 64 70

E: info@kinnarps.pl

[www.kinnarps.pl](http://www.kinnarps.pl)

## **Skanska Property Poland**

aleja Jana Pawła II 17  
00-854 Warszawa

T: +48 22 653 84 00

E: info@skanska.pl

[www.skanska.pl](http://www.skanska.pl)