



kształtowanie przestrzeni pracy

praca w biurze, praca zdalna, coworking

małgorzata sidor-rządzkowska



**POLECAMY TAKŻE INNE KSIĄŻKI
MAŁGORZATY SIDOR-RZĄDKOWSKIEJ:**

Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji, wyd. III (Warszawa 2020)

Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, wyd. III (Warszawa 2020)

Zarządzanie personelem w małej firmie, wyd. III (Warszawa 2019)

Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy
(Warszawa 2018)

Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, wyd. V (Warszawa 2016)

Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków (Warszawa 2014, red. nauk.)

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej (Warszawa 2013)

Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha (Warszawa 2012)

Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków (Warszawa 2009, red. nauk.)

małgorzata sidor-rządkowska

kształtowanie przestrzeni pracy

praca w biurze, praca zdalna, coworking

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2021

Recenzenci

dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. AFiB Vistula

dr hab. Czesław Szmidt, prof. ALK

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne

Joanna Hołdys

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© NDABCREATIVITY – stock.adobe.com

prawolubni


Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność.

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8223-387-2

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Grzegorzowi, Wojtkowi i Stasiowi
z życzeniami sprzyjających przestrzeni*

Spis treści

O autorce	11
Wstęp	13
CZĘŚĆ I. PRACA W BIURZE	15
Rozdział 1. Biuro dla wszystkich czy biuro dla każdego?	
Poglądy na kształtowanie powierzchni biurowych	17
Człowiek jako <i>homo officens</i> – krótka historia pracy biurowej	17
Biurowce jako symbol korporacyjnej potęgi. Przypadek warszawskiego Mordoru	19
<i>Open space</i> – efektywne wykorzystanie przestrzeni czy przejaw przedmiotowego podejścia do pracownika?	23
<i>Den, bive, cell i club</i> – koncepcja stylów pracy Francisca Duffy’ego	24
Kotwice, łącznicy, zbieracze i żeglarze – mobilność pracowników oczyrna Jeremy’ego Myersona i Catherine Greene	26
Rezydenci, networkerzy, nomadzi i pracownicy terenowi – cztery grupy współczesnych pracowników biurowych	27
Rozdział 2. Czy wiek to tylko liczba? Przynależność pokoleniowa a oczekiwania dotyczące przestrzeni pracy	29
Pokolenia na współczesnym rynku pracy	29
Różnice międzypokoleniowe – fakty czy stereotypy?	34
CO-Worker (CO ₂ Fighter), Busy But Balanced, White-Collar Classic, Work Hard, Tech Hard, Mission Completion – pięć grup tzw. osobowości biurowych	38
Rozdział 3. Projektowanie przestrzeni biura w warunkach „nowej normalności”	46
Czy konieczny jest powrót do biur?	46
Uwarunkowania powrotu do biur	49
Jak zapewnić bezpieczny powrót do biur? Zalecenia i dobre praktyki globalnych firm branży HR	50
Wytyczne Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego	53

CZĘŚĆ II. PRACA ZDALNA	57
Rozdział 4. Praca nakładcza (chałupnictwo), telepraca, praca zdalna	
– podobieństwa i różnice	59
Chałupnictwo (praca nakładcza) a telepraca	59
Telepraca jako elastyczna forma zatrudnienia	62
Telepraca a praca zdalna. Formy zdalnej pracy	63
<i>Home office</i> w czasach epidemii. COVID-19 a praca zdalna	66
Wprowadzenie pracy zdalnej jako egzamin z zarządzania	73
Rozdział 5. Szanse i zagrożenia związane z pracą zdalną	75
Praca zdalna – perspektywa pracownika	75
Praca zdalna – perspektywa pracodawcy	80
Warunki efektywności pracy zdalnej. Czego uczą nas popełnione błędy?	82
Zdalny HR. Funkcjonowanie działu personalnego w nowych warunkach	84
HR jako <i>Paradox Navigator</i>	86
Praca zdalna jako wyzwanie dla osób zarządzających organizacjami	87
Rozdział 6. Ocenianie i motywowanie zdalnych pracowników.	
Zaufanie i komunikacja jako fundamenty zdalnej pracy	91
Trudności z oceną zdalnych pracowników	91
Kryteria oceny zdalnych pracowników	92
Zarządzanie przez cele (ZPC, MBO) jako podstawa oceny zdalnych pracowników	94
Jak motywować? Pięć filarów motywowania zdalnych pracowników	97
Jak motywować zdalnych menedżerów?	99
Obniżka wynagrodzeń – zabójca motywacji?	100
Czy istnieje „osobowość zdalnego pracownika”?	101
CZĘŚĆ III. MIĘDZY PRACĄ W BIURZE A PRACĄ W DOMU.	
COWORKING JAKO TRZECIA FORMA PRACY	105
Rozdział 7. Pojęcie coworkingu i wartości leżące u jego podstaw	107
Definicja i historia pojęcia	107
Coworking a praca w tradycyjnym biurze	109
Coworking jako wspólnota wartości	110
Polityka <i>zero waste</i> – jeden z przejawów realizacji wartości	112
Koncepcja <i>activity based working</i> jako podstawa projektowania biur coworkingowych	114
Rozdział 8. Sposoby wykorzystania przestrzeni coworkingowych	116
Rodzaje przestrzeni coworkingowych	116
Biura coworkingowe w czasach „przedpandemicznych”	117
Stare i nowe sposoby korzystania z przestrzeni coworkingowych	122

CZĘŚĆ IV. PRÓBA PODSUMOWANIA	125
Rozdział 9. Praca w biurze, praca zdalna, coworking w warunkach nowej (tymczasowej?) normalności	127
Co oznacza „powrót do normalności”?	127
Kontynuacja pracy zdalnej czy powrót do biur?	128
Do jakich biur ma nastąpić powrót?	132
Koniec ery <i>dress code</i> ’u?	133
Projektowanie partycypacyjne – modne hasło czy warunek efektywnego korzystania z przestrzeni biurowej? ...	135
Coworking – idea przeszłości czy przyszłości?	136
Sąsiedzkie biura coworkingowe – utopia czy przyszłość coworkingu?	137
Jak kreować przestrzeń pracy?	139
Aneks	141
Załącznik 1. Zalecenia dotyczące bezpiecznego powrotu do pracy opracowane przez porozumienie firm Randstad, Adecco Group i ManpowerGroup (partner – Polskie Forum HR)	143
Załącznik 2. Lista pytań kontrolnych wspomagających przeprowadzenie oceny zgodności stosowanych środków z wytycznymi dotyczącymi bezpieczeństwa i ochrony zdrowia	149
Załącznik 3. Fragment formularza ankiety badającej preferencje dotyczące organizacji przestrzeni biurowej	155
Bibliografia	157

Wstęp

Czas i przestrzeń to dwie najważniejsze kategorie ludzkiego istnienia. Próby ich zdefiniowania trwają od starożytności. Przegląd pojawiających się propozycji mógłby stanowić przedmiot odrębnej pracy¹. Nie wchodząc w te złożone rozważania, w książce przyjęto klasyczne, arystotelesowskie pojęcie przestrzeni, traktując ją jako „sumę wszystkich miejsc”. Owe „wszystkie miejsca” dotyczą pracy zawodowej; prezentowana monografia jest próbą całościowego przedstawienia korzyści i zagrożeń związanych z wyborem przestrzeni, w której odbywa się realizacja zawodowych obowiązków.

Praca w przestrzeni biurowej, praca zdalna (nomadyczna lub tzw. *home office*), coworking² – to trzy podstawowe kategorie określające rodzaje miejsc, w których współcześnie jednostki i zespoły realizują swoje zadania. Co oznacza decyzja o wyborze każdego z tych miejsc? Jakie szanse i zagrożenia wiążą się z takim wyborem? Co można (i należy) uczynić, aby wzmacniać te pierwsze, ograniczając drugie? To podstawowe zagadnienia prezentowanej książki, którym została podporządkowana jej konstrukcja.

Część pierwsza monografii koncentruje się na zagadnieniach pracy biurowej. Omówiono w niej historię pracy w biurze oraz typowe sposoby aranżacji przestrzeni. Wiele uwagi poświęcono kwestiom (ewentualnych) zależności między oczekiwaniami dotyczącymi projektu i wyposażenia biura a przynależnością pokoleniową pracowników. Podjęte przy tym zostały tematy kontrowersyjne, takie jak zjawisko niechęci wobec korporacyjnych biurowców.

Część druga poświęcona została pracy zdalnej. Przedstawiono podobieństwa i różnice między pojęciami takimi jak praca nakładcza, telepraca oraz praca zdalna. Jest to punkt wyjścia do analizy korzyści i zagrożeń towarzyszących pracy zdalnej, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień oceniania i motywowania zdalnych pracowników. Podjęta też została próba

¹ Czytelnikom zainteresowanym tą problematyką warto polecić monografię Piotra Pachury *O przestrzeni w zarządzaniu*. Książka określona skromnie przez autora mianem „studium metodologicznego” jest w istocie wnikliwą filozoficzną analizą pojęcia przestrzeni w kontekście nauki o zarządzaniu i jakości.

² Terminy te zostaną omówione w dalszej części książki.

odpowiedzi na pytania, czego nauczyły nas błędy popełniane w początkowym okresie epidemii oraz jak zmienia się rola zarówno osób zarządzających organizacjami, jak i specjalistów działów HR.

Przedmiotem części trzeciej są zagadnienia coworkingu. Przedstawiono istotę i genezę tego pojęcia oraz trudności wiążące się z jego definiowaniem. Wiele uwagi poświęcono także wartościom leżącym u podstaw coworkingu oraz różnicom między pracą w tradycyjnym biurze a pracą w biurze coworkingowym. Stanowi to punkt wyjścia do przedstawienia tradycyjnych i nowych sposobów korzystania z coworkingowych przestrzeni.

Część czwarta jest próbą podsumowania. Została ona zadedykowana Jackowi M. Nillesowi – amerykańskiemu fizykowi i inżynierowi, zwanemu ojcem telepracy. Jego kilkudziesięcioletnia działalność na rzecz propagowania rozwiązań służących racjonalnemu kształtowaniu przestrzeni pracy zasługuje na najwyższy szacunek. Warto też odnotować charakterystyczną dla wszystkich propozycji tego autora troskę o środowisko naturalne oraz przekonanie, że w obszarze ludzkiej pracy nie sprawdzają się żadne „jedynie słuszne” rozwiązania. To podejście jest mi bardzo bliskie – niniejsza książka nie stanowi zbioru wskazówek i zaleceń, lecz zaproszenie do dyskusji na temat tych niezwykle ważnych i aktualnych zagadnień. Warto bowiem pamiętać, że zaplanowanie przestrzeni pracy w nowych warunkach nie jest tylko kwestią organizacyjno-techniczną. W istocie oznacza konieczność przemyślenia na nowo całej koncepcji funkcjonowania jednostek i zespołów. Mam głęboką nadzieję, że książka, którą oddaję do rąk Czytelników, okaże się w takich działaniach przydatna.

Warszawa, sierpień 2020

Małgorzata Sidor-Rządowska
m.sidor.rzadkowska@gmail.com

Biuro dla wszystkich czy biuro dla każdego? Poglądy na kształtowanie powierzchni biurowych

Człowiek jako *homo officens* – krótka historia pracy biurowej

W czasach „przedpandemicznych” żyliśmy w epoce *homo officens* – człowieka pracującego w biurze. Dla tak zwanych białych kołnierzyków skojarzenie słowa „praca” ze słowem „biuro” było powszechne.

Historycy podkreślają, że każda epoka ma swoje charakterystyczne budowle, które mogą być jej symbolem. W średniowieczu takim symbolem była gotycka katedra, w XIX wieku elektrownia z wysokim kominem. Począwszy od drugiej połowy XX wieku rolę tę przejęły górujące nad miastem biurowe wieżowce (Niezabitowska 2004, s. 53).

Układ przestrzenny wnętrz budynków biurowych był niezmienny praktycznie do końca XIX wieku; w XX wieku zaczął podlegać wielu przekształceniom. Procesy te przyspieszyły na początku wieku XXI. Przedstawią to tabela 1.1.

Tabela 1.1. Główne kierunki i etapy rozwoju budynku biurowego na przestrzeni XX w.

Okres rozwojowy	Układ przestrzenny	Technika, środki pracy	Organizacja pracy
Do XIX w.	<ul style="list-style-type: none">• Korytarzowy dwutrakt	<ul style="list-style-type: none">• Papier, ołówek, pióro	<ul style="list-style-type: none">• Dyscyplina• Rutyna• Niskie kwalifikacje
Koniec XIX w. do lat 20. XX w.	<ul style="list-style-type: none">• Korytarzowy• Wielkoprzestrzenny	<ul style="list-style-type: none">• Telefon, maszyna do pisania	<ul style="list-style-type: none">• Dyscyplina• Rutyna• Niskie kwalifikacje
Lata 30.–50.	<ul style="list-style-type: none">• Rozwój układu wielkoprzestrzennego	<ul style="list-style-type: none">• Mechanizacja pracy• Komputer I i II generacji	<ul style="list-style-type: none">• Praca w grupach• Praca normowana• Podnoszenie kwalifikacji

Okres rozwojowy	Układ przestrzenny	Technika, środki pracy	Organizacja pracy
Lata 60. –70.	<ul style="list-style-type: none"> • Krajobraz biurowy • Biuro grupowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatyzacja pracy • Komputer I i II generacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Praca zespołowa i indywidualna • Redukowanie kadr o niskich kwalifikacjach
Lata 80.	<ul style="list-style-type: none"> • Biuro kombi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamiczna automatyzacja • Pierwsze PC 	<ul style="list-style-type: none"> • Praca koncepcyjna • Praca w grupach • Pracownicy wyspecjalizowani, <i>knowledge workers</i>
Lata 90.	<ul style="list-style-type: none"> • Mieszany • Otwarty plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Urządzenia przenośne wielofunkcyjne • Dalszy rozwój elektroniki 	<ul style="list-style-type: none"> • Praca w grupach i indywidualna • Praca nienormowana • Praca „na odległość” • Stałe podnoszenie kwalifikacji
XXI wiek	<ul style="list-style-type: none"> • Przestrzeń biurowa umożliwiająca dostosowanie miejsca pracy do zadań 	<ul style="list-style-type: none"> • Urządzenia umożliwiające pracę z dowolnego miejsca na świecie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmieszczenie pracowników według rodzaju ich pracy • Rosnąca popularność pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Niezabitowska, *Historia rozwoju budynku biurowego na przestrzeni XX w. w świetle nowych wyzwań organizacyjnych*, [w:] M. Złowodzki, J. Pokorski, T. Marek, E. Pietsch (red.), *Ergonomia pracy biurowej*, Polska Akademia Nauk, Komitet Ergonomii, Kraków 2004, s. 57 oraz *Nie bój się Activity Based Working*, raport firm Hays, Kinnarps i Skanska, Warszawa 2017, s. 12.

W Polsce dynamiczny wzrost powierzchni biurowych rozpoczął się w latach 90. XX wieku. Odziedziczone po okresie PRL-u zasoby biurowe „miały trzy główne mankamenty. Były:

- niewielkie ilościowo,
- niskiej jakości i na niskim poziomie technicznym, reprezentującym standard, jaki obowiązywał w Europie Zachodniej w latach 50.,
- źle rozmieszczone w stosunku do potrzeb wolnego rynku kapitalistycznego” (Złowodzki 2004b, s. 27).

Za symbol nadrabiania wspomnianych zaległości uznać można warszawski Mordor. W czasach PRL-u na terenie tym, obejmującym część Służewca i zachodniego Ksawerowa (rejony ulic Domaniewskiej, Wołoskiej,

Cybernetyki i Marynarskiej), istniała tzw. dzielnica przemysłowo-składowa, obejmująca obszar około 260 hektarów. Zakończenie działalności znajdujących się tam przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych w czasie przeobrażeń ustrojowych spowodowało pojawienie się na rynku nieruchomości atrakcyjnych, uzbrojonych terenów położonych pomiędzy centrum miasta a lotniskiem. Boom budowlany doprowadził do powstania prawdziwego zagłębia biurowego.

Biurowce jako symbol korporacyjnej potęgi. Przypadek warszawskiego Mordoru

Okazałe, strzelające w niebo biurowe wieżowce nieodmiennie kojarzą się z korporacjami. Praca w nich stała się symbolem życiowego sukcesu. Szybko jednak pojawiły się wątpliwości – dla dużej grupy osób przedmiotem zawodowej dumy stało się hasło: „Uciekłem/uciekłam z korporacji”³.

Czym charakteryzują się współczesne korporacje? Dlaczego praca w nich wywołuje tak skrajne emocje? Przytoczoną poniżej historię można uznać za rodzaj odpowiedzi na to pytanie:

„Pewna fabryka pasty do zębów miała duży problem. Klienci i dystrybutorzy zgłaszali, że część tubek jest zwyczajnie pusta w środku. Wiedząc, że na szali postawiona została renoma firmy, szef zwołał zgromadzenie zarządu, aby ustalić plan działania... Wszyscy byli zgodni: problem pustych tubek mogą rozwiązać jedynie wyspecjalizowani inżynierowie z zewnątrz. Projekt przeszedł przez wszystkie standardowe etapy: ustalono budżet, wybrano potencjalnych wykonawców i wystosowano zapytanie ofertowe. Sześć miesięcy (i 25 mln złotych) później firma miała fantastyczne rozwiązanie – na czas, mieszczące się w budżecie i przede wszystkim wysokiej jakości. Wszyscy byli zadowoleni.

Zastosowano bardzo precyzyjną wagę, która ważyła każdą tubkę i sygnalizowała dzwonkiem i migoczącymi światełkami, jeśli któraś była lżejsza niż powinna. Gdy tak się działo, linia produkcyjna zatrzymywała się, ktoś podchodził, usuwał pustą tubkę, naciskał jeden przycisk i linia ruszała dalej. Rezultat był taki, że z fabryki nie wyszła już ani jedna pusta tubka. Brak reklamacji ze strony klientów utwierdził szefa w przekonaniu, że wydatek 25 mln złotych się opłacił. Po miesiącu zajrzał w raport dotyczący statystyk i odkrył, że w pierwszym tygodniu liczba tubek odrzuconych przez wagę

³ Zagadnienia te omawiam w swojej książce *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy* (2018).

Praca zdalna, model hybrydowy czy coworking to jedne z najpopularniejszych obecnie tematów dyskusji podejmowanych w wielu organizacjach. Zmiana miejsca i sposobu świadczenia pracy w dobie epidemii sprawia, że organizacja przestrzeni pracy w nowych warunkach wymaga ponownego przemyślenia koncepcji funkcjonowania jednostek i zespołów.

Autorka omawia szczegółowo następujące zagadnienia:

- warunki efektywnej i bezpiecznej pracy w biurze;
- szanse i zagrożenia związane z pracą zdalną, w tym kwestie oceny i motywowania pracujących w tym trybie osób;
- coworking jako tzw. trzecie miejsce pracy;
- wiele koncepcji, których znajomość staje się niezbędna współczesnym menedżerom (np. *Activity Based Working*, projektowanie partycypacyjne, *Paradox Navigator*, coworkingowe biura sąsiedzkie).

Książka będzie z pewnością ciekawą lekturą dla wszystkich menedżerów, specjalistów ds. HR oraz pracowników działów administracji, a także dla osób zajmujących się projektowaniem biur, zarówno tradycyjnych, jak i coworkingowych. Zainteresuje również studentów kierunków związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

„Autorka (...) dostarcza rzetelnej nowej wiedzy popartej analizami, wynikami badań, opisami case studies. (...) Daje »do ręki« argumenty i wiedzę, pozwalające na podejmowanie trafnych decyzji i prowadzenie dojrzałej dyskusji”.

(z recenzji prof. Elżbiety Jędrych)

„Tekst jest napisany nie tylko dobrze, lecz z pasją i talentem, inteligentnie, a w niektórych miejscach również – na ile pozwala natura nauki – z poczuciem humoru”.

(z recenzji prof. Czesława Szmida)

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska – uznana specjalistka w dziedzinie HR, akcentująca w swoich pracach konieczność kompleksowego podejścia do zagadnień zarządzania kapitałem ludzkim. Jest pracownikiem naukowym Politechniki Warszawskiej oraz ekspertem Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej. Aktywnie działa także jako praktyk zarządzania – jest trenerem, coachem i konsultantem, zarówno w firmach biznesowych, jak i w administracji publicznej.



9788382233872 W01P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8223-387-2



9 788382 233872