

RAPORT BIUROWY



W obliczu zmian

W 2020 roku pandemia COVID-19 doprowadziła do pierwszej od 30 lat recesji w Polsce, a PKB naszego kraju skurczyło się o ok. 3,7 proc. Według prognoz Moody's, niekorzystne skutki kolejnej fali pandemii wywarły negatywny wpływ na gospodarkę również w I kwartale 2021 r.



Anna Górska-Kwiatkowska

MRICS, Partner, Head of Leasing Services, Office Department, Cushman & Wakefield

Rynek biurowy mocno odczuł skutki pandemii, a wszyscy jego uczestnicy stanęli przed licznymi wyzwaniami. Sytuacja wymagała od najemców szybkich decyzji dotyczących m.in. optymalizacji kosztów oraz przejścia w tryb pracy zdalnej. Wynajmujący natomiast musieli odpowiednio zadbać o bezpieczeństwo w biurach oraz mierzyć się z presją najemców na obniżkę kosztów

najmu. Mogliśmy obserwować zachowawczą postawę, zarówno wynajmujących, jak i najemców, co przełożyło się na spowolnienie na rynku biurowym. Popyt na powierzchnie biurowe w pierwszej połowie 2021 r. spadł w Warszawie o 25 proc., a w miastach regionalnych o 19 proc.

Weryfikacja potrzeb

Obecnie wielu najemców weryfikuje zapotrzebowanie na powierzchnię w nowej formule pracy. Rozmowy wewnątrz firm, które dotyczą nowej organizacji i aranżacji powierzchni biurowej oraz podziału jej funkcji, często poparte są analizami z zakresu workplace solutions.

Jesteśmy świadkami ogromnej transformacji w podejściu do pracy, w której trend pracy hybrydowej, czyli łączenia trybu stacjonarnego ze zdalnym, powoli staje się już

standardem na rynku. Pracodawcy, chcąc zapewnić bezpieczny powrót do biur dla swoich pracowników, proponują bardziej elastyczne rozwiązania, w których najpopularniejszym scenariuszem jest praca w trybie stacjonarnym przez 3 dni oraz zdalnym przez 2 dni.

Zmiana organizacji przestrzeni biurowych

Organizacja przestrzeni biurowych z pewnością ulegnie zmianie. Biura będą pełniły przede wszystkim funkcję społeczną; będą wspierały pracę kreatywną i zespołową oraz integrację pracowników. Głównym trendem w projektowaniu biur jest teraz elastyczność, możliwość swobodnej aranżacji przestrzeni oraz systemowe wdrożenie zasad bezpieczeństwa dla pracowników. Zmniejszy się również liczba biurek na rzecz kreatywnych przestrzeni do pracy wspólnej i projektowej. Masowo są już wprowadzane nowe technologie wspierające pracę zdalną, zarządzanie biurem oraz tworzenie fundamentu dla pracy hybrydowej. Niezwykle ważne będą udogodnienia dla użytkowników biura m.in.

wygodny dostęp do infrastruktury dla rowerzystów, oferujący stację serwisowania rowerów oraz szatnie i prysznice. Ze względów bezpieczeństwa wiele osób zdecydowało się na dojazdy rowerem, rezygnując z komunikacji miejskiej.

W połowie 2021 r. mogliśmy obserwować zdecydowane ożywienie na rynku. Wiele wstrzymanych procesów zostało uruchomionych ponownie, a najemcy rozpoczęli rozmowy dotyczące, zarówno przeprowadzek, jak i przedłużania obecnych kontraktów.

Nowym wyraźnym trendem wśród najemców jest zwiększenie świadomości środowiskowej, promowanie odpowiedzialnych postaw oraz chęć wywierania pozytywnego wpływu na globalną sytuację klimatyczną. Proekologiczna postawa i chęć ograniczania swojego śladu węglowego jest dla wielu najemców istotnym kryterium przy podejmowaniu decyzji o wynajęciu nowego biura, dlatego też certyfikaty środowiskowe, obok ceny, metrażu i lokalizacji budynku, zyskują na znaczeniu. Najemcy, widząc korzyści, jakie niosą za sobą

zielone rozwiązania w przestrzeniach biurowych, coraz częściej wymagają nowych technologicznych rozwiązań m.in. geotermii, fotowoltaiki, oświetleń LED wraz z czujnikami ruchu, wind z odzyskiem energii elektrycznej, prądu ze źródeł odnawialnych, stacji ładowania samochodów elektrycznych czy inteligentnej klimatyzacji, która analizuje prognozę pogody i odpowiednio dostosowuje temperaturę. Najemcy, aranżując swoje przestrzenie biurowe, starają się możliwie szeroko wykorzystać elementy istniejącego już wyposażenia i coraz częściej zwracają uwagę na biodegradowalne wyposażenie biur i wykorzystywanych w nich środków czystości oraz obecność zieleni w biurze, poprawiającej parametry powietrza.

Wynajmujący, chcąc zapewnić wysokie bezpieczeństwo użytkowników w swoich budynkach, wprowadzają kontrolę dostępu pozwalającą na automatyczną i bezdotykową interakcję z budynkiem, oraz filtry i jonizację powietrza, które niwelują wirusy i wszelkie zanieczyszczenia.

RAPORT BIUROWY

BIURO NA MIARĘ CZASÓW

Wydarzenia, które mają miejsce na całym świecie w ostatnich osiemnastu miesiącach, odbiły swoje piętno niemal na każdej gałęzi biznesu. Z punktu widzenia sektora, w którym działa IMMOFINANZ, możemy stwierdzić, że znajdujemy się aktualnie w czasach, w których powstaje nowa etykieta biurowa, zmienia się zachowanie samych użytkowników biur, zmienia się też samo otoczenie biurowe.



Magdalena Kowalewska

Country Manager Operations,
członek zarządu, Immofinanz

Pandemia stała się swego rodzaju katalizatorem – jeszcze większego mieszaniam się funkcji – zapewnienia trochę domu, trochę typowego biura, ale w przytulnym miejscu. Firmy reorganizujące swoje biura powinny aktualnie mieć to na uwadze, gdyż tylko w taki sposób będą w stanie pozyskać do siebie największe talenty, ale też przekonać te, które już mają, do powrotu do biura.

Zachęta do powrotu

Nowe, dostosowane do realiów biuro ma dziś stać się zachętą do powrotu. Co więcej, biuro wraz z jego otoczeniem powinno stanowić swego rodzaju „value proposition” dla kluczowych pracowników. O ile najemcy dbają w tym zakresie o to, by dostosować jak najlepiej swoje biuro, o tyle my jako właściciel nieruchomości dbamy o wspomniane otoczenie. Jak to robimy? Poprzez naszą markę biurową myhive, wprowadzoną w Polsce ponad cztery lata temu stanowimy swojego rodzaju przedłużenie działań HR-owych naszych najemców, oferu-

jąc im szereg atrakcji dodatkowych, od szkoleń z samorozwoju, eventów doskonalących, sportowych, po te tradycyjne czy dostosowane do warunków pandemicznych koncerty okolicznościowe. Pracownicy aktualnie bardzo mocno zwracają na to uwagę i intensywnie z takich możliwości korzystają.

Eko-trendy

Wracając jednak jeszcze do tematu biura jako zachęty do powrotu – okazuje się, że oprócz aspektu zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa, co jest niewątpliwie tematem numer jeden, jeśli chodzi o „biura na miarę czasów”, pracownicy – czy też kandydaci do pracy, zwracają szczególną uwagę na inne ciekawe rozwiązania w kontekście swojego miejsca pracy. Jednym z nich jest oczekiwanie, że biuro będzie spełniało coraz wyższe wymagania ekologiczne. Sami mocno skupiliśmy się na tym aspekcie, tworząc nasze nowe biuro w myhive Warsaw Spire.

Przy projekcie wnętrza przede wszystkim zielenią stała się istotnym elementem całości. Wprowadzenie w sposób przemyślany biophilic design (czyli design biofilny – projektowanie i realizacja w zgodzie z ideą biofilii) zaprocentowało bujną zielenią, która wprowadziła przytulny i zdrowy klimat oraz skojarzenie z domem i naturą. Jeśli chodzi zaś o eko-rozwiązania to najlepszym przykładem są chociażby okładziny ścienne wykonane z naturalnego



Wprowadzenie w sposób przemyślany biophilic design zaprocentowało bujną zielenią, która dała przytulny i zdrowy klimat oraz skojarzenie z domem i naturą

korka – produktu powstałego przy produkcji korków do win. Ekologicznym rozwiązaniem jest również zastosowanie energooszczędnych źródeł światła w technologii LED. Barwa i kierunki świecenia były skrupulatnie dobierane na etapie projektowym oraz analizowane pod kątem użytkowym. Inteligentne sterowanie oświetleniem oraz odpowiednie strefowanie dzielące na sekcje przyczynia się do lepszej wydajności energetycznej budynku. Oczywiście w biurze prowadzimy segregację śmieci, zaprzestaliśmy kupowania wody w plastikowych butelkach, używając filtrowanej wody z kranu.

Podobne zmiany w kierunku eko dostrzegamy po fit-outach naszych nowych najemców, którzy wprowadzają się do budynków myhive. Jest to definitywnie jeden z trendów w naszym sektorze, który na dobrą sprawę staje się też koniecznością.

Idealne rozwiązanie dla obu stron

Patrząc jeszcze na nasz rynek od strony stricte biznesowej, uważamy, że aby osiągnąć sukces w sektorze biurowym w 2021 r., ale i w kolejnych latach, trzeba być w stanie zaspokoić wszelkie nowe potrzeby biurowe klientów, najlepiej pod jednym parasolem. Mamy tu na myśli zarówno ofertę tradycyjną, jak i elastyczną. Ponieważ elastyczność jest tym czymś, co w okresie pandemii zyskuje bardzo dużo na znaczeniu – jako ogólny trend w sektorze biurowym. Przy czym, nie wystarczy być tylko operatorem coworków. W najlepszej sytuacji znajdują się ci, którzy są zarówno operatorami, jak i właścicielami budynków, w których będą one otwierane. Przy takim rozwiązaniu można bowiem proponować oferty łączone – tradycyjnego najmu z elastycznym. To z kolei w naszym przekonaniu będzie jednym z najwyrazistszych trendów w sektorze. Sami już to dostrzegamy po zapytaniach, które otrzymujemy. Wiele z nich dotyczy naszych aktualnych najemców, którzy są z nami od lat, wynajmując powierzchnie w tradycyjny sposób. Znają naszą markę myhive, wiedzą, z czym ona się wiąże, czego od strony jakości mogą się po niej spodziewać. Dlatego w momencie ich organicznego rozwoju czy też bieżących projektów, które wpływają na wielkość zespołu, wracają do nas, wynajmując nasze powierzchnie coworkingowe, na taki okres, na jaki potrzebują. Takie scenariusze to typowe „win – win”, czyli idealne rozwiązanie dla obu stron. Nasi klienci bowiem mogą korzystać z elastyczności, co jest dla nich bardziej opłacalne, my zaś z jednej strony zapewniamy nasze powierzchnie mycowork, z drugiej pokazujemy klientowi, że jako właściciel pokazanego portfela biurowego w stolicy, ciągle się rozwijamy i możemy oferować najnowsze rozwiązania, zgodnie ze zmieniającym się rynkiem.





Biuro na miarę czasów VUCA

Od mniej więcej lat 80., a już na pewno od roku 2001, przyszło nam funkcjonować w świecie niepewnego jutra, ciągłej zmienności, złożoności, jak również permanentnej niejednoznaczności. To tak zwany świat VUCA, który dziś jest naszą codziennością.



Oskar Kasiński
CEO, HR Design Group

Termin ten, wywodzący się z terminologii wojskowej, a stosowany również w biznesie, dziś, w trakcie globalnej pandemii o niespotykanej dotychczas skali, wydaje się być idealnie na czasie. Ataki terrorystyczne z początku wieku, liczne konflikty polityczno – biznesowe, wojny w różnych częściach świata, to wszystko wpływa na dzisiejszy świat, w tym również ten związany z tym, jak żyjemy i jak pracujemy.

Funkcjonować w nowych warunkach

Skoro wiemy już, gdzie dziś jesteśmy i w jakich warunkach przyszło nam żyć, a co za tym idzie, także pracować, to nie pozostaje nam nic innego, jak nauczyć się w nich funkcjonować, dostosować się do warunków permanentnej zmienności i jej dynamiki, ale również

dopasować do nich nasze formy pracy i ich miejsca.

Na dziś, czyli w czwartym kwartale 2021 r., wiemy już, że dominującym modelem pracy w trakcie i po pandemii jest i będzie model pracy hybrydowej – czyli miks pracy zdalnej, najczęściej wykonywanej z domu, oraz pracy w biurze. Proporcje tych składowych będą się różnić, czasem bardzo, zależnie od tego kto pracuje w jakiej branży, w jakiego typu organizacji, jaką po prostu ma pracę. Jeszcze do niedawna nikt nie wyobrażał sobie pracy lekarza przez telefon czy w formie wideokonferencji, a dziś wiemy, że jest to realne i wykonalne. Podobnie jest z wieloma innymi zawodami, które do tej pory wydawały nam się wyłącznie stacjonarne i/lub stricte biurowe. Pewne jest to, że biura z nami zostaną. Już dziś zmienia się ich formuła, przeznaczenie i funkcje. Dziś, po dłuższej izolacji, wiemy, że czym innym jest możliwość pracy zdalnej, a czym innym jest obowiązek pracy zdalnej, jako jedyna jej forma. Jak się szybko okazało, praca zdalna musi być zachowana w zdrowej proporcji do pracy typowo biurowej. Międzynarodowe badania pracowników pokazują jasno, że dzisiejsze, post-pandemiczne biuro

może funkcjonować dobrze tylko wtedy, gdy spełnimy trzy kluczowe kwestie. Na początek musimy bardzo dokładnie zbadać w firmie, kto jaką pracę wykonuje, określić, czy faktycznie potrzebuje pracy i przestrzeni w biurze codziennie przez 8 h, czy jednak nie ma to większego znaczenia i wpływu na pracę takiej osoby. Drugim aspektem jest fakt zapewnienia pracownikom odpowiednich biur. I to jest kwestia kluczowa, ponieważ dziś, nauczani i często przyzwyczajeni do pracy zdalnej, pracownicy nie wrócą chętnie do biura, jeśli nie będzie ono faktycznie idealnie odpowiadać na ich potrzeby. I nie mówimy tu już o hamakach, strefach do gry w playstation, czy innych „gadżetach”, ale o wygodnej, designerskiej, domowo-hotelowej przestrzeni biurowej przeznaczonej do pracy w trybie opartym na aktywności (activity based office). Pandemia nauczyła nas, że pracować można wszędzie, ale nauczyła nas także, że lepiej pracuje się w wygodnej, przygotowanej do tego przestrzeni. Niezmiennie okazuje się, że dobre biurko i fotel do pracy to kluczowe narzędzia, których wielu i wiele z nas w domu po prostu nie miało lub też nie odważyło się podkraść ich dzieciom.

Wygodnie bez względu na miejsce pracy

Badania pokazały, że w przypadku pracy najważniejszym meblem czy udogodnieniem z punktu widze-

nia pracownika przy pracy z biura jest odpowiednio biurko (85 proc.) fotel (84 proc.) oraz miejsce przeznaczone na kawę/herbatę/napoje (79 proc.). W analogicznej sytuacji, ale w pracy z domu, okazało się, że biurko (91 proc.) i fotel (90 proc.) są dla nas jeszcze bardziej istotne, a ponieważ w domu mamy kuchnię, to trzecim aspektem jest szybkie i niezawodne wifi (89 proc.) Bardzo ciekawy wniosek z tych badań jest taki, że ok. 40 proc. pracowników jest niezadowolonych z tego, jakimi meblami do pracy dysponuje w domu – i tu pojawia się przestrzeń dla pracodawców na wsparcie tych, którzy mogą lub nawet mają pracować z domu, a których zwyczajnie nie stać na zakup porządnego i często drogiego fotela czy biurka. Aby mogli pracować efektywnie, muszą mieć wsparcie w podstawowych sprawach, takich jak meble biurowe. Cały czas musimy również pamiętać o tym, że na rynku pracy mamy miks 4-5 różnych pokoleń, a każde z nich ma zupełnie inne potrzeby i oczekiwania, w tym również te dotyczące biur i preferowanych form pracy. Można uznać, oczywiście mocno upraszczając, że im człowiek młodszy, tym bardziej istotne są dla niego gadżety i design biura, a im starszy, tym większą uwagę przywiązuje do funkcji i efektywnego zarządzania własnym czasem pracy. Młodsze pokolenia zwracają się będą w kierunku biur projektowanych w modelu opartym o rodzaj wykonywanych

czynności i rodzaju pracy – będą potrzebowały pomieszczeń do pracy indywidualnej, w ciszy i skupieniu, pokoi do pracy twórczej, pracy z zespołami, pracy na stojąco, siedząco, w ruchu, itp. Zatem jesteśmy na etapie, w którym to miejsce pracy ma się dostosowywać do nas i zmieniać wraz z naszymi potrzebami, a nie odwrotnie. Dla starszych pokoleń również będzie to bardzo istotne, przy czym dla nich również ważne będzie zachowanie zdrowych proporcji pomiędzy pracą a życiem.

Work life balance

To właśnie termin work – life balance jest dziś ponownie brany na tapet w wielu firmach. Podczas pandemii szybko się okazało, że gdy praca weszła do domu i postanowiła się tam rozgościć, nagle zdaliśmy sobie sprawę z tego, że w takich warunkach trudniej nam oddzielić życie zawodowe od prywatnego. Przecież odebranie telefonu czy wysłanie maila o godzinie 20:00 jeszcze nikogo nie zabiło. To prawda, raczej nie zabiło, ale może wpłynąć negatywnie na wiele aspektów życia prywatnego, jak i tak naprawdę również na relacje zawodowe. Oczywiście z drugiej strony może też przynieść dużo dobrego – przyspieszyć sprawy, pchnąć tematy do przodu bez zbędnego czekania. Słowem kluczem jest tutaj słowo balans, ponieważ równowaga musi być zachowana zarówno pomiędzy życiem i pracą, jak i pracą w biurze i domu.

RAPORT BIUROWY

ANALIZUJEMY SYTUACJĘ NA RYNKU, ABY BYĆ
BLISKO NASZYCH KLIENTÓW

Z Joanną Blumert, Head of Occupier Services Warsaw w Cushman & Wakefield, rozmawiała Agnieszka Bulus-Trando w BiznesINFO.TV



Nasza rozmowa dotyczyć będzie rynku biurowego, w szczególności zmian zachodzących w wymaganiach najemców i pracowników biurowych. Zaczniemy od obecnej sytuacji. Jak wygląda powrót do pracy?

Różnie. Zależy od organizacji, oczekiwań, i wreszcie podjęcia decyzji o tym, jak będziemy pracować. Chcemy być bardzo blisko naszych klientów, dlatego pokusiliśmy się o sprawdzenie, czego oni oczekują. Przeprowadziliśmy ankietę dotyczącą powrotu do biura. Z odpowiedzi, jakie uzyskaliśmy, wynika, że 45 proc. podmiotów mówi o powrocie do biura w modelu hybrydowym. Muszę przyznać, że jest to model najbardziej preferowany. Chociaż są też firmy, które zakładają, że zmian po prostu nie będzie i sytuacja wróci do czasów sprzed pandemii. Kolejne 20 proc. deklaruje, że w tej kwestii będzie miało totalnie elastyczne podejście. Czyli chcą dać pewną swobodę swoim pracownikom, aby mogli wybrać, w jakim systemie będą pracowali. Muszę w tym miejscu zaznaczyć, że około 30 proc. naszych klientów jeszcze nie podjęło decyzji w tej sprawie. Obserwują, jak będzie się kształtował rynek, jakie będą też oczekiwania pracowników.

Ma Pani ponad 15-letnie doświadczenie na rynku nieruchomości i specjalizuje się Pani głównie w obsłudze najemców. Co zmieniło się w Pani pracy na przestrzeni lat?

Bardzo dużo. Szczególnie jeśli chodzi o model pracy, jej charakter, formę, w jakiej tworzy się biuro dla przebywających w nim osób. Pamiętam czasy, kiedy zaczynałam swoje życie zawodowe, biura były zamknięte, funkcjonował typowy podział gabinetowy. Miałam zresztą okazję praco-

wać w sektorze doradztwa prawnego, a ta branża w związku ze swoją specyfiką ma zdefiniowany charakter. I on się nie zmienił do dzisiaj. Natomiast na przestrzeni lat mogę powiedzieć, że po sztywnym podziale gabinetowym, poprzez tzw. open space, czyli model otwartej przestrzeni, gdzie pracownicy siedzą w jednej powierzchni mając jednocześnie salki do spotkań czy nawet budki do rozmów, pojawił się wreszcie całkowicie nowy trend, czyli model związany z aktywnością w czasie pracy. Czyli zależny od tego, czego potrzebujemy: skupienia i ciszy czy też pracy w zespole, czy wręcz odpoczynku w czasie pracy. Do takich wymogów dostosowywane jest biuro. Oczywiście otwarte pozostaje pytanie, jak to będzie wyglądało w najbliższym czasie. Już po pandemii, która bardzo wiele zmieniła. Chcąc być blisko naszych klientów, analizujemy sytuację na rynku, tak byśmy mogli doradzić stworzenie biura, jak najlepiej dopasowanego do pojawiających się, nowych potrzeb.

Pozostaliśmy przy zmianach, a zwłaszcza zmianie Pani stanowiska, które nastąpiło w styczniu tego roku. Została pani dyrektorką sekcji reprezentacji najemcy. Jakie cele zostały przed Panią postawione?

Dla mnie to był wyjątkowy czas. Był to też wyjątkowy, trudny moment na rynku nieruchomości. Nie tylko zresztą w obszarze biur, za jaki jestem teraz w Cushman & Wakefield odpowiedzialna. Chcieliśmy przede wszystkim wysłuchać potrzeb i odpowiednio na nie reagować. Takie też było zadanie mojego zespołu: żeby być blisko klientów. Udało nam się temu sprostać. Bardzo szybko wprowadziliśmy usługę, która nazywa się 6 Feet Office, do-

tyczącą powrotu do biura. Czyli jak ponownie, bezpiecznie wprowadzić pracowników do biura, by mogli się w nim czuć komfortowo i pracować w warunkach pozwalających na najlepsze wykonywanie swoich obowiązków. W szczegółach zajmowaliśmy się np. określeniem liczby osób, które mogą przebywać w biurze, dystansem, jaki powinien być zachowany pomiędzy stanowiskami, ruchem w biurze, kierunkiem poruszania się. To były te pierwsze kroki z naszej strony. Myślę, że jako zespół zdaliśmy ten egzamin.

Miniony rok był trudny i przyniósł duże zmiany. W związku z tym na pewno zmieniły się wymagania najemców. Jak one obecnie wyglądają?

Najemcy bardzo uważnie obserwują potrzeby swoich pracowników. Za tym idzie reakcja w postaci właściwego przygotowania powierzchni biurowej. Są całkowicie zaangażowani w dostarczenie pracownikom funkcji, których oni potrzebują. Oprócz miejsc do pracy w grupach, czy też cichej pracy w pojedynkę, również przestrzeni i czasu na odpocznik, na relaks, oderwanie się, chociaż na chwilę od swoich obowiązków. Zauważamy bowiem, że czas pracy w biurze wyraźnie się wydłuża. Model funkcjonowania dom versus praca jest już inny niż parę lat temu. Pytała Pani o to, jak zmieniła się funkcja biura. Wydaje mi się, że nie tyle zmieniła się rola biura, ile daleko idącym przeobrażeniami uległo nasze życie.

Mówimy tutaj o zmianach, które miały wpływ na dominujące trendy na rynku

biurowym. Które z nich zostaną z nami na dłużej?

Bardzo widocznym trendem, ściśle powiązany z sytuacją pandemiczną, jest nastawienie na technologie. Technologie, które pozwalają na przykład bezdotykowo wejść do biura za pomocą karty, która nam nie tylko otworzy drzwi, ale i spowoduje, że winda zawiezie nas na właściwe piętro. Dzięki niej możemy także zarezerwować salkę na spotkanie czy też parking. Inną rzeczą jest dbanie o to, by powierzchnia biurowa była przyjazna dla pracownika, czyli wprowadzanie stref relaksu, odpoczynku i złapania oddechu.

Ma Pani duże doświadczenie w reprezentowaniu właścicieli projektów biurowych. Z tego powodu zapewne ma Pani lepsze zrozumienie perspektywy transakcyjnej wynajmujących. Jak ona obecnie wygląda?

Miałam możliwość pracować po stronie wynajmujących, wpierając ich przy realizacji projektów. To jest ogromny atut, który pozwala mi zrozumieć stanowisko dewelopera w czasie rozmów, czy negocjacji umów najmu. Stąd wiem, że te negocjacje powinny doprowadzić do satysfakcjonującego wyniku dla obydwu zainteresowanych stron. Moim celem jest oczywiście dbałość o interesy najemcy, ale rozumiem też pozycję wynajmującego. W tej chwili przed deweloperami stoi ogromne wyzwanie związane z rosnącymi kosztami aranżacji czy też samej inwestycji. Koszty te drastycznie rosną. I tu pojawia się pytanie, jak odpowiednio zabezpieczyć potrzebną kwotę, jeśli chodzi o przygotowanie aranżacji dla najemcy. Jednak znowu z poszanowaniem racji tej drugiej strony.

Wspominała Pani także o swoim doświadczeniu prawniczym.

Czy pomaga to Pani odnaleźć się w swojej obecnej pracy? Jaki to ma wpływ na rolę doradcy?

Zacznę może od tego, że opiszę, jak wygląda proces reprezentacji najemcy. Współpraca trwa nawet do kilkunastu miesięcy. Oczywiście w zależności od skali projektu, jego złożoności. To są złożone procesy, które naprawdę trwają długo. Etapem końcowym są same negocjacje wynajmu, gdzie moja wiedza prawnicza, którą miałam okazję praktykować w kancelariach prawnych, bardzo się przydaje. Oczywiście jestem obecna w czasie tych negocjacji, dając wsparcie merytoryczne. Także poprzez czytanie samych zapisów kształtujących się umowy i ich zrozumienie. Wraz z wiedzą praktyczną kilkanaście lat doświadczenia pozwala mi na połączenie tych dwóch aspektów.

Jest Pani również mentorem dla osób wchodzących na rynek nieruchomości. Na co zwróciłaby Pani uwagę komuś, kto dopiero stawia pierwsze kroki w branży?

To pytanie jest bardzo na czasie. Ponieważ obecnie prowadzimy dużo rozmów z ludźmi młodymi, którzy znajdują się u nas na programie stażowym. Ostatnio przyjęliśmy zresztą do mojego zespołu dwie młode osoby, które świetnie się sprawdzają. Mają postawę, którą bym rekomendowała wszystkim młodym ludziom. Jesteśmy bowiem zespołem kameralnym, przynajmniej w porównaniu z podmiotami, które świadczą podobne usługi na rynku. Chcemy tworzyć zespół, który przede wszystkim wspiera wszystkich swoich członków. Zaangażowany, rozumiejący i przede wszystkim pozytywnie na-

stawiony. Moją podstawową radą jest to, by słuchać samych siebie, czegoś, co jest tylko nasze, takie wewnętrzne. Jakie wyznajemy wartości i czy one pokrywają się z tym, czego oczekuje pracodawca. Jeżeli tak, to wtedy młody pracownik może nam wiele zaoferować. Jest oczywiście spojrzenie w drugą stronę. Młody człowiek powinien patrzeć i zastanawiać się, czy ta firma może mi zaoferować to, czego ja potrzebuję i oczekuję. To pozwoli pójść dobrą ścieżką kariery. Muszę tutaj powiedzieć, że większość osób, która jest u mnie w zespole, to ludzie, którzy zaczęli bądź jako stażysty, bądź jako osoby, które mają za sobą pierwszą czy drugą pracę. I zostały u nas na lata.

Jacy pracownicy są obecnie najchętniej poszukiwani w Polsce? A jakich nasz kraj najbardziej

przyciąga? Czy dalej są to osoby głównie zza wschodniej granicy? Czy sektor BPO nadal będzie się u nas rozwijał?

Sektor BPO, czyli Business Process Outsourcing, należący do sektora nowoczesnego wsparcia biznesu, rozwija się obecnie bardzo prężnie. W roku 2008 znajdowało w nim zatrudnienie około 50 tys. osób, w roku 2020 ok. 350 tys. Wyraźnie więc widać wzrost. Rośnie także sama pozycja tego sektora w naszej gospodarce; ma on odpowiadać za od 3 do 3,5 proc. PKB! Także ten sektor rozwija się bardzo dobrze.

Pytała Pani także o to, jacy pracownicy są obecnie poszukiwani. Podążałabym tutaj ścieżką oczekiwania językowych, specjalistycznych. Nie patrzyłabym zaś przez pryzmat narodowości. W naszym sektorze spoza Polski pochodzi ok. 12 proc.

pracowników. Myślę, że pozycja naszego kraju jest bardzo mocna, co wynika przede wszystkim z położenia geograficznego, chociaż pandemia pokazała, że nie jest to aż tak ważny czynnik. Możemy bowiem wykonywać swoją pracę właściwie z każdej lokalizacji na świecie, dostarczając równocześnie usługi oczekiwane przez pracodawcę. Drugim czynnikiem są nasze kadry. Mamy świetnie wykształconych młodych ludzi, mamy świetnie rozwijające się miasta, takie jak Warszawa, Wrocław, Kraków, Trójmiasto. Rozwijają się także mniejsze ośrodki, takie jak Poznań, Lublin, Olsztyn. Myślę więc, że cała branża ma przyszłość, jej wzrost szacuje się w przyszłym roku na od 5 do 8 procent. Zdaliśmy tutaj trudny egzamin.

Wspominała Pani, że proces transakcyjny to około 12 miesięcy.

Co prawda nieco mniej upłynęło od objęcia przez Panią nowego stanowiska, ale może jest jakaś transakcja, którą chce się Pani pochwalić?

Rzeczywiście, są już kontrakty, którymi mogę się pochwalić. Proszę mi jednak wybaczyć, nie mam zgody na to, by o nich mówić publicznie. Powiedziałabym zaś o pewnym pozytywnym trendzie, który obserwujemy po transakcjach, które udało się doprowadzić do końca. To nasze wsparcie nie kończy się po ich domknięciu. Ono się rozwija i przenosi na inne lokalizacje warszawskie, ale i w całym kraju. Ba! Ta usługa cieszy się zainteresowaniem również za granicą, w biurach poza Polską. To mnie bardzo cieszy i myślę, że nasza uwaga i zrozumienie okazywane klientom w tym bardzo trudnym czasie, po prostu procentuje.

Na sam koniec wróćmy raz jeszcze do pytania o to, jak będzie wyglądało biuro przyszłości. Jak będzie przyciągało najemców?

Trochę już na ten temat wiemy. Na pewno wzrośnie rola technologii. Będzie także inny model funkcjonowania w obszarze biura. Przede wszystkim wzrośnie komfort dla pracowników. Będzie więcej przestrzeni, zwiększony zostanie dystans pomiędzy stanowiskami pracy. Mocniej będzie akcentowana potrzeba odpoczynku i relaksu. No i przede wszystkim inny model pracy. W jakim wymiarze będziemy pracowali, czy to będą dwa dni w tygodniu, trzy czy cztery – zobaczymy. Część z firm już wypracowała swoje zachowania w tym zakresie. My na przykład trzy dni pracujemy w biurze a resztę tygodnia w domu. To duża zmiana, ale dokonana w jak najbardziej pozytywną stronę.

Powrót do biura, czyli praca po lockdownie

Przez wiele miesięcy spora część firm pracowała w trybie zdalnym. Teraz mierzą się z ważną decyzją – czy należy wrócić do biura? A może lepiej pozostać przy home office? Badanie EY 2021 Work Reimagined Employee Survey wykazało, że po zakończeniu pandemii jedynie co piąty pracownik chciałby pracować wyłącznie w biurze, czyli tak, jak przed pandemią. Co czwarty pracownik chciałby natomiast połączenia pracy stacjonarnej i zdalnej. Jakie zdanie na ten temat mają menedżerowie i klienci? Które rozwiązanie jest najlepsze?



Ewa Opolska

ekspert EY Academy of Business

W 2020 r. niespodziewanie zmienił się sposób naszej pracy. Wprowadzone obostrzenia zmusiły firmy do podjęcia zdecydowanych działań i wdrożenia nowych rozwiązań organizacyjnych. Nagłe przejście na pracę zdalną było szokiem dla wielu pracowników i pracodawców. Jednak okazuje się, że podobną reakcję może wywołać powrót do pracy stacjonarnej po długiej przerwie. Aby zaadresować ten problem, firmy opracowały trzy różne strategie – część przedsiębiorstw zachęca swoich pracowników do całkowitego powrotu do biura, część pozostaje przy pracy zdalnej, a jeszcze inne decydują się na wprowadzenie modelu hybrydowego. Jakie zalety ma każde z tych rozwiązań?

Powrót do biura – praca zespołowa i więzi międzyludzkie

Które firmy najbardziej zachęcają swoich pracowników do powrotu do biura? Przede wszystkim te, w których zespoły pracujące w rozproszeniu funkcjonowały gorzej i osiągały mniejszą produktywność. Efektywność w takich zespołach spadła. Ucierpiała również ich motywacja i zanikł duch pracy grupowej. Powrót

do biura daje okazję na odbudowanie więzi między członkami zespołów. Nie jest to jednak jedyna zaleta. W firmach z branży usługowej, takich jak bankowość, ubezpieczenia czy reklama, niezwykle istotny jest odpowiedni przepływ energii i wiedzy. Nic nie sprzyja temu bardziej niż codzienny i osobisty kontakt z innymi współpracownikami.

Warto również zastanowić się, dla kogo powrót do biura będzie najbardziej atrakcyjnym rozwiązaniem. Z powrotu na pewno ucieszą się menedżerowie, którym trudno było wywiązywać się ze swojej roli zdalnie. Niektórym menedżerom znacznie łatwiej jest budować swój autorytet, będąc osobiście w miejscu pracy i nawiązując bezpośrednie kontakty z drugimi. Klienci również powinni być zadowoleni z powrotu do biura – zwłaszcza w instytucjach, które nie dostosowały się do nowych warunków, przez co kontakt z nimi był znacznie utrudniony. Można tutaj wspomnieć na przykład o niektórych urzędach, w których załatwienie spraw online stanowiło spore wyzwanie. Jest jeszcze jedna grupa osób, dla której powrót do biura jest świetnym rozwiązaniem. To osoby, które w domu nie mają odpowiednich warunków do spokojnej pracy oraz te, które mają problemy z samoorganizacją. Takie osoby podczas home office nie potrafiły wyznaczyć sobie stałych godzin pracy, przez co całkowicie zatępiły się dla nich granice między życiem zawodowym i prywatnym. A to z kolei pociąga

za sobą wiele negatywnych konsekwencji, na przykład spadek motywacji czy zadowolenia z pracy.

Praca zdalna – bezpieczeństwo i oszczędność

Na decyzję o pozostaniu przy pracy zdalnej wpływ mają przede wszystkim względy bezpieczeństwa. Znam kilka firm, które podjęły decyzję: do końca roku nie wracamy do biura. Często liczą się one z czwartym lockdownem i nie chcą za kilka miesięcy ponownie reorganizować całej firmy. Jest to opcja: poczekajmy i zobaczymy, co się stanie. Kolejnym aspektem, który może zadecydować o pozostaniu przy modelu pracy zdalnej, jest efektywność zespołu. Menedżerowie, którzy nie zauważyli negatywnego wpływu pracy zdalnej na wydajność swoich zespołów, mogą nie odczuwać szczególnej presji, by organizować powrót do biura. Co więcej, faktem jest, że praca zdalna znacznie obniża koszty prowadzenia działalności. Nie bez znaczenia pozostają także osobiste preferencje pracowników, z których spora część przekonała się do pracy zdalnej i teraz trudno im z niej zrezygnować. Jakie zalety pracy zdalnej są wymieniane najczęściej? Oszczędność czasu i pieniędzy związana z brakiem konieczności dojazdów do biura,

a także możliwość pracy z każdej części Polski czy nawet świata.

Praca hybrydowa – nowoczesne narzędzia pracy

Duża część pracowników co prawda zgodziłaby się na powrót, ale już na innych zasadach niż przed obostrzeniami związanymi z pandemią. Jak wynika z badania „Rok nowej normalności”, przeprowadzonego przez Pracuj.pl, aż 75,5 proc. Polaków biorących udział w badaniu chętnie wybrałoby pracę hybrydową, czyli połączenie pracy stacjonarnej i zdalnej. Jestem wielką zwolenniczką pracy hybrydowej. Obostrzenia spowodowały, że firmy musiały sięgnąć po nowoczesne rozwiązania. Choć technologia zdalnych spotkań była dostępna dużo wcześniej, firmy rzadko z niej korzystały. Raczej dużym wysiłkiem organizowały zjazdy, konferencje i delegacje. Pandemia zmusiła nas do stosowania rozwiązań, które warto zachować.

Nowy początek – powrót do biura

Powrót do biura nie powinien być organizowany ad hoc czy drogą odgórnego nakazu. Nie chcemy sytuacji, w której zarządzamy pracą stacjonarną i spotykamy się z buntem czy niechęcią załogi. A z taką

reakcją zetknęli się niektórzy menedżerowie. Co więc należałoby zrobić? Dobrze byłoby najpierw porozmawiać z pracownikami i dowiedzieć się, jakie mają potrzeby i oczekiwania. Następnie można przejść do wspólnego omówienia nowej formuły pracy. Wcale nie musimy uwzględniać wszystkich uwag, jednak już sam fakt podjęcia takiej konsultacji będzie miał pozytywny wpływ na nastawienie pracowników. Celem rozmów jest między innymi ustalenie jasnych i czytelnych zasad dotyczących organizacji powrotu. Należy w tym miejscu podkreślić znaczenie spójnego stanowiska menedżerów – sytuacja, w której każdy dział funkcjonowałby według różnych reguł, jest niepożądana. W procesie komunikacji niezwykle istotna jest także informacja o tym, jak firma zamierza zadbać o wspólne bezpieczeństwo – czy pomieszczenia będą odpowiednio zaaranżowane i ozonowane, czy zostaną wprowadzone zasady dotyczące zachowywania dystansu społecznego, czy dostępne będą odpowiednie środki higieny. O czym jeszcze warto pamiętać? Planowane działania należy komunikować z wyprzedzeniem. Na przykład powrót do biura we wrześniu warto zapowiedzieć już w czerwcu, tak aby zmiana nie była zbyt gwałtowna. Można zastosować trwający kilka miesięcy okres przejściowy, który da pracownikom możliwość oswojenia się ze zmianami i przygotuje ich do pracy w modelu docelowym. W całej komunikacji warto również pamiętać o podkreślaniu atrakcyjności miejsca pracy, a sam dzień powrotu uczynić wyjątkowym – na przykład przygotowując drobny poczęstunek lub upominek.

W EY Academy of Business omawiamy efektywne zarządzanie zmianą w takich procesach jak choćby zmiana modelu pracy, na szkoleniu „Zarządzanie zmianą” oraz na innych szkoleniach wspierających kompetencje menedżerskie.



RAPORT BIUROWY

Najważniejsza jest komunikacja



Z Oskarem Kasińskim, CEO & Recruitment Partner w HR Design Group, rozmawiała Agnieszka Bulus-Trando w BiznesINFO.TV

rymi mamy do czynienia. Pomijając już bardzo wysokie standardy bezpieczeństwa związane z sytuacją, z którą tak naprawdę cały czas mamy do czynienia, to pojawiają się rzeczy związane z oczekiwaniami pracowników. W wynikach przeprowadzonych badań już widać, że pracownicy biurowi oczekują, że swoje obowiązki będą wykonywali w środowisku, które będzie im idealnie pasować. Czyli będzie dopasowane do rodzaju pracy i celów, jakie te osoby mają przed sobą. Tutaj bardzo ważne jest to, żeby takie osoby miały dedykowane miejsca pracy, w ciszy, spokoju, skupieniu. Biura muszą być po prostu dostosowane do rodzaju aktywności, jaki wykonujemy. Tego typu zjawisko pojawiało się już wcześniej, ale obecnie jest to już norma. I to ona będzie dominowała w najbliższej przyszłości na rynku.

Mówiliśmy o wyzwaniach, na jakie napotykają pracodawcy. A jakie są wyzwania w Pana pracy? Jak wyglądają obecnie procesy rekrutacyjne w branży nieruchomości?

W szeroko pojętej branży HR, ale i w branży nieruchomości i budownictwa, trzeba zauważyć, że mamy do czynienia z niezwykle dynamicznym rynkiem. Większość firm, które w tym segmencie funkcjonują, ma otwartą dużą liczbę rekrutacji nowych pracowników. To się oczywiście przekłada na dynamikę tego rynku, mamy swoisty „drenaż kompetencji”. Po prostu zaczyna brakować chętnych do pracy. I nie mówimy tu tylko o pracownikach średniego czy niższego szczebla, w tym pracownikach fizycznych, których po prostu brakuje od dawna, ale też o kadry menedżerskiej. Coraz większe problemy firmy napotykają przy wyborze właściwych kandydatów na tego typu stanowiska. Zaczyna być z tym problem nawet w dużych miastach.

Dynamika rynku jest naprawdę nie spotykana. Od 2009 r. nie było jeszcze takiego roku jak obecny, tak zróżnicowanego właśnie pod względem tej dynamiki. Bo przecież początek roku był względnie spokojny. Wszystko przyspieszyło mniej więcej w połowie roku i w tej chwili na rynku panuje po prostu szaleństwo.

Czy nadal, aby przyciągnąć pracowników, pracodawcy stawiają na benefity, czy jednak liczy się głównie płaca?

To zależy, bo w HR wszystko naprawdę jest względne. Jeśli chodzi o pozyskiwanie pracowników, to przy obecnym „rynku kandydata” znaczącym elementem będzie wysokość wynagrodzenia. Bardzo często jest to po prostu czynnik decydujący. Wyraźnie pokazują to badania: przy wyborze podobnych ofert pracy, ostatecznie decyduje po prostu wynagrodzenie. Natomiast jeżeli chodzi o zatrzymanie pracowników, to musimy posługiwać się zupełnie innymi narzędziami. To mogą być bardzo ciekawe projekty, to muszą być zadania, które interesują, które stanowią wyzwanie. To musi być także odpowiednia motywacja do pracy, dobry lider, który jest naszym przełożonym. Czyli osoba, która będzie w stanie wydobyć z nas to, co najlepsze. Pokierować nami tak, żebyśmy mogli się rozwijać. Tak naprawdę to są dwie różne rzeczy. Czym innym „wygrywamy” pracownika w chwili podpisywania umowy, czym innym musimy go w naszej firmie utrzymać.

Odpowiedział Pan już nieco na moje kolejne pytanie, czyli jak utrzymać pracownika? Czego pracownicy oczekują, żeby móc wiązać swoją przyszłość z daną firmą?

To będą te rzeczy, o których już trochę mówiłem. Bardzo interesującą rzeczą jest też to, czego pracownicy oczekują, jeżeli chodzi o takie namacalne benefity, zarówno w branży nieruchomości, jak i budownictwa, ale też i zahaczając o logistykę i szeroko pojęty e-commerce. Widać tutaj tendencje, które zresztą umacniają się od lat. Czyli kwestie związane z opieką medyczną, co jest już swego rodzaju korporacyjnym standardem. Jeżeli zaś chodzi o kwestie związane z dodatkowymi benefitami, to tutaj zauważamy taką tendencję, że im pracownik jest starszy, to nacisk kładzie na inne rzeczy. Wraz z wiekiem coraz większą uwagę zwracamy na właściwą proporcję work life balance, czyli tego, żeby praca kończyła się „o czasie” i żebyśmy mieli trochę więcej przestrzeni dla prywatnych obowiązków czy pasji. Z kolei osoby młodsze troszeczkę większą uwagę przywiązują do wy-

glądu biura. Tutaj z kolei możemy zauważyć, że przyciągnięcie młodego pracownika może mieć miejsce właśnie dzięki nietuzinkowemu urządzeniu biura. Różnych czynników jest zresztą cała masa i tutaj można by je było długo wymieniać.

Obserwujemy w wielu branżach napływ pracowników ze wschodu. Czy to zjawisko również występuje w branży nieruchomości? A jeśli tak, to w jakich sektorach najbardziej i na jaką skalę?

Nie ma już chyba dzisiaj w Polsce branży, w której byśmy nie obserwowali jakiegoś mniejszego lub większego udziału osób pochodzących z naszej wschodniej granicy. Na pewno nie jest to taka liczba osób, która miałaby diametralnie zmienić układ sił na rynku, czy też to, jak ten rynek pracy wygląda. Faktycznie obserwujemy, że coraz więcej osób aplikuje na różnego rodzaju oferty pracy, jest zainteresowanych pracą w Polsce, przy ciekawych, dużych projektach. Problem polega też na tym, że za granicą jest sporo wykwalifikowanych pracowników, niestety często napotykają problemy związane z procesem formalizacji i legalizacji pracy w naszym kraju. Niestety nie jest im łatwo przebić się tutaj przez gąszcz dokumentów i procedur. Kiedy już faktycznie zadomowią się na rynku i rozpoczną pracę w jednej z firm, to już jest im łatwiej. Najtrudniej jest jednak wykonać ten pierwszy krok.

Musimy pamiętać także, że wiele polskich firm nie jest jeszcze brandem rozpoznawalnym za granicą. Dlatego czasami warto pisać w swoich życiorysach nie miejsce pracy, ale konkretne, ciekawe projekty, z którymi było się związanymi. To tak naprawdę definiuje, na czym się znamy i czym chcemy się zajmować.

A jak znaleźć idealnego kandydata dla danej firmy? Co poradziłby Pan osobie, która teraz chce wejść na rynek nieruchomości? Czym powinien się charakteryzować idealny kandydat, aby szybko znaleźć pracę? I, co ważniejsze, ją utrzymać?

To jest temat rzeka. Myślę jednak, że głównym czynnikiem będzie komunikatywność. I to mimo tego, że niektóre stanowiska, zwłaszcza w budownictwie, są bardzo techniczne i będą wymagały typowej wiedzy inżynierskiej. Dziś kluczem do zdobycia każdej pracy są szeroko rozwinięte kompetencje komunikacyjne, czyli wszystko to, co przesądza o tym, jak komunikujemy się z otoczeniem, jak współpracujemy z zespołem, jak radzimy sobie z zarządzaniem sytuacjami konfliktowymi i stresem. Przyszło nam pracować i żyć w świecie bardzo dynamicznym, a co za tym idzie, niepewnym. W związku z czym, umiejętności komunikacji, ale też



Jesteśmy teraz w doskonałym momencie, jeżeli chodzi o rynek pracy w nieruchomościach i budownictwie. Faktycznie brakuje wielu pracowników i będzie ich nadal brakować. To z kolei wymusi na nas nieco inne podejście do rekrutacji, inne będą metody kwalifikowania kandydatów, będą pojawiały się nowe stanowiska i zadania. Na pewno będzie ciekawie.

adaptowania do nowych sytuacji, są dzisiaj kluczowe. Tak więc najważniejsza jest komunikacja, komunikacja i raz jeszcze komunikacja. A całej reszty można się przecież nauczyć, zdobywając kolejne doświadczenia.

Spójrzmy nieco w przyszłość. Jak będzie wyglądała branża HR za pięć czy dziesięć lat? Czy to nadal będzie rynek pracownika? Czy może jednak pracodawcy?

Bardzo ciężko jest odpowiedzieć na to pytanie, to trochę wrócenie z fusów. Pięć czy dziesięć lat w dzisiejszych realiach to jest naprawdę ogrom czasu. Nie odważę się więc powiedzieć, jak to może wyglądać. Czysto hipotetycznie myślę, że to będzie cały czas taka trochę sinusoida. Rynek pracownika z rynkiem pracodawcy przeplatają się w cyklach albo parunastu miesięcy, albo kilku lat. Czasami nawet szybciej. Wszystko zależy od wielu zewnętrznych czynników, od tego, co się dzieje w gospodarce, jaki mamy układ sił politycznych, słowem naprawdę od wielu, wielu zmiennych. Bardzo ciężko jest to zatem przewidzieć. Mógłbym tylko sobie i innym życzyć, żeby ten rynek był stabilny, żeby było tak dobrze, jak jest obecnie. Naprawdę jesteśmy teraz w doskonałym momencie, jeżeli chodzi o rynek pracy w nieruchomościach i budownictwie. Faktycznie brakuje wielu pracowników i będzie ich nadal brakować. To z kolei wymusi na nas nieco inne podejście do rekrutacji, inne będą metody kwalifikowania kandydatów, będą pojawiały się nowe stanowiska i zadania. Na pewno będzie ciekawie.

Funkcjonujemy dziś w rzeczywistości post-pandemicznej. Możemy w niej zauważyć różne modele pracy. Ku którym skłaniają się pracodawcy, a ku którym pracownicy?

Tak naprawdę mamy dziś do czynienia z dwoma modelami dominującymi na rynku pracy. To jest praca zdalna i praca hybrydowa. Z pierwszym modelem mieliśmy do czynienia tuż po rozpoczęciu pandemii. Wtedy większość firm przeszła w tryb pracy zdalnej, wykonywanej typowo z domu. Obecnie jednak modelem wyraźnie dominującym jest praca wykonywana w trybie hybrydowym. Czyli trochę pracujemy w biurze, trochę ciągle w domu. Oczywiście w każdej firmie sytuacja wygląda inaczej. Zależy przecież od tego, jaką pracę wykonujemy i czy może ona być wykonywana zdalnie. Zasadniczo więc w zawodach okołobiurowych model hybrydowy jest już w rzeczywistości normą.

Obecnie obserwujemy tzw. powrót do biur. Jakie są największe wyzwania stojące przed pracodawcami?

Powrót do biur dzisiaj wymaga przede wszystkim zaadaptowania się przez firmę do nowych warunków, z któ-



Przyszło nam pracować i żyć w świecie bardzo dynamicznym, a co za tym idzie, niepewnym. W związku z tym, umiejętności komunikacji, ale też adaptowania do nowych sytuacji, są dzisiaj kluczowe. Tak więc najważniejsza jest komunikacja, komunikacja i raz jeszcze komunikacja. A całej reszty można się przecież nauczyć, zdobywając kolejne doświadczenia.