



kształtowanie przestrzeni pracy

praca w biurze, praca zdalna, coworking

małgorzata sidor-rządkowska



**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

 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



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.

Szanujemy 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, hive, 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

O autorce

Małgorzata Sidor-Rządkowska – absolwentka filozofii Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja etyka), doktor habilitowany nauk społecznych, pracownik Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, ekspert Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej. Od kilkunastu lat współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz prowadzi zajęcia gościnne w ramach studiów podyplomowych na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Lublinie.

Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna 2000, 2003, 2006, 2013, 2016), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna organizacji* (Wolters Kluwer 2003, 2010, 2020), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie* (Wolters Kluwer 2004, 2010, 2020), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011, 2020), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014), *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy* (Wolters Kluwer 2018).

Małgorzata Sidor-Rządkowska jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowych Studiów Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Pracuje także jako konsultant i trener w firmach różnych branż i wielkości. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningowych. Specjalizuje się w superwizji procesów coachingu i mentoringu.

Pełni funkcje członka Kapituły ogólnopolskiego konkursu Top HR Manager in Action, przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, jest członkiem komitetu oceniającego firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, prelegentem na wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych.

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 wiąże 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 przemyslenia 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-Rządkowska
m.sidor.rzadkowska@gmail.com

Część I

Praca w biurze
