



## Stan pracy hybrydowej w Polsce

Doświadczenia i oczekiwania pracowników

# Słowo wstępu

Doświadczenia z okresu pandemii przyspieszyły trend w kierunku przyjmowania modeli pracy uwzględniających istotny zdalny komponent. Choć po roku 2020 pracownicy udowodnili, że praca zdalna może być efektywna, zarządzanie zespołami hybrydowymi pozostaje wyzwaniem dla liderów. Nasze badania pokazują zarówno duże oczekiwania pracowników w tym zakresie jak i obszary, w których pojawiają się trudne doświadczenia. Oznacza to konieczność wykształcenia nowych praktyk w obszarze zarządzania oraz nawyków zespołów.

Polskie organizacje od kilku lat intensywnie eksperymentują, szukając najlepszych rozwiązań w hybrydowym modelu pracy. Chcąc odpowiedzieć na potrzeby rynku prowadzimy projekty doradcze i cykliczne szkolenia pomagające efektywnie wdrożyć pracę hybrydową. Aby uzupełnić te doświadczenia, we wrześniu 2022 roku postanowiliśmy przeprowadzić ogólnopolskie badanie stanu pracy hybrydowej.

Celem badania było sprawdzenie, jakie są efekty wdrożenia hybrydowego modelu pracy i jak funkcjonuje on w Polsce. Wyniki wskazują, że choć zdecydowanie idziemy w tym kierunku, wiele organizacji nie zadbało jeszcze o wprowadzenie jasnych zasad kształtujących nowy model pracy, co często przekłada się na negatywne doświadczenia pracowników i obniżoną efektywność zespołów.

Dane wskazują również, że możliwość pracy w wymiarze częściowo zdalnym ma dla pracowników ogromne znaczenie. Ponieważ taka forma jest efektywna oraz pozwala organizacjom na optymalizację kosztów związanych z przestrzenią, należy oczekiwać, że hybrydowy model pracy będzie dla pracowników biurowych standardem w nadchodzących latach.

Poniższy raport zawiera 7 sekcji, które prezentują wyniki przeprowadzonego badania. Uwzględniliśmy odpowiedzi zebrane od ponad czterystu respondentów z różnych branż, zajmujących różne stanowiska w organizacjach, co pozwala na szerokie spojrzenie na oczekiwania i w jasny sposób pozwala określić, nad czym powinni się pochylić liderzy polskich firm.

W celu poznania wyników badania serdecznie zapraszamy Państwa do zapoznania się z pełnymi wynikami zamieszczonymi w raporcie oraz rekomendacjami.

John Guziak  
Zbigniew Łobocki



**JOHN GUZIAK**  
Human Capital  
Partner  
Deloitte Poland



**ZBIGNIEW ŁOBOCKI**  
Human Capital  
Senior Manager  
Deloitte Poland

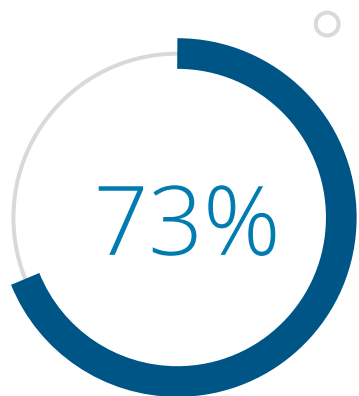
# SPIS TREŚCI

+ ●

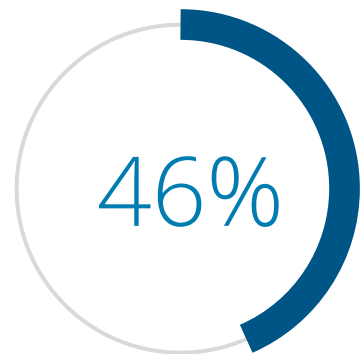
Kluczowe wnioski z badania .....	04
Sekcje badania	
<b>Sekcja 1.</b> Wstęp .....	05
<b>Sekcja 2.</b> Zasady pracy hybrydowej .....	07
<b>Sekcja 3.</b> Preferencje dotyczące pracy hybrydowej .....	12
<b>Sekcja 4.</b> Wyniki i zaangażowanie .....	17
<b>Sekcja 5.</b> Wsparcie pracy zdalnej .....	19
<b>Sekcja 6.</b> 10 obszarów efektywności .....	21
<b>Sekcja 7.</b> Kluczowe wyniki dla wybranych branż .....	28
Nasze rekomendacje .....	32
Metodologia i profil badanych .....	38
Twórcy badania .....	41

○

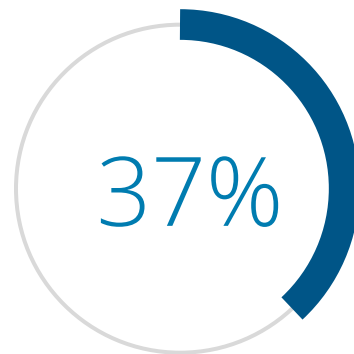
# Kluczowe wnioski z badania



Organizacji wdrożyło jasne zasady dotyczące pracy zdalnej / hybrydowej. Tam, gdzie takich zasad nie wprowadzono, jest to postrzegane jako „brak pomysłu” na organizację pracy, prowadząc do ogólnie mniej pozytywnych doświadczeń pracowników.



Respondentów deklaruje, że decyzja o zwiększeniu liczby dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby ich do zmiany pracodawcy. Jednocześnie ponad 30% zrezygnowałoby z części wynagrodzenia, aby uzyskać lub zachować możliwość pracy zdalnej w zadowalającym wymiarze.

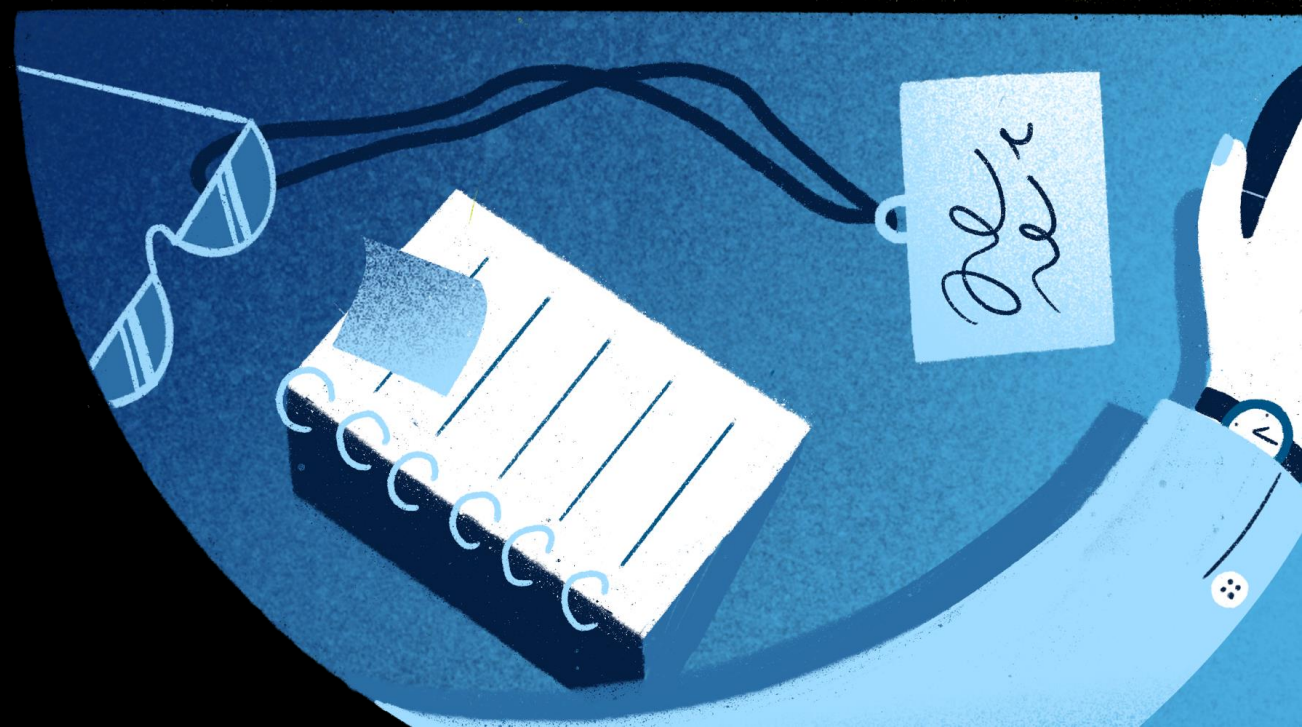


Ankietowanych nie otrzymuje od pracodawcy żadnego wsparcia pracy zdalnej. Istnieje „LUKA WSPARCIA” między oczekiwaniami a tym, co oferują pracodawcy.

SEKCJA

1

Wstęp

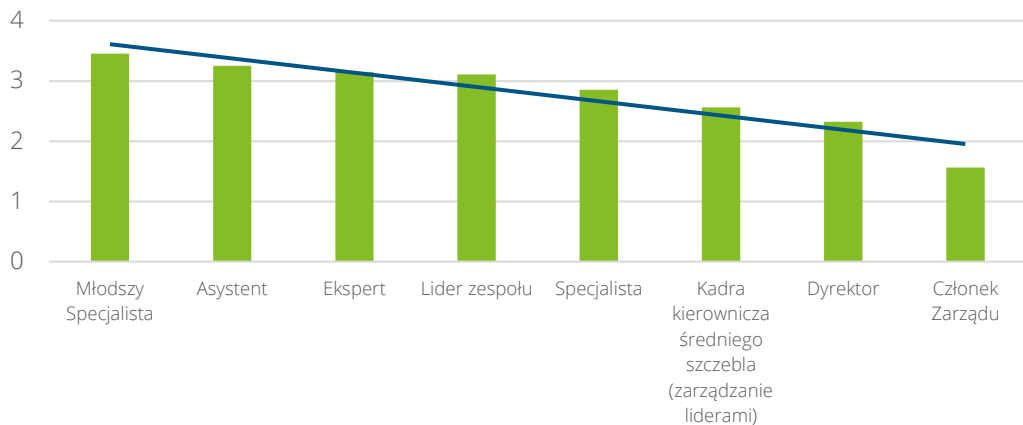


# Wstęp

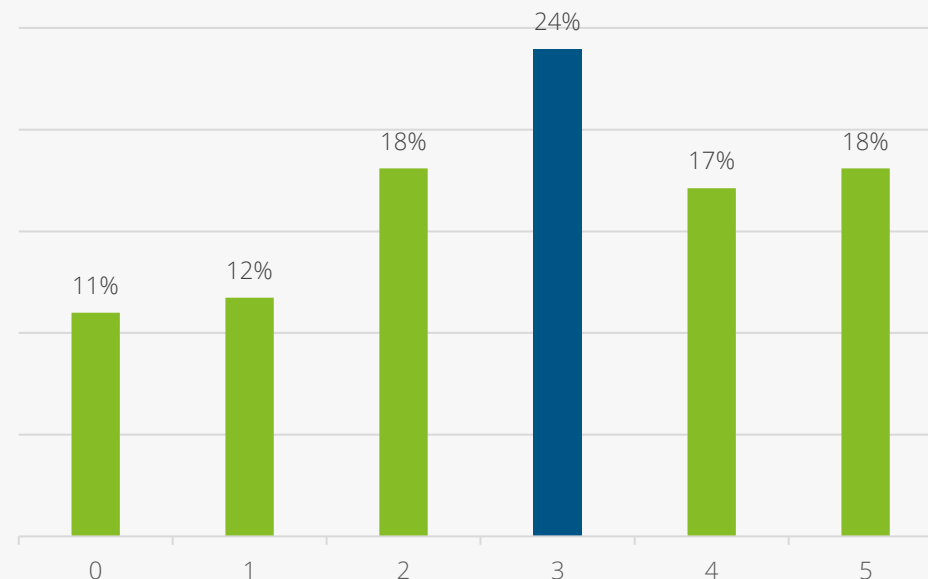
Wraz z końcem pandemii polskie organizacje masowo decydują się na model pracy łączący biuro i dom. Dwuletni czas eksperymentów dobiega końca – pojawiły się standardy oraz najlepsze praktyki. Nowe realia wymagają dostosowania metod zarządzania na poziomie organizacji oraz zespołów.

Najczęściej wskazywaną odpowiedzią przy pytaniu o **średnią ilość pracy z domu / zdalnie jest 3 dni tygodniowo** – taką wartość wskazało **24% respondentów**. Była to również najczęściej wskazywana odpowiedź na pytanie o preferowaną liczbę dni zdalnych, zapewniającą najlepszą efektywność i doświadczenie pracownika. Warto zaznaczyć, że role obejmujące większy komponent współpracy (np. menedżerskie) oznaczają częstszą obecność w biurze.

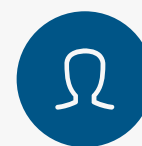
Wykres 1.1  
Średnia liczba dni pracy z domu/ zdalnie według stanowiska.



Wykres 1.2  
Średnio, ile dni w tygodniu pracujesz obecnie z domu/zdalnie?

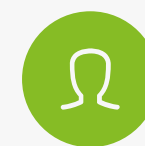


Wykres 1.3  
Przeciętna liczba dni spędzanych w biurze przez pracowników oraz kadre kierowniczą.



3 dni

Kadra kierownicza



2 dni

Pracownicy



SEKCJA

2

Zasady pracy hybrydowej

# Zasady pracy hybrydowej

**Wprowadzenie pracy hybrydowej/ zdalnej wymaga wdrożenia odpowiednich zasad i regulacji. Określony regulamin jest znacznym ułatwieniem zarówno dla pracowników jak i pracodawcy.**

„Po wejściu w życie nowych przepisów dotyczących pracy zdalnej, w większości organizacji regulamin pracy zdalnej będzie również prawnym obowiązkiem.”

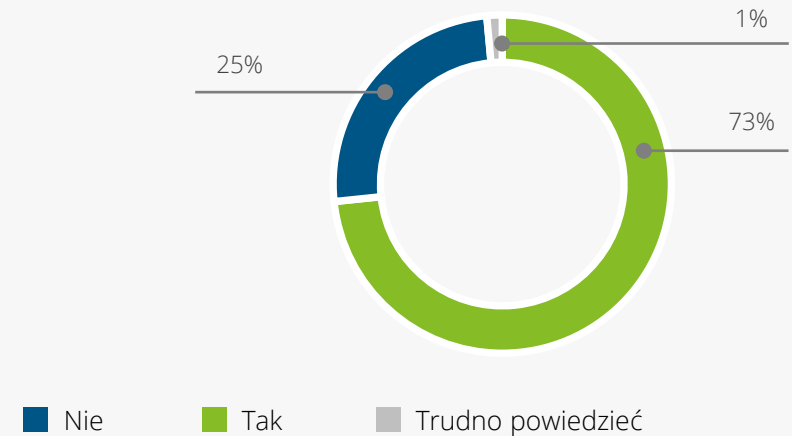
Marta Kosakowska-Tomczyk  
Senior Managing Associate  
Tax & Legal

Zdecydowana większość respondentów (73%) deklaruje, że w ich organizacjach wprowadzono jasne zasady lub regulaminy dotyczące pracy zdalnej lub hybrydowej. W 25% przypadków respondenci wskazali, że w ich organizacjach nie wprowadzono jasnych zasad dotyczących pracy zdalnej/ hybrydowej. Osoby te wskazały, że jednym z najlepiej charakteryzujących stwierdzeń opisujących ich doświadczenia z pracą hybrydową jest „Brak pomysłu na organizację pracy hybrydowej”. Wskazuje to jak ważną rolę odgrywają wspomniane zasady pracy zdalnej/ hybrydowej.

**Dane pokazują, że jasne zasady wprowadzono w 87% organizacji z branży technologicznej, w 82% z finansów i ubezpieczeń oraz w 74% z Shared Services.**

Wykres 2.1

Czy w Twojej organizacji wdrożono jasne zasady/normy/regulacje dotyczące pracy zdalnej/hybrydowej?



Wykres 2.2

Porównanie częstości wskazywania poniższych stwierdzeń przez osoby, których organizacje nie wdrożyły jasnych zasad oraz, których organizacje je wdrożyły:



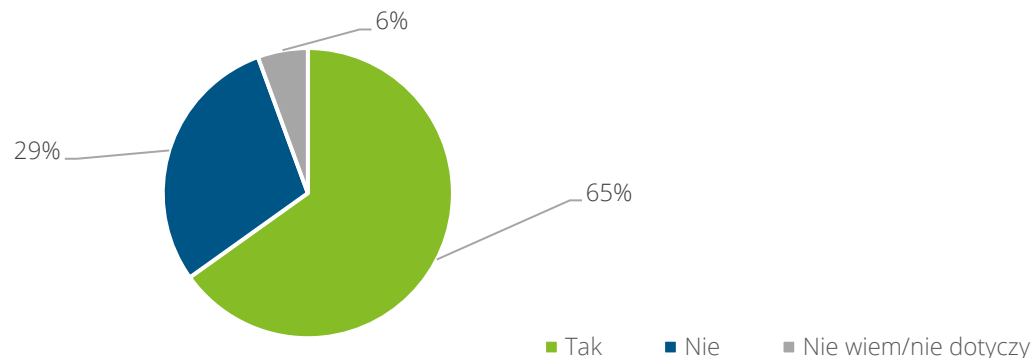


# Zasady pracy hybrydowej

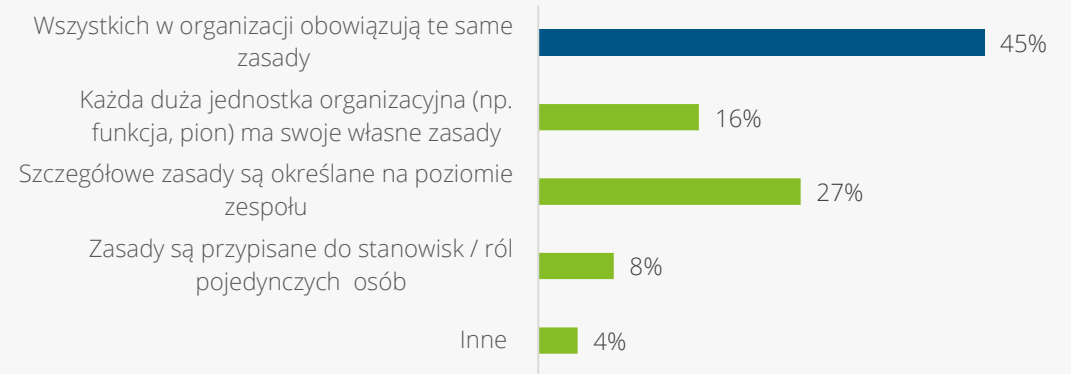
**Jakość wdrożonych zasad jest ważniejsza, niż sam fakt ich wdrożenia. Niezadowolenie z panujących zasad może znacznie wpłynąć na efektywność pracowników i poczucie przynależności do organizacji. Ponadto, wdrożenie regulacji dotyczących pracy zdalnej/hybrydowej zminimalizuje ryzyka prawne, m.in. ryzyko dyskryminacji, nierównego traktowania.**

Zapytaliśmy respondentów o to, czy mieli wpływ na obowiązujące ich zasady pracy oraz o ogólną charakterystykę tych zasad. Prawie 30% z nich nie zostało zaproszonych przez organizację do wyrażenia opinii. Niemal połowa respondentów (45%) odpowiedziała, że w ich organizacji wszystkich obowiązują te same zasady pracy zdalnej/hybrydowej, natomiast 27% respondentów wskazuje, że jest to zależne od zespołu. Na trzecim miejscu plasuje się określanie zasad na poziomie funkcji (16%). Jednocześnie respondenci są najbardziej zadowoleni z zasad definiowanych na poziomie zespołu (81% ocenia je pozytywnie).

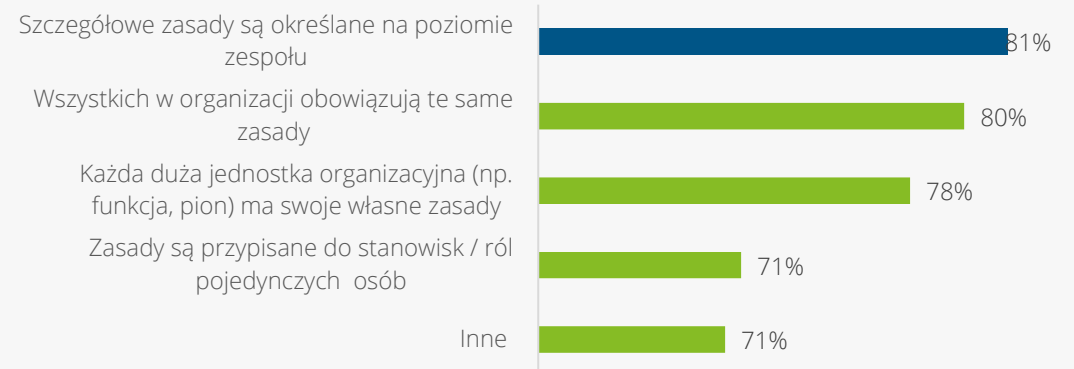
Wykres 2.3  
Czy miałeś/aś okazję wypowiedzieć się na temat modelu pracy zdalnej/ hybrydowej, który Cię obowiązuje?



Wykres 2.4  
Jeżeli wdrożono normy, regulaminy dotyczące pracy zdalnej i hybrydowej, to jak można je opisać?



Wykres 2.5  
Procent respondentów zadowolonych z obowiązujących zasad w zależności od rodzaju obowiązujących ich norm



# Zasady pracy hybrydowej

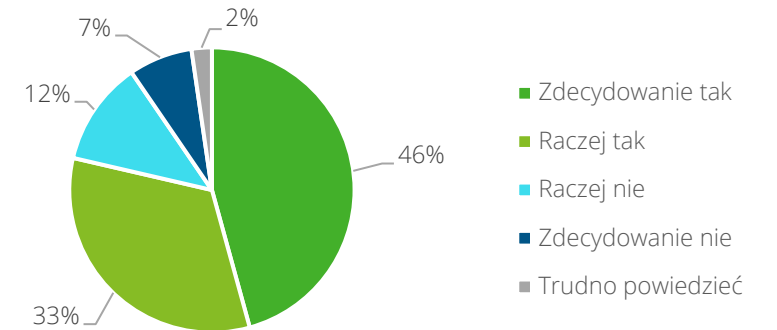
Osoby, których organizacja wprowadziła zasady pracy hybrydowej odpowiadały również na pytanie, czy są zadowolone z zasad, które ich obowiązują.

**Blisko 1/5 respondentów wskazuje swoje niezadowolenie.**

Brak zadowolenia wiąże się między innymi z brakiem możliwości wypowiedzenia się na temat modelu pracy (**38%**) jak również brakiem wypracowania regularnego rytmu pracy (wskazywane przez **33%** respondentów).

Wykres 2.6

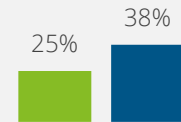
Czy jesteś zadowolony/a z zasad pracy zdalnej, które Cię obecnie obowiązują?



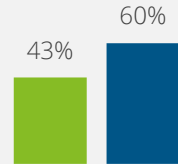
**Porównanie** częstości wskazywania poniższych stwierdzeń przez osoby, które są zadowolone z zasad obecnie ich obowiązujących, z tymi, które nie są z nich zadowolone:

Zadowoleni

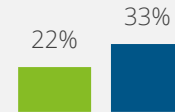
Niezadowoleni



Nie miałem/am okazji wypowiedzieć się na temat modelu pracy zdalnej/ hybrydowej, który mnie obowiązuje



Zgadza się ze stwierdzeniem że: „Decyzja pracodawcy o zwiększeniu liczby dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby mnie do zmiany pracodawcy”



Uważa że ich zespół nie wypracował rytmu pracy obejmującego np.: regularne wspólne dni w biurze, godziny dostępności oraz spotkania cykliczne.”



# Praktyki pracy hybrydowej

Zapytaliśmy respondentów również o to w jaki sposób pracodawcy starają się optymalizować pracę hybrydową. W przypadku 59% dni pracy w biurze i domu wyglądają tak samo, a 27% stwierdza, że brak jest pomysłu na organizację pracy hybrydowej a według 22% brakuje odpowiedniej przestrzeni w biurze.

Jednocześnie według 35% respondentów dni pracy w biurze charakteryzują się organizacją Dni Zespołu, 23% doświadczyło organizacji wydarzeń przez pracodawcę. Jedynie 15% wskazało, że biuro zostało przearanżowane. Pojedynczy pracodawcy zaczęli dofinansowywać dojazdy do biura oraz posiłki.

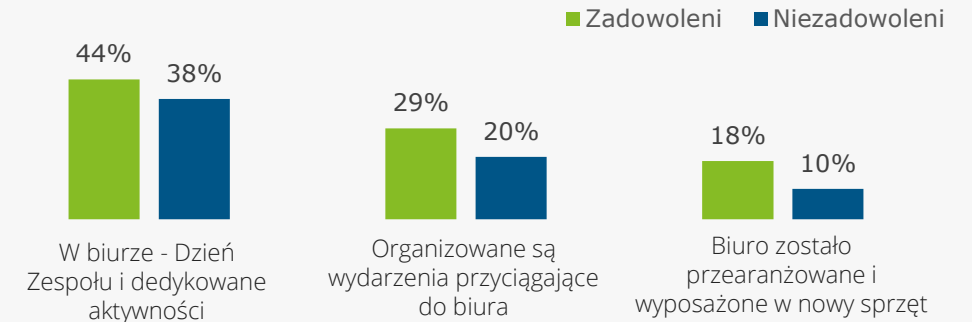


Przykładowe wpisy pojawiające się w sekcji inne:

- „Z biura pracuje mi się lepiej... nic mnie nie rozprasza”
- „Niejednokrotnie pracując zdalnie trudniej oddzielić pracę od życia prywatnego”
- „Odkąd pracuję zdalnie z domu - czyli już 3-ci rok, pracuję znacznie więcej niż gdy pracowałam w biurze”

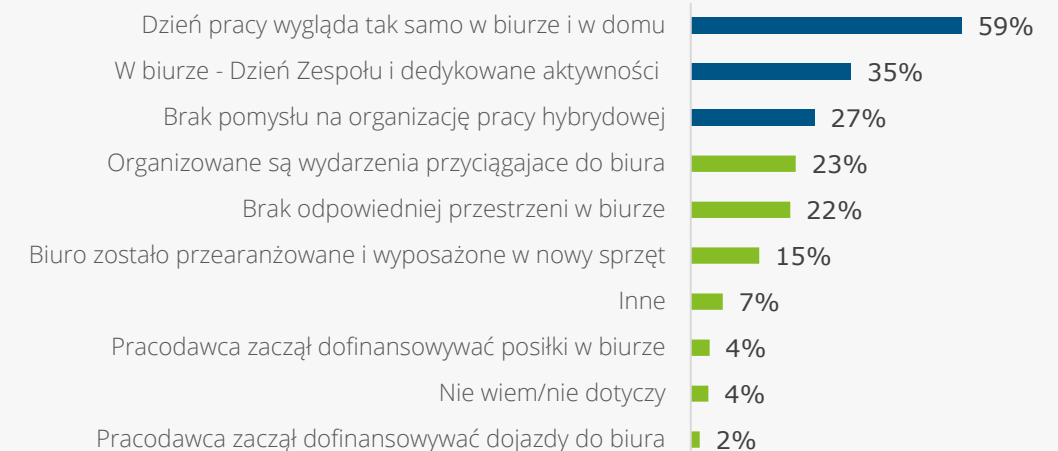
Wykres 2.8

Które stwierdzenia najlepiej charakteryzują Twoje doświadczenia z pracą hybrydową (czyli modelem mieszanym, w którym pracuje się z biura oraz zdalnie)? – porównanie kluczowych stwierdzeń dla osób zadowolonych z obowiązujących ich zasad z niezadowolonymi



Wykres 2.7

Które stwierdzenia najlepiej charakteryzują Twoje doświadczenia z pracą hybrydową (czyli modelem mieszanym, w którym pracuje się z biura oraz zdalnie)?





SEKCJA

3

Preferencje dotyczące pracy hybrydowej

# Preferencje dotyczące pracy hybrydowej



Podczas ustalania **zasad pracy hybrydowej** ważne jest, aby dostosować je również do preferencji zespołu. Każdy zespół wie jak wygląda jego praca i jak pracuje najefektywniej. Dlatego ważne jest, **aby lider był w stanie odpowiednio zarządzić tygodniowym planem zespołu**, co zapewni **najlepsze warunki do pracy**.

Odpowiedzi respondentów pokazują, że najbardziej preferowanym modelem jest podział na **2 dni w biurze oraz 3 dni z domu/ zdalnie**.

Najwięcej odpowiadających pokazuje, że taki model zapewnia im możliwość efektywnego wykonywania swoich obowiązków i współpracowania z innymi.

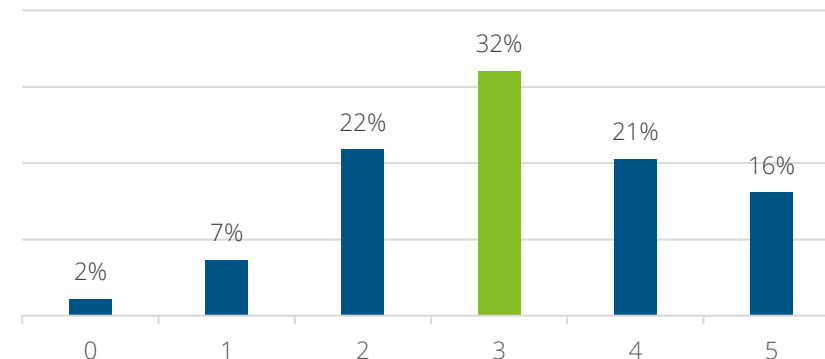


„Nowe realia dotyczące upowszechnienia pracy zdalnej i hybrydowej wymagają wprowadzenia w życie całkiem nowych praktyk i terminów. Co więcej, praca hybrydowa wymaga bardziej intencjonalnego działania ze strony kadry menadżerskiej, która musi w sposób celowy planować różnego rodzaju interakcje”.

John Guziak  
Partner  
Human Capital Advisory

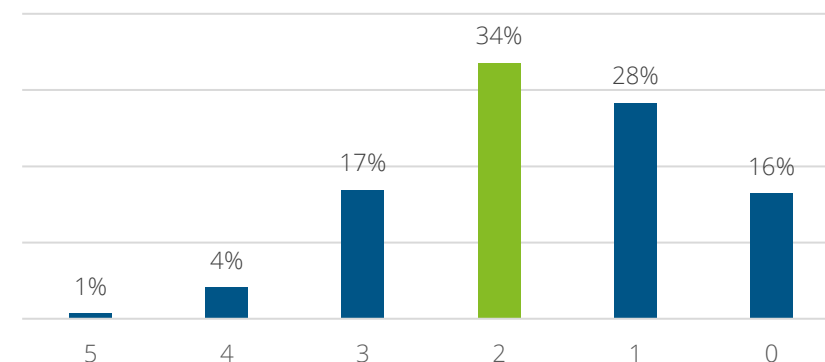
Wykres 3.1

Ile dni w tygodniu uważasz, że powinieneś pracować z domu / zdalnie, aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki i współpracować z innymi?



Wykres 3.2

Średnio, ile dni w tygodniu Twój zespół powinien spędzać razem w biurze, aby efektywnie współpracować?

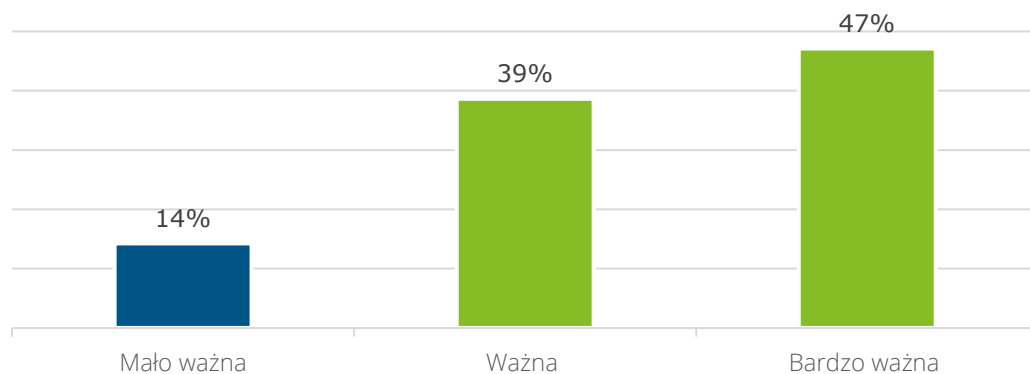


# Preferencje dotyczące pracy hybrydowej

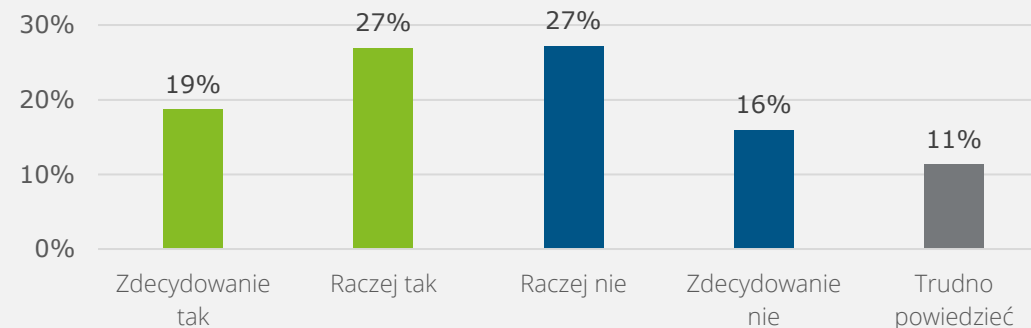
W dzisiejszych czasach możliwość pracy zdalnej jest dla pracowników jednym z decydujących czynników podczas wyboru pracodawcy.

Blisko połowa respondentów (46%) deklaruje, że decyzja o zwiększeniu liczby dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby ich do zmiany pracodawcy. Jednocześnie ponad 30% odpowiadających byłoby w stanie zrezygnować z części wynagrodzenia, aby uzyskać lub zachować możliwość pracy zdalnej w zadowalającym wymiarze dni. Pokazuje to wagę pracy hybrydowej jako elementu oferty firmy dla kandydatów i pracowników.

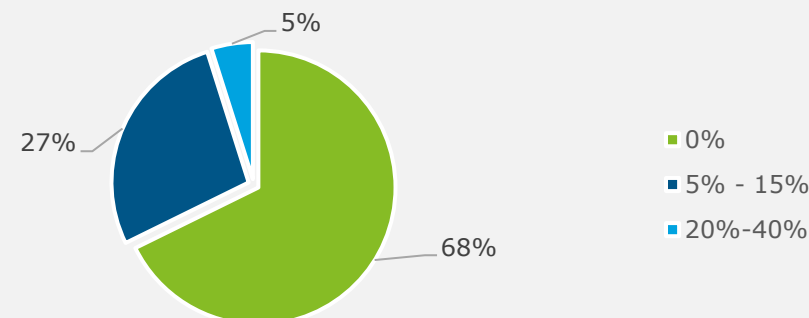
Wykres 3.3  
Możliwość pracy zdalnej w wymiarze 40% czasu pracy lub większym jest dla mnie:



Wykres 3.4  
Decyzja pracodawcy o zwiększeniu liczby dni obowiązkowej obecności w biurze skłoniłaby mnie do zmiany pracodawcy.



Wykres 3.5  
Z jakiej części wynagrodzenia był(a)byś w stanie zrezygnować, aby uzyskać lub zachować możliwość pracy zdalnej w zadowalającym wymiarze dni?



# Korzyści wynikające z pracy hybrydowej lub zdalnej

Praca zdalna/ hybrydowa ma wiele zalet. Nasi respondenci jako największe z nich wskazali **oszczędność czasu** ze względu na brak konieczności dojeżdżania oraz możliwość skupienia się na pracy. W czołówce wybieranych odpowiedzi znajdowała się również **możliwość elastycznej pracy**, która daje pole do załatwienia ważnych prywatnych spraw.

Jednak mimo wszelkich zalet model ten ma też wady. Poprosiliśmy naszych respondentów o wskazanie co uważają za największe minusy pracy hybrydowej. Poniżej najciekawsze i najczęściej pojawiające się odpowiedzi.

Wykres 3.6

Co uważasz za największe minusy pracy hybrydowej?

Wybrane cytaty z odpowiedzi respondentów.

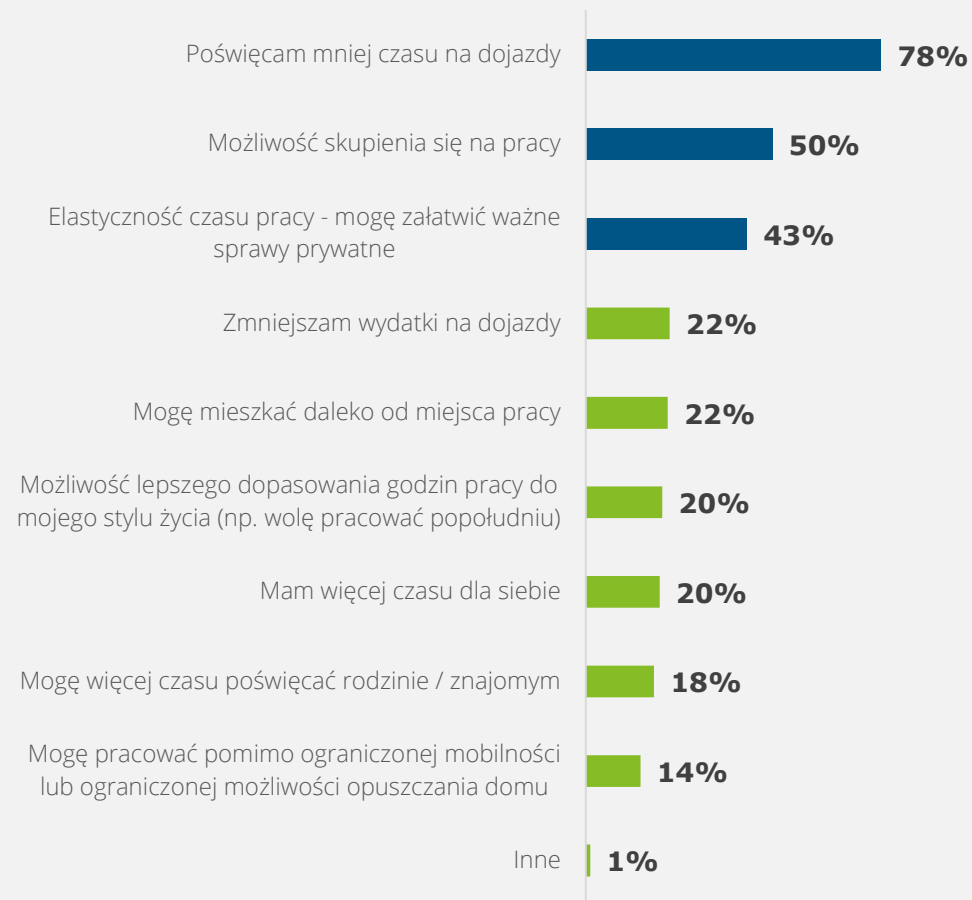
„Rozpad relacji, spadek zaufania w zespole co z kolei wpływa na szybkość i efektywność procesów.”

„Wycucie nastrojów pracowników, nieformalna wymiana informacji, trudniejsze wdrożenie i zaangażowanie nowych pracowników.”

„Marnowanie czasu i pieniędzy na dojazdy jeśli praca zdalna z domu nie wpływa na wydajność i efektywność powierzonych zadań.”

Wykres 3.7

Jakie są dla Ciebie najważniejsze korzyści pracy zdalnej/ hybrydowej (wybierz do 3 najważniejszych)?



# Co przyciąga pracowników do biur?

Obecność w biurze jest nieodłącznym elementem pracy hybrydowej. Ma ona duże znaczenie dla odpowiedniego funkcjonowania modelu.

Respondenci wskazali jakie są dla nich najważniejsze korzyści obecności w biurze. Najczęściej wskazywali oni, że jest to lepsze miejsce do budowania relacji i jednocześnie rozwiązanie zdrowsze psychicznie.

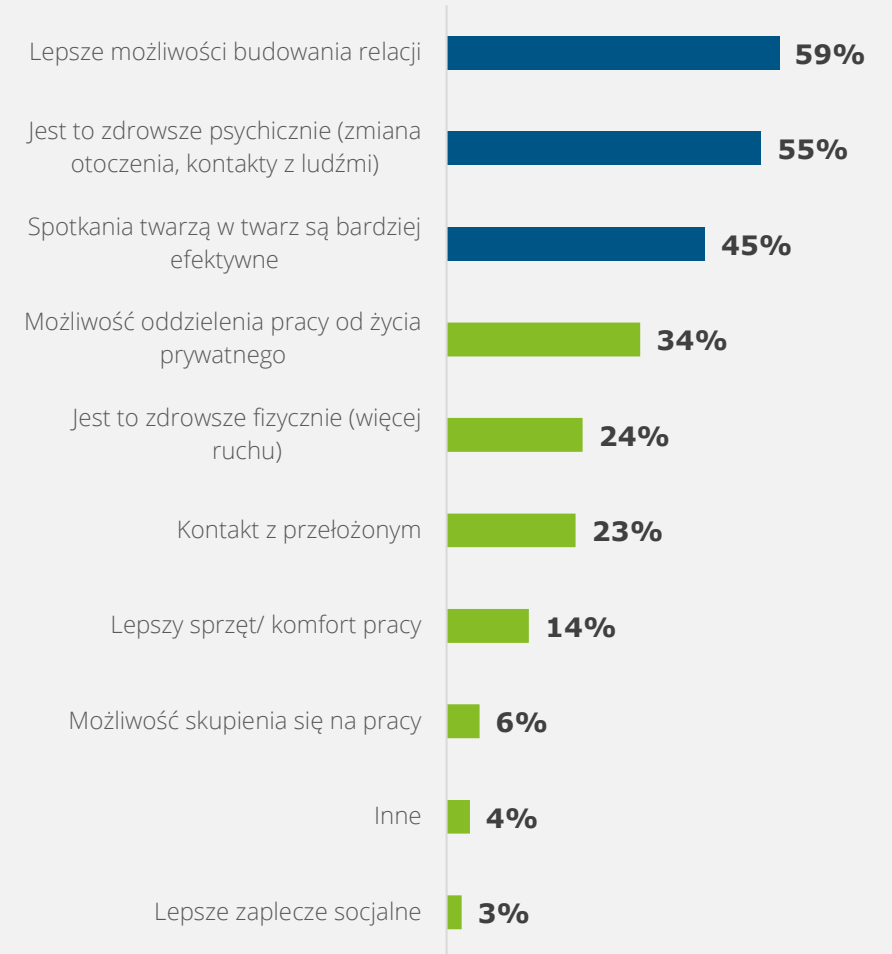
Zauważyli również, że spotkania twarzą w twarz są bardziej efektywne. Budowanie relacji jest zwłaszcza istotne dla osób nie posiadających dzieci (wskazywane przez 64% respondentów bezdzietnych vs 51% osób posiadających dzieci). Dodatkowo zapytaliśmy respondentów jakiego rodzaju przestrzeni biurowej najbardziej brakuje ich zespołowi. Najczęściej wybieraną opcją były pokoje do pracy indywidualnej/telekonferencji.

Wykres 3.8  
Jakiego rodzaju przestrzeni biurowej najbardziej brakuje Twojemu zespołowi?



Wykres 3.9

Jakie są dla Ciebie najważniejsze korzyści obecności w biurze (wybierz do 3 najważniejszych)?







SEKCJA

4

Wyniki i zaangażowanie

# Wyniki i zaangażowanie

Jednym z najczęściej zadawanych pytań jest to o efektywność pracy w biurze i w domu. Zadaliśmy naszym respondentom kilka pytań, by ocenić, jak postrzegają wpływ miejsca pracy na jej wyniki i jakość.

Udzielone odpowiedzi są najsilniej zróżnicowane w odniesieniu do pracy indywidualnej (ocenianej jako znacznie bardziej efektywna zdalnie) oraz współpracy w zespole (oceniana jako dużo bardziej efektywna w biurze). Pokazuje to, że dopasowanie rodzaju wykonywanej pracy do miejsca jest kluczowym czynnikiem dla sukcesu pracy hybrydowej.

39%

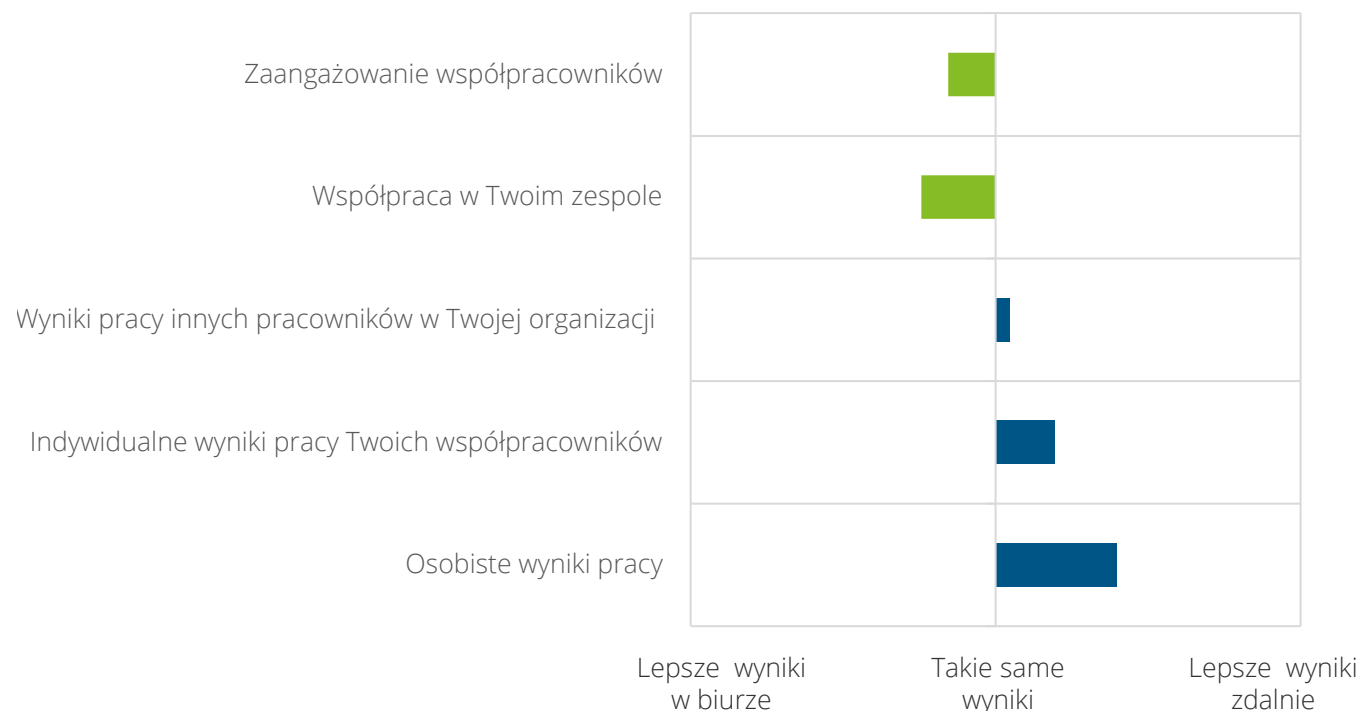
zauważa lepsze wyniki współpracy zespołu w **biurze**

41%

zauważa lepsze wyniki pracy indywidualnej podczas **pracy zdalnej**

Wykres 4.1

Jak oceniasz wyniki i zaangażowanie w zależności od miejsca pracy?





SEKCJA

5

Wsparcie pracy zdalnej

# Wsparcie pracy zdalnej

Praca hybrydowa/ zdalna wymaga odpowiednich warunków. Co do zasady to na pracodawcach spoczywa obowiązek zapewnienia pracownikom sprzętu i narzędzi do wykonywania pracy poza biurem. Jeśli pracownik korzysta ze sprzętu własnego, rekomendowane jest uregulowanie rozliczenia tej kwestii. Dodatkowo, prócz sprzętu i narzędzi, pracodawcy często zapewniają innego rodzaju wsparcie.

Zapytaliśmy respondentów o to, jakie wsparcie otrzymują od pracodawcy. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią była możliwość pracy z dowolnej lokalizacji w Polsce. Uwagę zwraca to, jak wiele razy wskazana została odpowiedź „nie otrzymuję”.

Respondenci mieli również okazję wypowiedzieć się o tym, co ich zdaniem powinien zapewnić pracodawca jako wsparcie pracy zdalnej. W tym wypadku najczęściej wskazywaną odpowiedzią było miesięczne dofinansowanie kosztów. Istotna dla pracowników była również możliwość pracy w dowolnej lokalizacji w Polsce i na świecie.



Spośród osób wybierających odpowiedź „Nie otrzymuję” aż **32% nie jest zadowolona z zasad pracy zdalnej** jakie ich obowiązują, co jest wyższym wynikiem w stosunku do całej populacji (wynoszącym 19%).

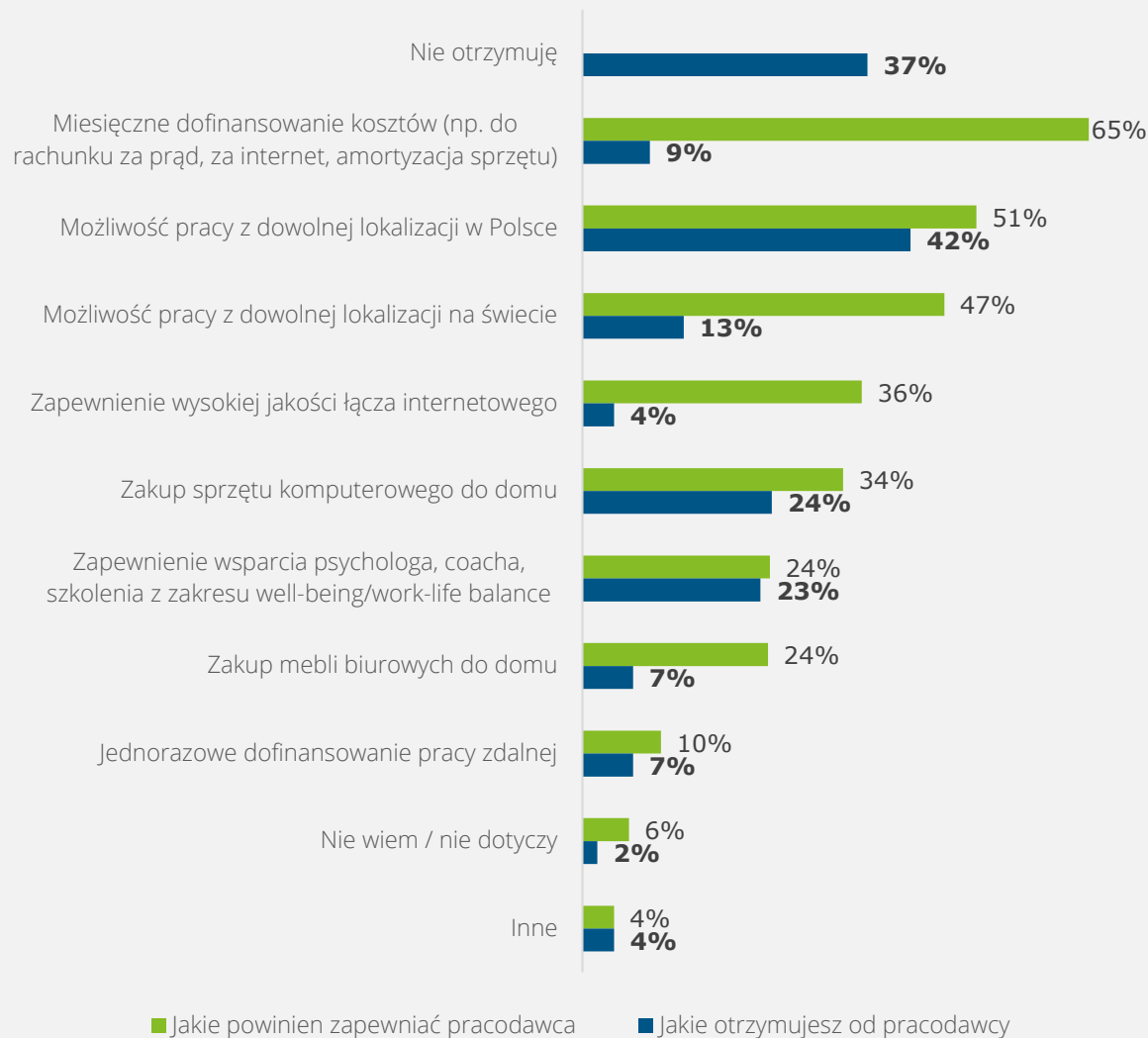


## LUKA WSPARCIA

Istnieją znaczne rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracowników a tym co otrzymują jako wsparcie. Ponad 1/3 respondentów wskazuje na brak jakiegokolwiek wsparcia od pracodawcy. Czy opracowywane zmiany w kodeksie prawa pracy zniwelują te różnice?

Wykres 5.1

Porównanie oczekiwań i rzeczywistego wsparcia pracy zdalnej przez pracodawcę.





SEKCJA

6

10 obszarów efektywności

# Obszary efektywności



Funkcjonowanie zespołu ma znaczący wpływ na **jakość wykonywanej pracy**. Istotne jest między innymi aby wypracować wspólnie rytuały, zasady współpracy i komunikacji. Zapytaliśmy naszych respondentów o ocenę kluczowych obszarów, które wpływają na efektywność pracy w modelu hybrydowym.

W badaniu wykorzystano metodologię **Hybrid Team Scan**, która pozwala na wielowymiarową diagnozę efektywności zespołów hybrydowych i zdalnych. Respondenci zostali poproszeni o ocenę pracy ich własnych zespołów w **10 obszarach**.



## POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI

Obszary oznaczone kolorem niebieskim, po lewej stronie diagramu odnoszą się do kultury organizacji i czynników wpływających na zaangażowanie członków zespołu.

## CODZIENNE FUNKCJONOWANIE

Obszary oznaczone kolorem zielonym są łatwiejsze w codziennej ocenie, ponieważ odnoszą się do zadań, narzędzi i rezultatów. Problemy w tych sferach łatwiej zidentyfikować.

# Ocena efektywności: mocne i słabe strony zespołów hybrydowych w Polsce

Poniższy wykres przedstawia **wyniki oceny efektywności zespołów w oparciu o metodologię Hybrid Team Scan.**

W opinii respondentów to co stanowi **największe wyzwanie** w zespołach to:



**Technologia**, czyli niewystarczające stosowanie zaawansowanych narzędzi współpracy i komunikacji.



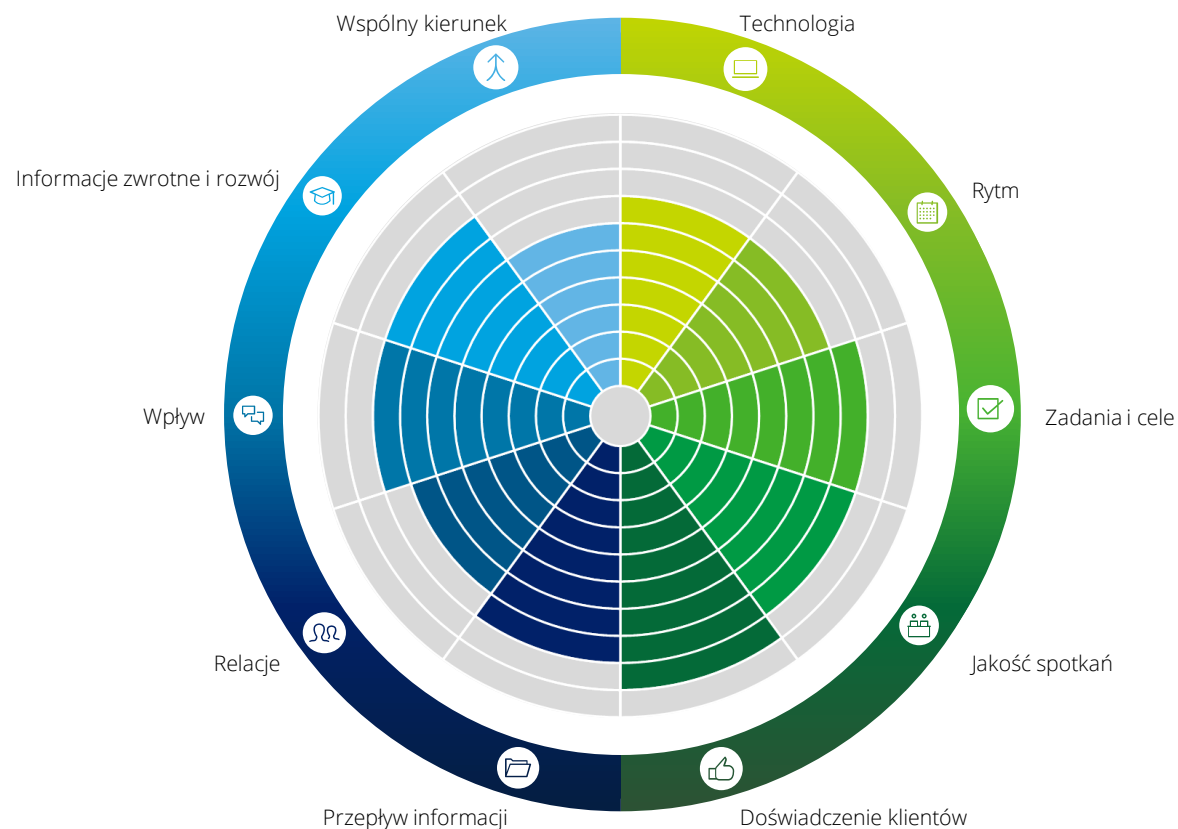
**Relacje** - zespoły nie poświęcają regularnie czasu na budowanie relacji w zespole, z innymi zespołami, klientami i dostawcami.



**Rytm** - brak dobrze zaplanowanych ram współpracy w zespole, dzięki którym praca jest bardziej przewidywalna i efektywna.



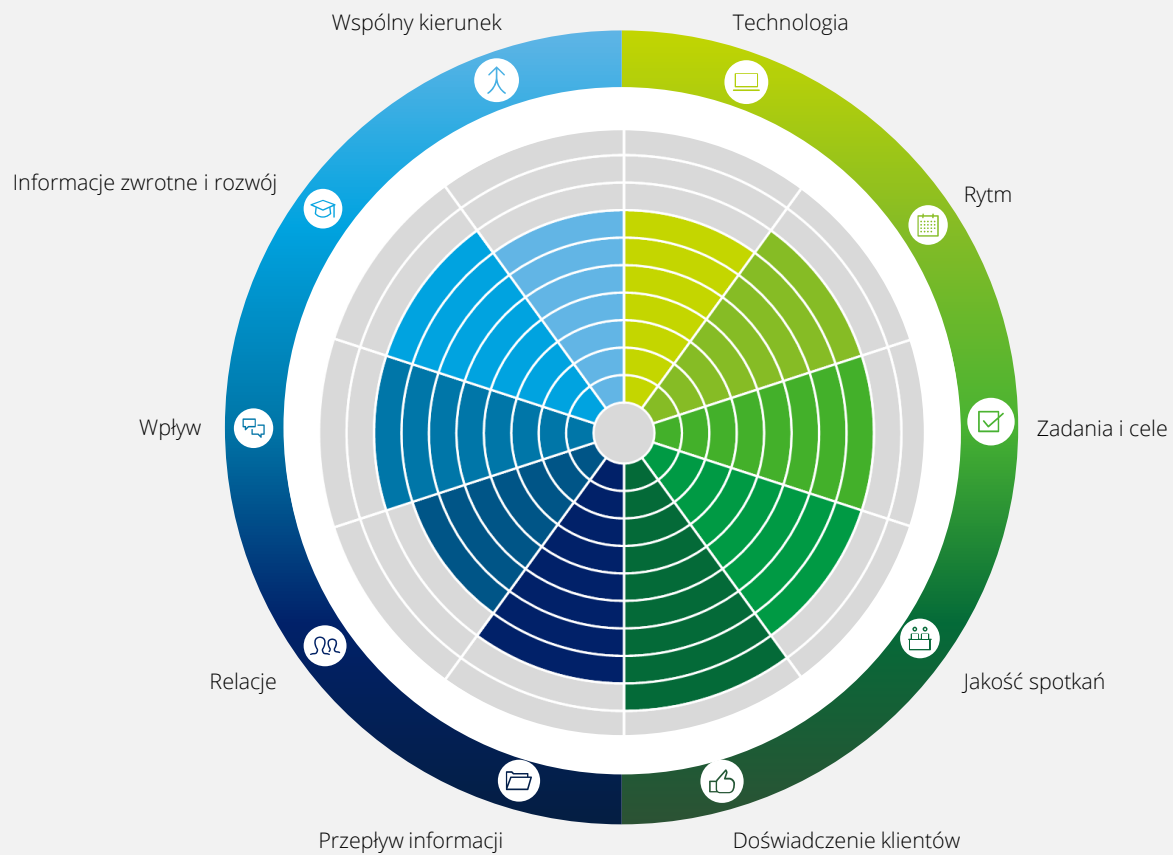
**Wspólny kierunek** - brak poczucia, że zespół aktywnie współpracuje z innymi funkcjami w organizacji.



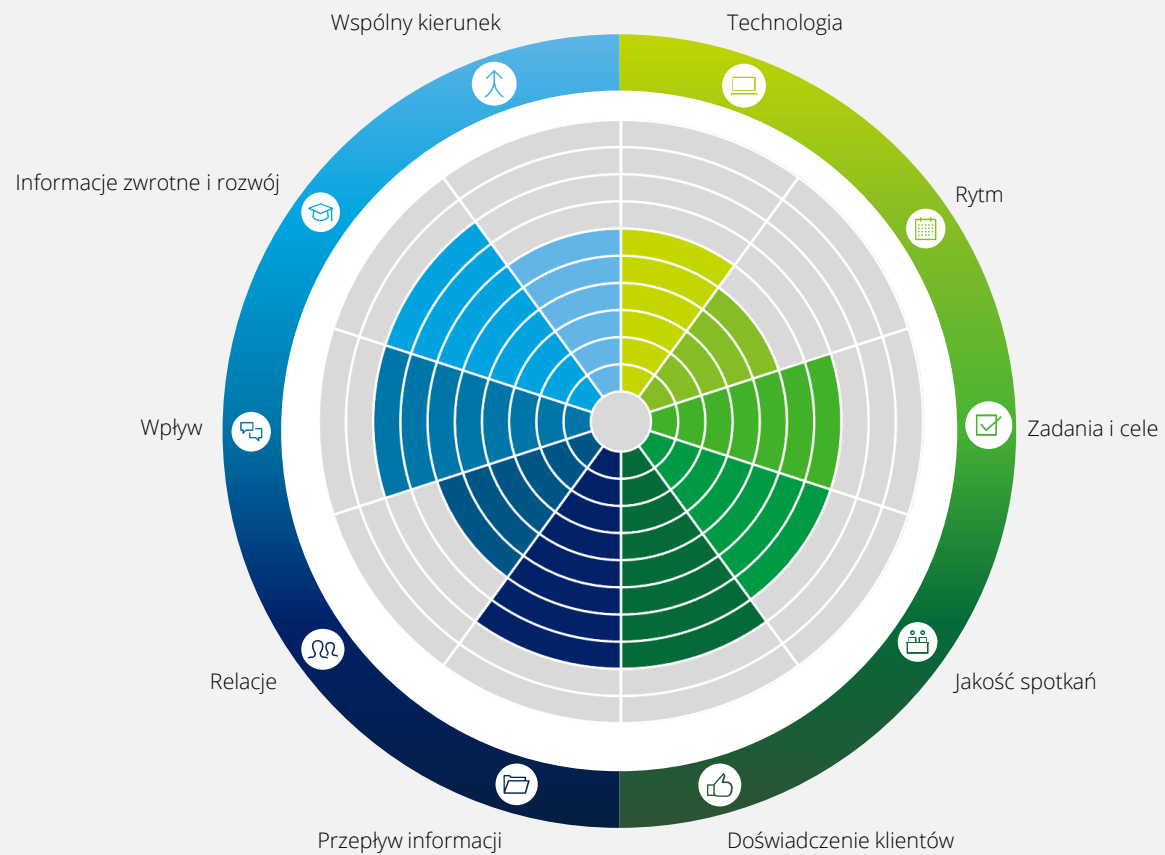
# 10 obszarów efektywności

Porównanie wyników dla organizacji, które wprowadziły jasne zasady z tymi które nie wprowadziły.  
Z czego wynikają główne różnice w efektywności?

Wykres 6.1  
Wykres efektywności w organizacjach, w których wprowadzono jasne zasady.



Wykres 6.2  
Wykres efektywności w organizacjach, w których nie wprowadzono jasnych zasad.



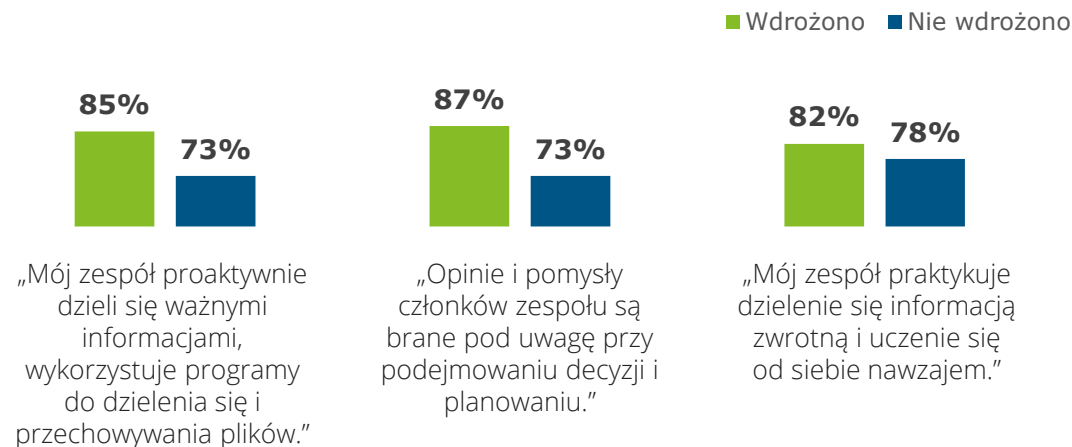


# Obszary efektywności a normy w organizacji

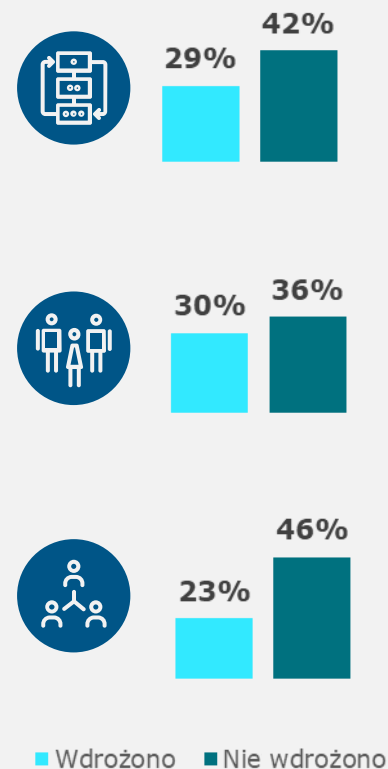
Wprowadzone zasady i regulacje pracy hybrydowej/ zdalnej mają istotny wpływ na efektywność pracy zespołu. Respondenci z organizacji, w których nie wprowadzono jasnych zasad, częściej wskazują że zespoły nie budują regularnie relacji, nie wypracowały również rytmu współpracy.

Wprowadzenie jasnych zasad w organizacji sprzyja wyższej ocenie takich obszarów jak dzielenie się wiedzą na temat zadań, wpływu na podejmowane decyzje oraz udzielanie informacji zwrotnych.

Wykres 6.3  
Stwierdzenia najlepiej oceniane przez respondentów – porównanie dla osób, których organizacje wdrożyły i nie wdrożyły jasnych zasad.



Wykres 6.4  
Największe wyzwania z jakimi mierzą się respondenci badania – porównanie dla osób, których organizacje wdrożyły i nie wdrożyły jasnych zasad.



badanych uważa że ich zespół nie stosuje różnych funkcji programów wspierających zdalną współpracę (np. planowanie i monitorowanie zadań, wirtualne tablice, głosowanie, chat).

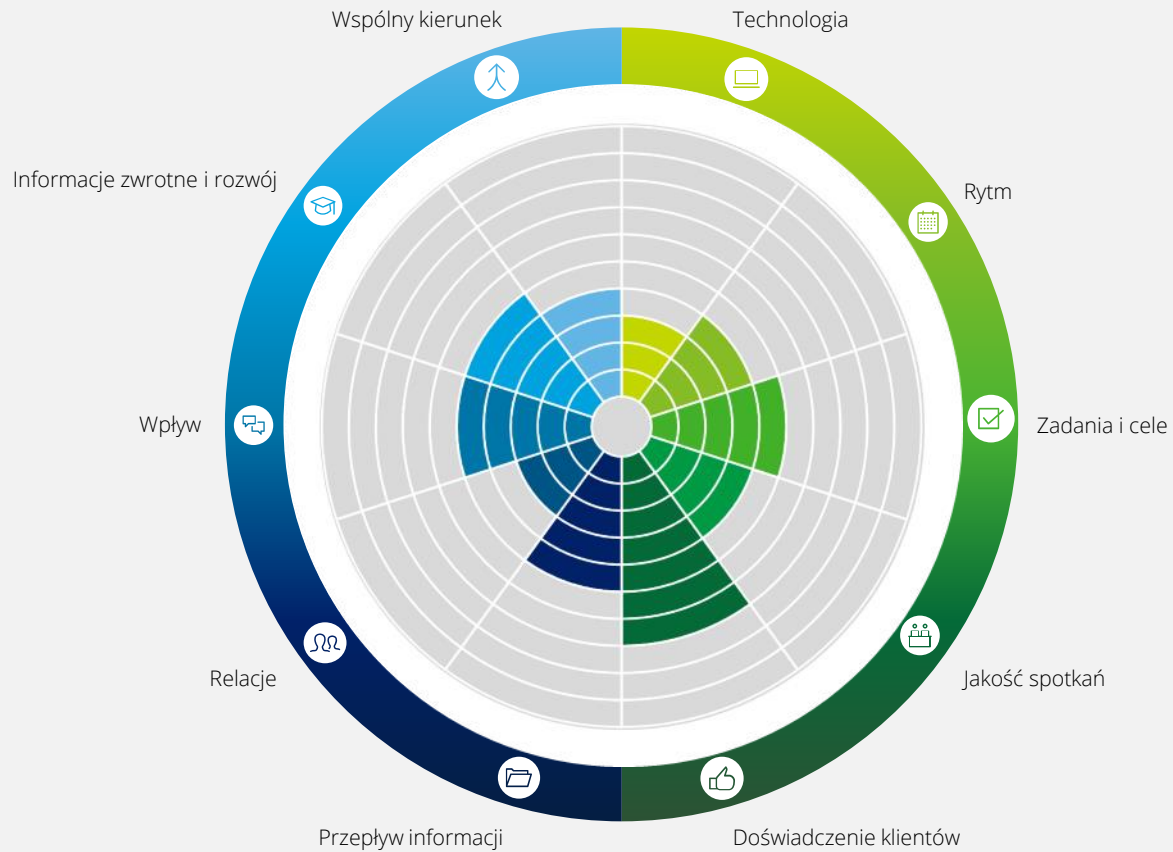
respondentów wskazało, że ich zespół nie poświęca regularnie czasu na budowanie relacji w zespole, z innymi zespołami, klientami i dostawcami.

ankietowanych zwróciło uwagę, że ich zespół nie wypracował rytmu pracy obejmującego np.: regularne wspólne dni w biurze, godziny dostępności oraz spotkania cykliczne.

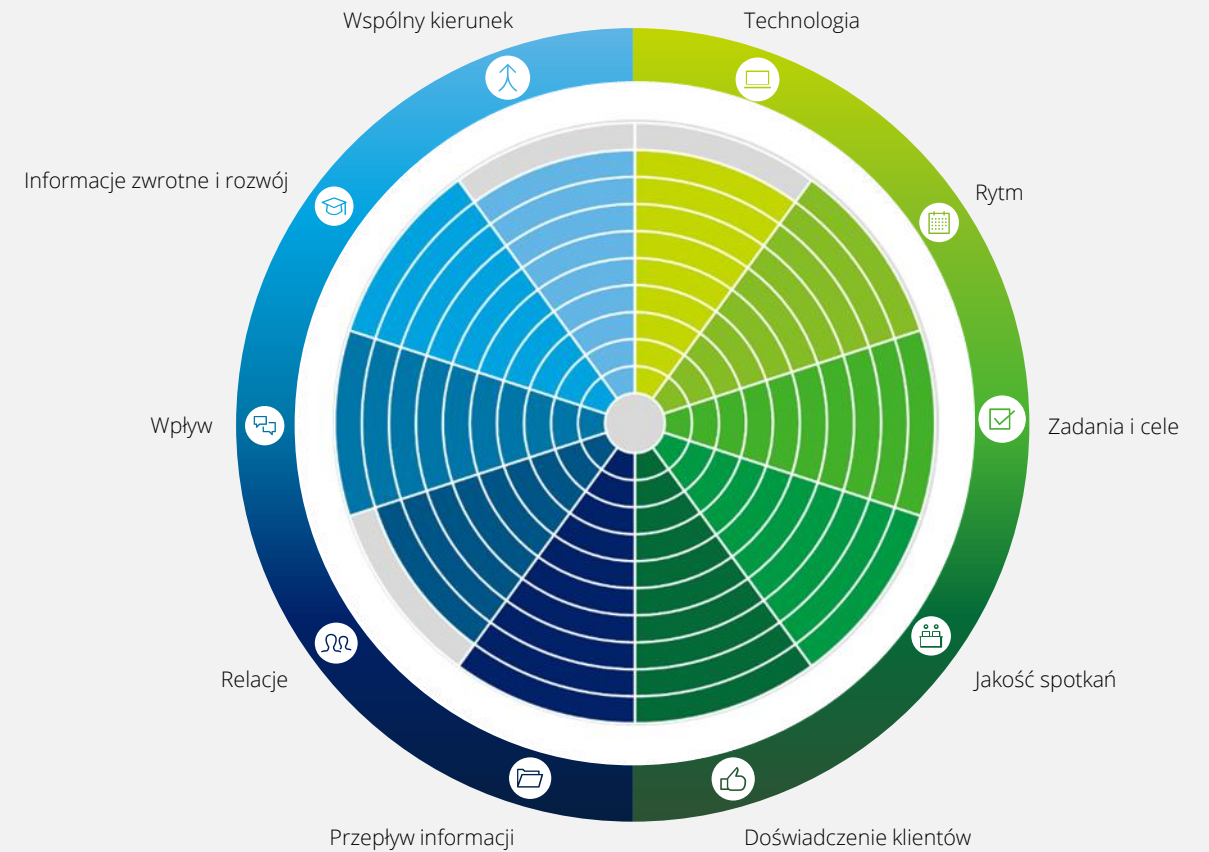
# Porównanie zespołów na podstawie ich efektywności

Zespoły oceniane jako mało efektywne uzyskały wyniki poniżej 25 centyla, natomiast zespoły oceniane jako wysoko efektywne powyżej 75 centyla.

Wykres 6.5  
Ocena 10 obszarów wśród zespołów ocenianych jako mało efektywne



Wykres 6.6  
Ocena 10 obszarów wśród zespołów ocenianych jako wysoko efektywne



# Co odróżnia najbardziej i najmniej efektywne zespoły?

Porównując wyniki badania dla zespołów ocenionych jako mało efektywne oraz tych wysoko efektywnych zauważalne są znacznie różnice.

Po pierwsze widzimy różnicę w odpowiedzi na pytanie: „Czy w Twojej organizacji wdrożono jasne zasady/ normy/ regulacje dotyczące pracy zdalnej/hybrydowej?”. 39% respondentów oceniających swój zespół jako mało efektywny wskazywało odpowiedź nie. Natomiast w przypadku wysoko efektywnych zespołów było to znacznie mniej (14%).

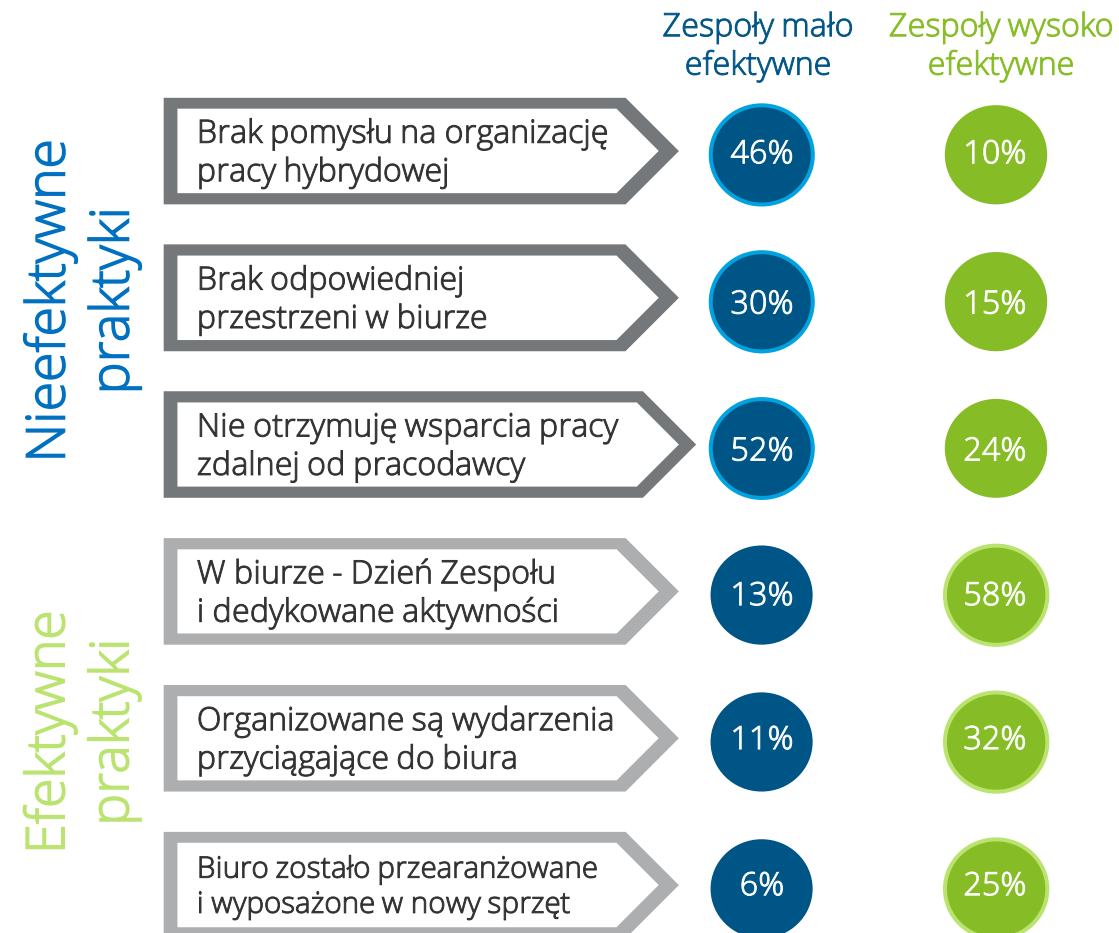
Ocena zespołu jako efektywnego częściej wiąże się z doświadczaniem dedykowanych aktywności w biurze oraz przearanżowaniem przestrzeni biura.

Wykres 6.7  
Średnia liczba dni pracy z biura według efektywności zespołu.



Dane pokazują, że **zwiększenie ilości dni w biurze nie jest czynnikiem zwiększającym efektywność zespołu**, a może mieć wręcz wpływ negatywny.

Wykres 6.8  
Które stwierdzenia najlepiej charakteryzują Twoje doświadczenia z pracą hybrydową – porównanie zespołów mało i wysoko efektywnych.



A person wearing a brown, textured sweater is sitting at a wooden desk, typing on a silver laptop. The person's left hand is on the keyboard, and their right hand is on the trackpad. A green graphic overlay is on the left side of the image, consisting of a large green circle with a gradient from light green to dark green, and a thin green line with several small green dots curving around it. The number '7' is inside a small green circle on the line.

SEKCJA

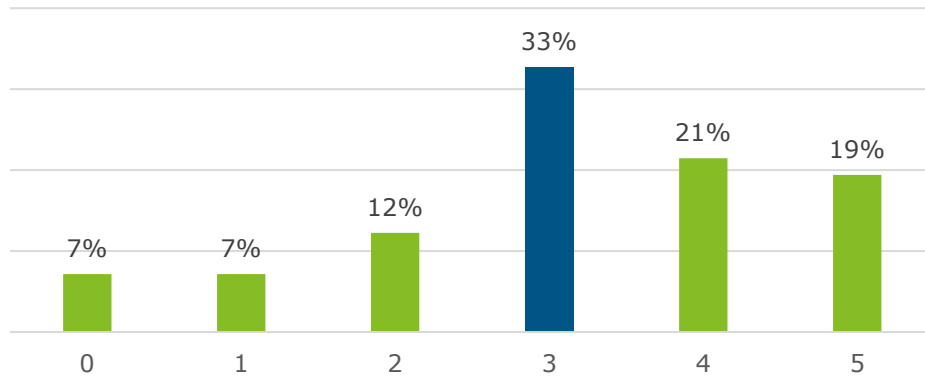
7

Kluczowe wyniki dla wybranych branż

# Branża: Finanse i ubezpieczenia

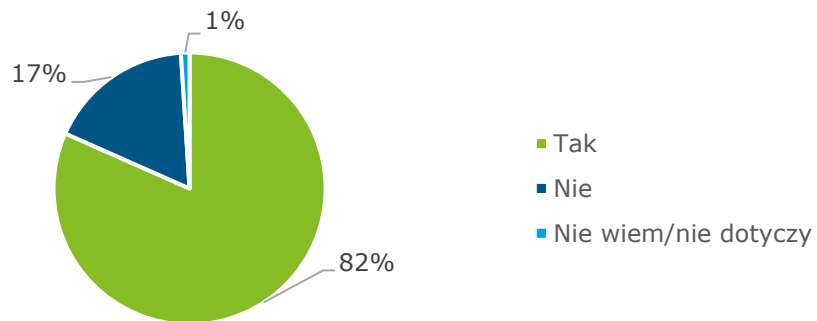
Wykres 7.1

Średnio, ile dni w tygodniu pracujesz obecnie z domu/zdalnie?



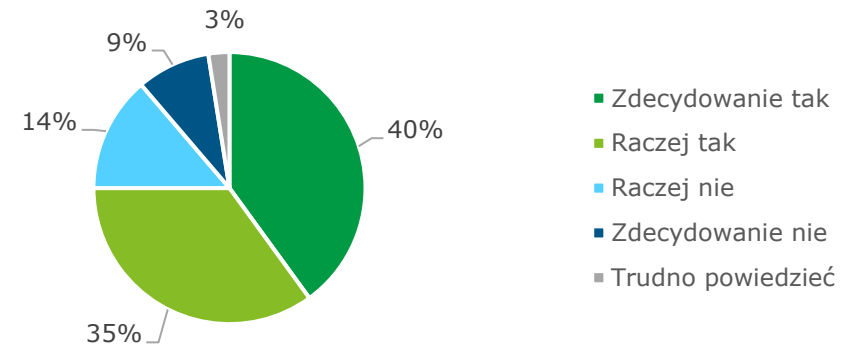
Wykres 7.2

Czy w Twojej organizacji wdrożono jasne zasady/ normy/ regulacje dotyczące pracy zdalnej/hybrydowej?



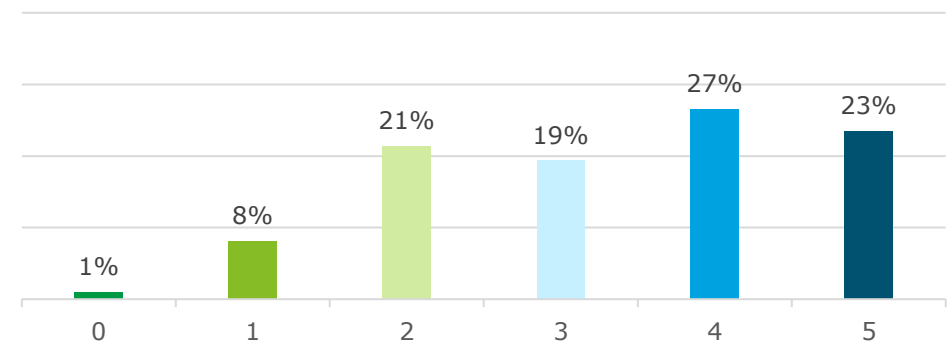
Wykres 7.3

Czy jesteś zadowolony/a z zasad pracy zdalnej, które Cię obecnie obowiązują?



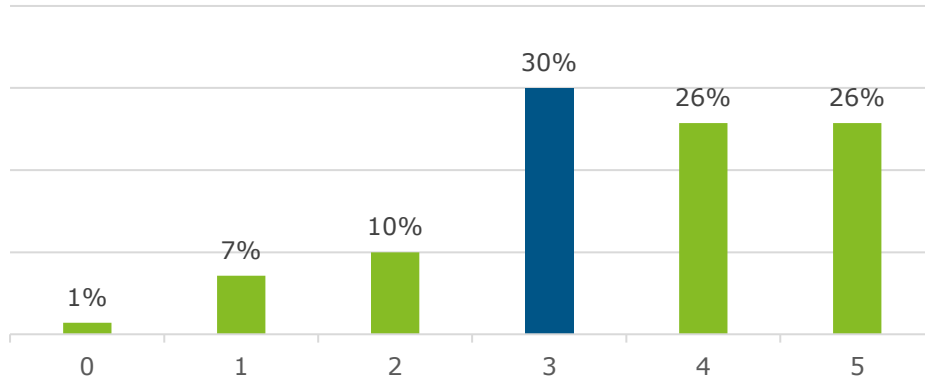
Wykres 7.4

Ile dni w tygodniu uważasz, że powinieneś pracować z domu / zdalnie, aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki i współpracować z innymi?

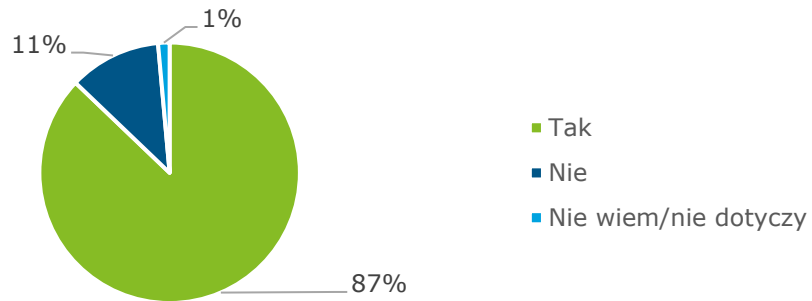


# Branża: Technologia

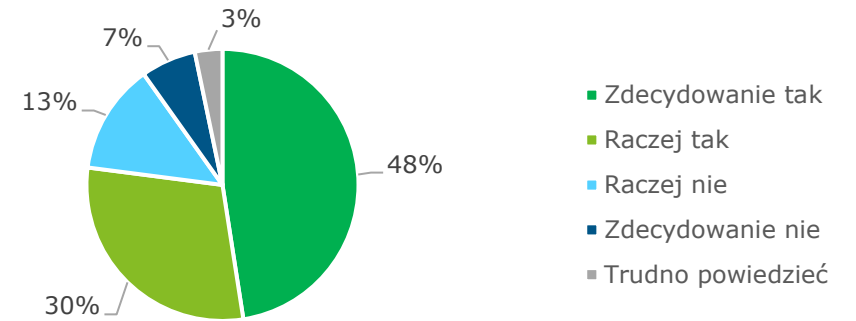
Wykres 7.5  
Średnio, ile dni w tygodniu pracujesz obecnie z domu/zdalnie?



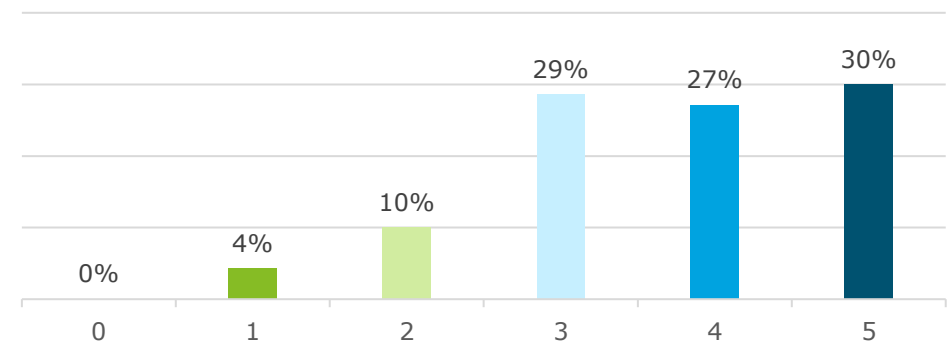
Wykres 7.6  
Czy w Twojej organizacji wdrożono jasne zasady/ normy/ regulacje dotyczące pracy zdalnej/hybrydowej?



Wykres 7.7  
Czy jesteś zadowolony/a z zasad pracy zdalnej, które Cię obecnie obowiązują?

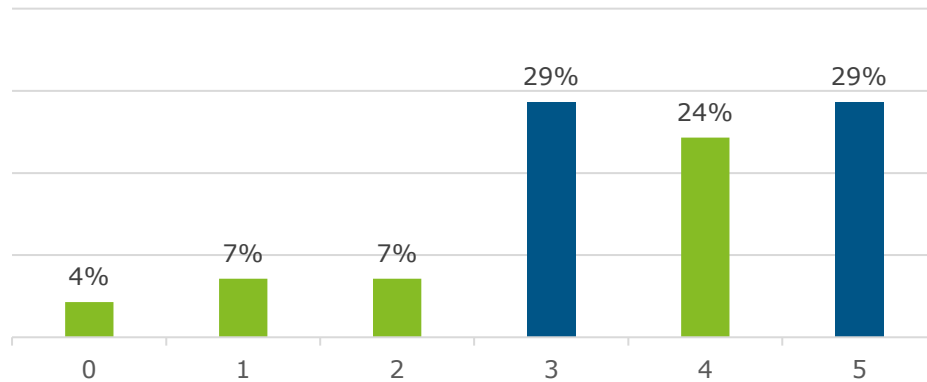


Wykres 7.8  
Ile dni w tygodniu uważasz, że powinieneś pracować z domu / zdalnie, aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki i współpracować z innymi?

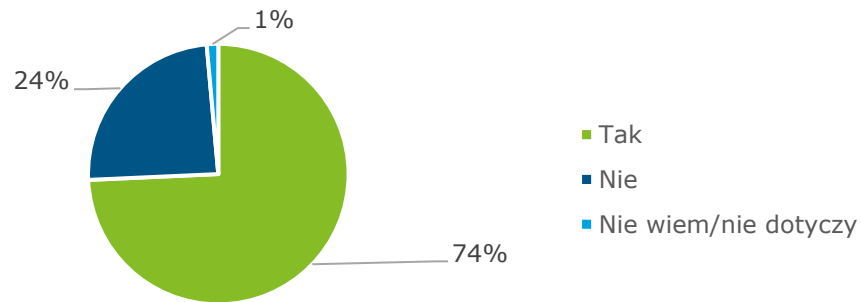


# Branża: Shared Services / Centra usług wspólnych

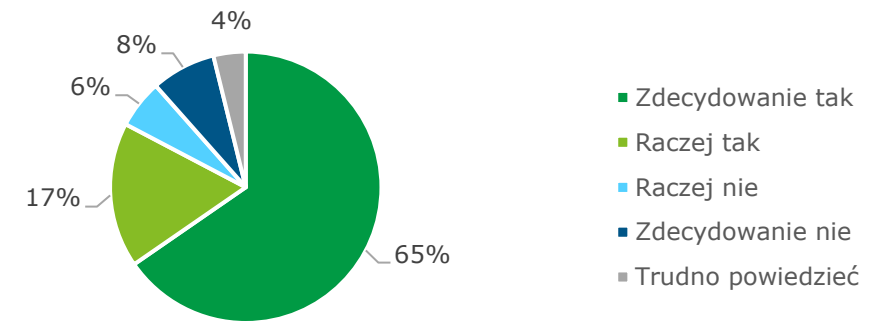
Wykres 7.9  
Średnio, ile dni w tygodniu pracujesz obecnie z domu/zdalnie?



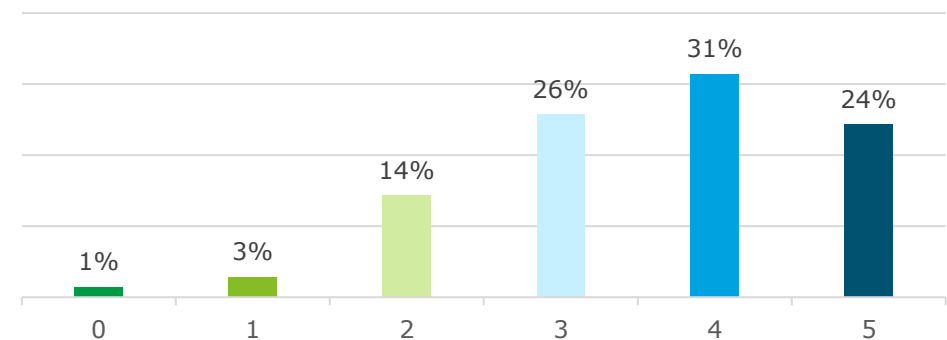
Wykres 7.10  
Czy w Twojej organizacji wdrożono jasne zasady/ normy/ regulacje dotyczące pracy zdalnej/hybrydowej?



Wykres 7.11  
Czy jesteś zadowolony/a z zasad pracy zdalnej, które Cię obecnie obowiązują?



Wykres 7.12  
Ile dni w tygodniu uważasz, że powinieneś pracować z domu / zdalnie, aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki i współpracować z innymi?





SEKCJA

+

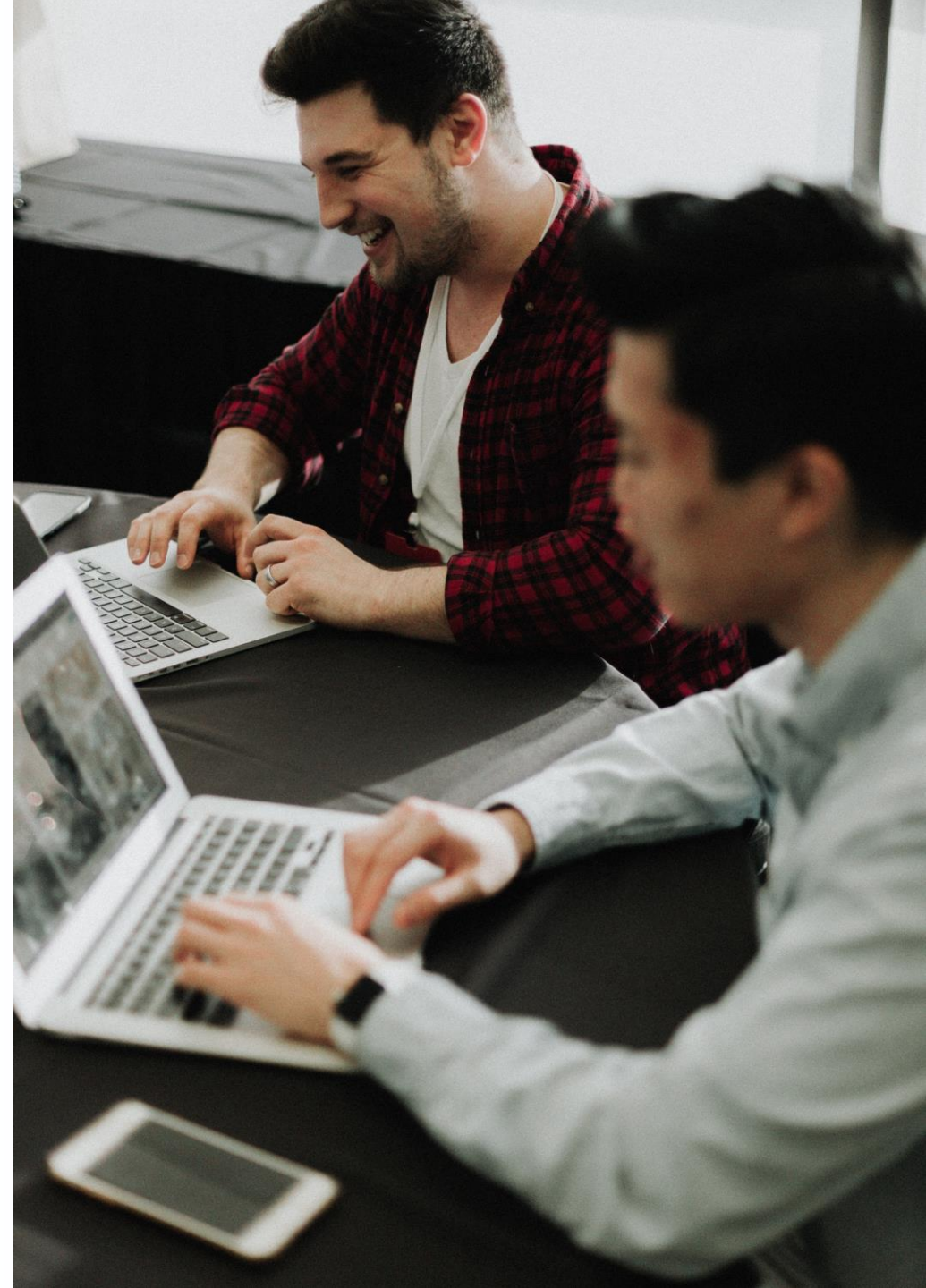
Nasze rekomendacje



## Nasze rekomendacje

Wyniki niniejszego badania potwierdzają, że praca hybrydowa pojawiła się jako powszechny model pracy w Polsce. Przewidujemy, że dla wielu branż będzie modelem standardowym ze względu na efektywność biznesową i oczekiwania pracowników.

Jednocześnie konkretne oczekiwania i wykształcone postawy pracowników sprawiają, że nie wystarczy po prostu wprowadzić możliwości pracy zdalnej w częściowym wymiarze. Aby praca hybrydowa była efektywna, powinna być dobrze zorganizowana. Jednocześnie zmiany w prawie pracy będą kładły na pracodawcach konkretne obowiązki. Jakże zatem działania powinni wdrożyć pracodawcy?





## Wprowadzenie konkretnych zasad

Wyniki badania pokazują, że kluczowe znaczenie dla efektywnego wdrożenia pracy hybrydowej jest wprowadzenie konkretnych zasad. Ich brak jest postrzegany jako brak pomysłu, pracownicy nie mają powodów by pojawiać się biurze i są bardziej skłonni do odejścia z organizacji w przypadku zwiększenia wymogu obecności w biurze. W organizacjach, gdzie brak jest zasad pracy hybrydowej, gorzej również oceniana jest efektywność zespołu.

Najważniejszą zatem rekomendacją jest wprowadzenie **KONKRETNÝCH ZASAD** pracy hybrydowej. Przy czym największe zadowolenie z modelu pracy wskazują pracownicy którzy mieli okazję wypowiedzieć się na temat obowiązującego ich modelu.

Choć modelem najczęściej wskazywanym jako optymalny są 2 dni w biurze oraz 3 dni pracy zdalnej rekomendujemy zdefiniowanie proporcji na podstawie realnych potrzeb biznesowych. Ocena zadowolenia jest najwyższa w przypadku pracowników firm, które definiują te zasady na poziomie zespołów. Mniej korzystnie oceniane są modele, w których rozkład pracy jest przypisany do indywidualnych stanowisk.

## Perspektywa prawna

**Katarzyna Sarek-Sadurska**

Radca prawny, Partner, Deloitte Legal



*„Formalizując obowiązujący w danej spółce model pracy hybrydowej lub też planując wdrożenie takiego modelu w organizacji, należy brać pod uwagę nie tylko preferencje zespołu co do modelu pracy zdalnej/hybrydowej, ale też przepisy prawa, które odnoszą się do pracy zdalnej i które dotyczą m.in. sposobu ustalania pracy zdalnej, grup nią objętych czy też zasad komunikowania się pracodawcy ze swoim hybrydowym zespołem.”*

## Komentarz praktyka

**Anna Szabowska-Walaszczyk**

Manager, Deloitte Human Capital Advisory



*„Praktyka projektów realizowanych przez Deloitte Human Capital Advisory pokazuje, że model 2/3 może stanowić jedynie punkt wyjścia. Kluczowe jest określenie charakterystyki pracy w poszczególnych częściach organizacji. Tam gdzie praca jest mniej standardowa i wymaga dużej wymiany informacji, pracy kreatywnej, rozwiązywania problemów, tam wskazane jest częstsze spędzanie czasu w biurze. Z kolei w przypadku zespołów realizujących rutynowe, wystandaryzowane działania ilość tych dni może być mniejsza.”*



## Maksymalizacja korzyści z pracy hybrydowej

Wyniki badania wskazują jakie konkretne aspekty pracy z biura i z domu są atrakcyjne dla pracowników. Pracodawcy i menadżerowie powinni w bardziej świadomy sposób wspierać zespoły w maksymalizacji korzyści wynikających z pracy hybrydowej.

Aż 59% badanych stwierdza, że dni pracy w biurze i domu wyglądają tak samo. Co więcej postrzeganie organizacji pracy hybrydowej jako takiej na którą „Brakuje pomysłu” sprzyja mniejszemu zadowoleniu. Priorytetem dla organizacji wdrażających model hybrydowy jest zatem jasne określenie **DLACZEGO** pracownicy powinni pojawiać się w biurze i **JAKIE** konkretnie zadania powinni w nim wykonywać.

Po pierwsze mamy tu aspekty związane z dobrostanem. Praca z domu to przede wszystkim oszczędność czasu na dojazdy oraz możliwość większej elastyczności. Biuro to z kolei miejsce, w którym możemy budować relacje i oderwać się od codzienności domowych pieleszy. Jeżeli skupimy się na kwestiach organizacji pracy, to główną zaletą pracy z domu jest możliwość skupienia się na pracy, przede wszystkim indywidualnej. Z kolei biuro to miejsce bardziej efektywnych spotkań twarzą w twarz.

Działy personalne powinny wspierać menadżerów w wypracowywaniu **KONKRETNÝCH POWODÓW** i **RODZAJÓW ZADAŃ**, które warto realizować w biurze oraz domu. Nasze obserwacje pokazują, że biuro to miejsce: wdrażania nowych pracowników, spotkań kreatywnych, integrowania się zespołu, dzielenia się wiedzą. Z kolei dom jest lepszym miejscem do pracy indywidualnej czy uczenia się.

## Perspektywa prawna

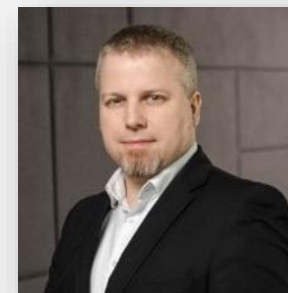
**Marta Kosakowska-Tomczyk**  
Radca prawny, Senior Managing Associate,  
Deloitte Legal



*„Widząc jakie aspekty pracy zdalnej/hybrydowej są dla pracowników cenne i odpowiadając na ich oczekiwania dotyczące elastyczności czasu pracy w tym modelu i możliwości lepszego dopasowania godzin pracy do stylu ich życia, należy również wziąć pod uwagę zagrożenia wynikające z np. źle rozumianej elastyczności i prawidłowo uregulować kwestie czasu pracy takich pracowników czy też sposobu rozliczania pracy w godzinach nadliczbowych.”*

## Komentarz praktyka

**Zbigniew Łobocki**  
Senior Manager, Deloitte Human Capital Advisory



*„Nowe realia wymagają również wprowadzenia w życie całkiem nowych praktyk i terminów jak: Dzień Zespołu kiedy wspólnie jesteśmy w biurze czy Wyspa Zespołu, gdzie możemy się spotkać i razem pracować. Hybrydowa organizacja pracy koncentruje się na zespołach podczas gdy biura wciąż pozostają dostosowane są do pracy indywidualnej. Co więcej, praca hybrydowa wymaga bardziej intencjonalnego działania ze strony menadżera, który musi w sposób celowy planować różnego rodzaju interakcje.”*



## Zmniejszenie luki wsparcia

Wyniki badania przedstawione w raporcie jednoznacznie wskazują na istnienie rozbieżności między oczekiwaniami pracowników w zakresie wsparcia pracy zdalnej a tym co oferują pracodawcy.

Jednocześnie aż 37% respondentów wskazuje na brak jakichkolwiek form wsparcia. **Jak zniwelować lukę wsparcia?**

Podobnie jak w przypadku konieczności określenia konkretnych zasad pracy (rekomendacja #1), tak i w przypadku wsparcia pracy zdalnej pracownicy przede wszystkim potrzebują jasnych informacji i konkretnych rozwiązań. Okres eksperymentowania dobiegł końca i nadszedł czas uregulowania kwestii, które wcześniej pozostawały w sferze nieświadomości.

Respondenci oczekują przede wszystkim wymiernego wsparcia od pracodawcy – dofinansowania kosztów prądu, Internetu czy sprzętu komputerowego oraz biurowego. W obliczu rosnącej inflacji i kosztów energii, sposób wsparcia będzie odgrywał kluczowe znaczenie w kształtowaniu zadowolenia pracowników.

## Perspektywa prawna

**Marta Kosakowska-Tomczyk**

Radca prawny, Senior Managing Associate,  
Deloitte Legal



*„Warto podkreślić, że kwestie zapewnienia pracownikom pracującym zdalnie/hybrydowo sprzętu, narzędzi pracy, a także zwrotu wydatków będą uregulowane w odrębnych przepisach dotyczących wykonywania pracy zdalnej, a w konsekwencji będą wpływały na obowiązki pracodawców.”*

## Komentarz praktyka

**Zbigniew Łobocki**

Senior Manager, Deloitte Human Capital Advisory



*„Istotne jest regularne odświeżanie i komunikowanie pakietu wsparcia pracy zdalnej jakie oferuje pracodawca. Wskazanie aż przez 37% respondentów braku wsparcia może sugerować brak świadomości, że organizacja posiada rozwiązania w tym zakresie. Jednocześnie wiele organizacji komunikowało nowe rozwiązania w okresie pandemii, później traktując je jako codzienność. Warto zatem okresowo podkreślać te kwestie, zwłaszcza w przypadku nowo zatrudnionych osób czy też kandydatów do pracy.”*



## Wspieranie efektywności zespołu

Projekty badawczo-doradcze realizowane przez Deloitte wskazują na istnienie 10 obszarów efektywności zespołów hybrydowych (szerzej opisano w rozdziale „10 obszarów efektywności”). Ocena tych wymiarów jest unikatowa dla każdego zespołu i zależy od wielu czynników – zatem i działania powinny być dopasowane do potrzeb konkretnej organizacji. Jednocześnie wśród wymiarów najczęściej wymagających wsparcia pojawia się Technologia, Rytm, Relacje oraz Wspólny kierunek, co potwierdzają również wyniki niniejszego badania. Oto jak można wesprzeć zespoły.



**Hybrid Team Scan**  
a Deloitte business

*Chcesz dowiedzieć się więcej o metodach optymalizacji pracy hybrydowej przez Deloitte?*

*Przedstawione przez ekspertów najlepsze praktyki to wnioski z realizowanych przez zespół Human Capital Advisory projektów optymalizacji pracy hybrydowej w międzynarodowych organizacjach z branż: handel, finanse, ubezpieczenia, IT, energetyka w Polsce i Europie.*

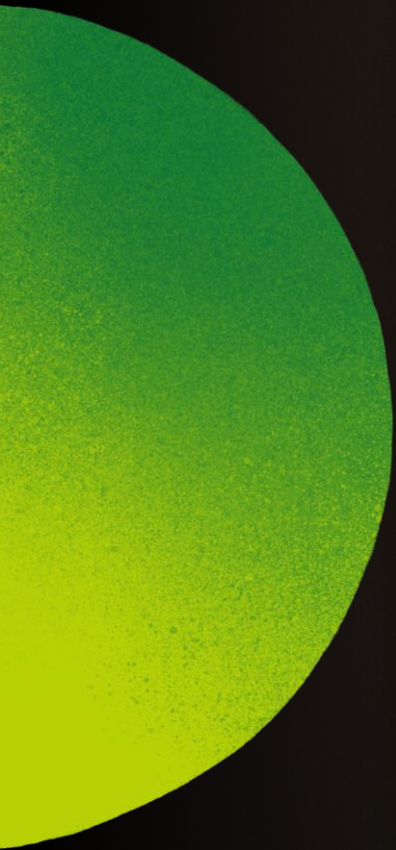
*Punktem wyjścia jest badanie oparte na autorskiej metodologii Hybrid Team Scan, które pomaga firmom mierzyć poczucie przynależności i efektywność zespołów pracujących w modelu hybrydowym lub zdalnym.*

**TECHNOLOGIA.** Obecnie dostępny jest szeroki wybór narzędzi wspierających komunikację i wspólną pracę w środowisku wirtualnym. Ważne jest aby podnosić kompetencje pracowników w zakresie korzystania z tych technologii oraz co raz bardziej zaawansowanych funkcji programów wspierających zdalną współpracę (np. planowanie i monitorowanie zadań, wirtualne tablice, głosowanie, chat).

**RYTM.** Nieregularny sposób i miejsce pracy rodzi konieczność bardziej szczegółowego planowania pracy zespołu. Efektywne zespoły wypracowują rytm pracy obejmujący np.: regularne wspólne dni w biurze, godziny dostępności oraz spotkania cykliczne. W biurze aktywności niejako „działy się same”, na przykład przekazywanie wiedzy czy budowanie relacji. Obecny format pracy wymaga inicjowania i koordynowania spotkań zespołu, które służą konkretnym celom.

**WSPÓLNY KIERUNEK.** Praca zdalna i hybrydowa wzmacnia ryzyko większego odizolowania zespołu od innych w organizacji. Zadaniem menadżera jest zintegrowanie zespołu z innymi zespołami w organizacji wokół wspólnych celów biznesowych. Może się to zadziać na przykład poprzez projekty, wspólne działania marketingowe czy sprzedażowe, wspólne cele/KPI, optymalizację współdzielonych procesów.

**RELACJE.** Zespoły nie poświęcają regularnie czasu na budowanie relacji w zespole, z innymi zespołami, klientami i dostawcami.



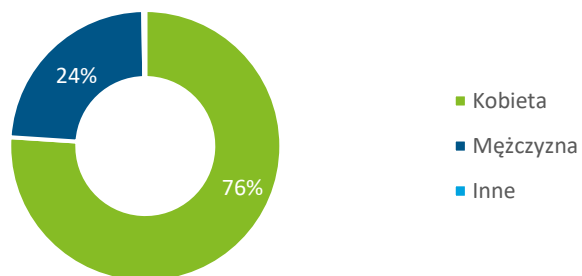
# METODOLOGIA

profil badanych

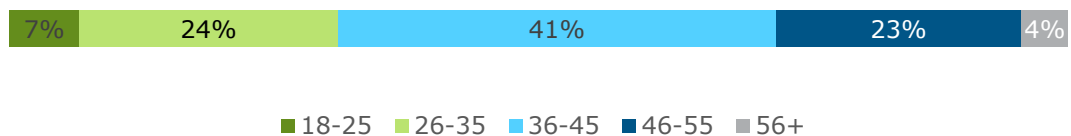


# Profil badanych

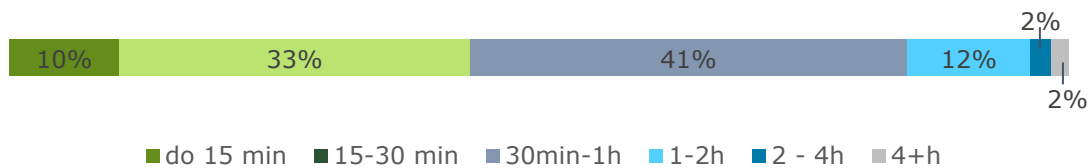
## Płeć



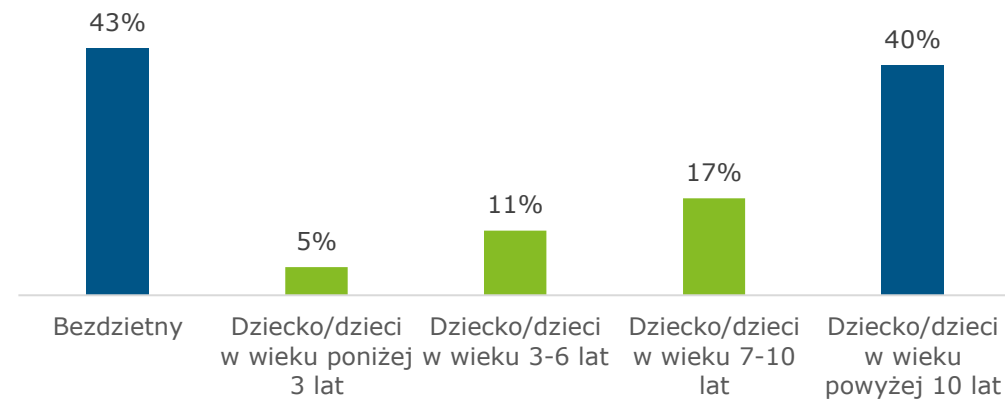
## Wiek



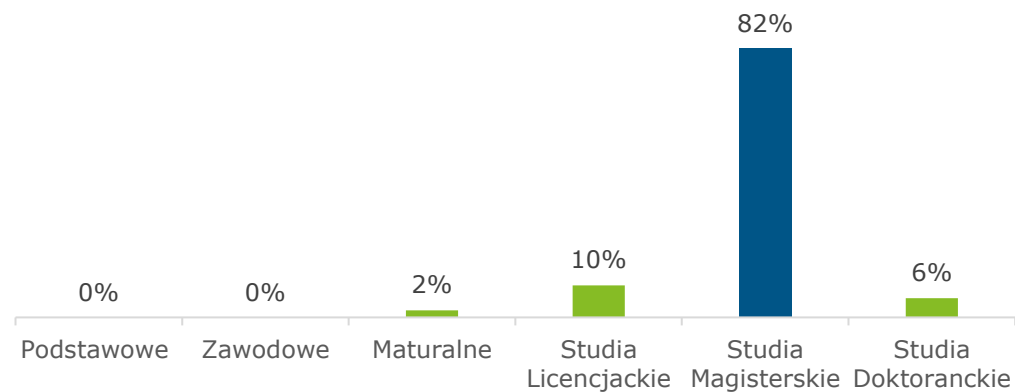
## Czas podróży do biura w jedną stronę



## Dzietność

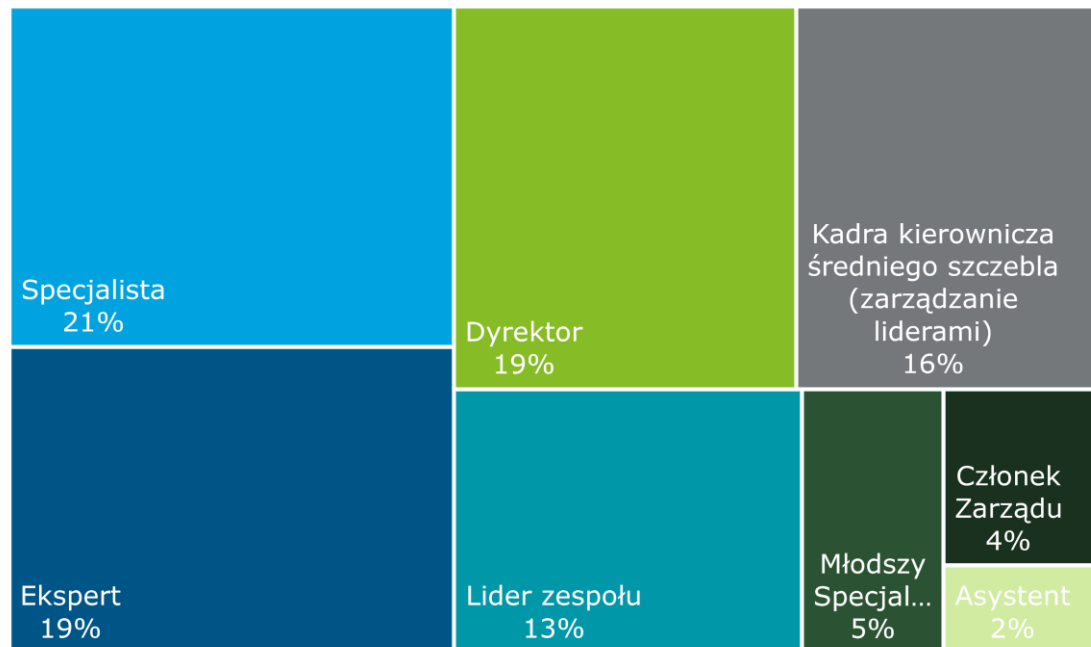


## Wykształcenie

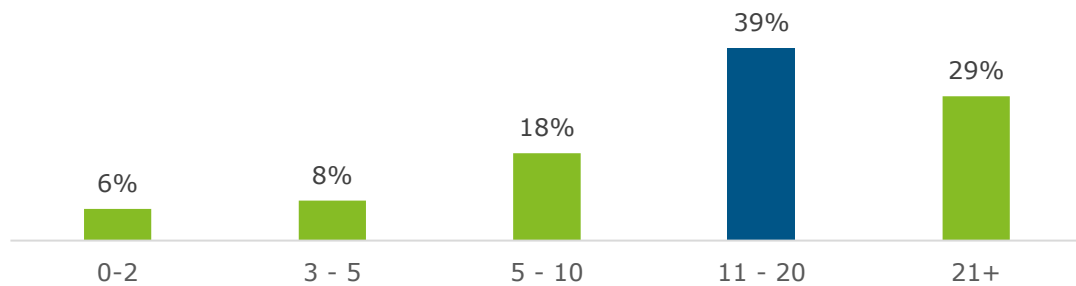


# Profil badanych

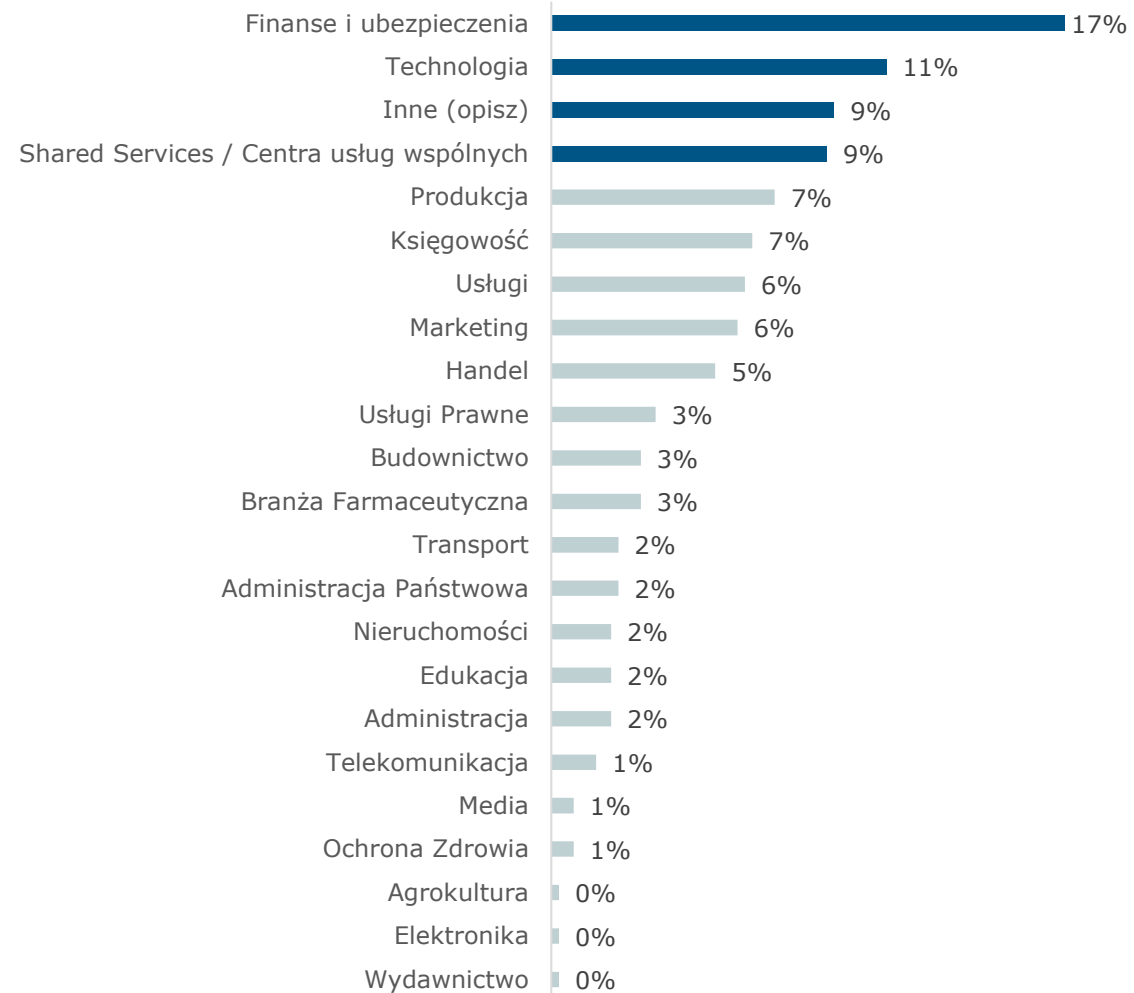
## Stanowisko



## Staż pracy



## Branża





# Autorzy



**ZBIGNIEW ŁOBOCKI**

Senior Manger, Deloitte Human Capital Advisory



**ANNA SZABOWSKA-WALASZCZYK**

Manager, Deloitte Human Capital Advisory



**KATARZYNA SAREK-SADURSKA**

Partner, Deloitte Legal



**WERONIKA ŻOCHOWSKA**

Analitik, Deloitte Human Capital Advisory



**RAFAŁ PATATYN**

Konsultant, Deloitte Human Capital Advisory



**MARTA KOSAKOWSKA-TOMCZYK**

Senior Managing Associate, Deloitte Legal



Nazwa Deloitte odnosi się do jednego lub kilku podmiotów Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”), jej firm członkowskich oraz ich podmiotów powiązanych (zwanymi łącznie „organizacją Deloitte”). DTTL (zwana również „Deloitte Global”), każda z jej firm członkowskich i podmiotów z nimi powiązanych są prawnie odrębnymi, niezależnymi podmiotami, które nie mogą podejmować decyzji ani zobowiązań za inne podmioty wobec osób trzecich. DTTL, każda z jej firm członkowskich i podmiotów powiązanych ponoszą odpowiedzialność wyłącznie za własne działania i zaniechania, a nie za działania i zaniechania innych firm członkowskich i podmiotów powiązanych. DTTL nie świadczy usług na rzecz klientów. Zapraszamy na stronę [www.deloitte.com/pl/onas](http://www.deloitte.com/pl/onas) w celu uzyskania dalszych informacji.

Deloitte to wiodąca, międzynarodowa firma świadcząca klientom usługi obejmujące m.in. audyt, konsulting, doradztwo finansowe, zarządzanie ryzykiem, doradztwo podatkowe.

Nasza globalna sieć firm członkowskich i podmiotów powiązanych (zwana łącznie „organizacją Deloitte”) obejmuje ponad 150 krajów i terytoriów i świadczy usługi na rzecz czterech na każde pięć spółek z rankingu Fortune Global 500®. Aby dowiedzieć się, w jaki sposób około 312 000 pracowników Deloitte realizuje misję firmy, zachęcamy do odwiedzenia strony: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”), globalna sieć jej firm członkowskich oraz jednostek z nimi powiązanych (zwanymi łącznie „organizacją Deloitte”) nie świadczą za jej pośrednictwem profesjonalnych usług ani nie udzielają profesjonalnych porad. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań, które mogą mieć wpływ na finanse lub działalność twojej firmy, należy uzyskać poradę profesjonalną. Nie składamy żadnych oświadczeń, nie udzielamy gwarancji ani nie podejmujemy zobowiązań (jawnych ani dorozumianych), dotyczących dokładności i kompletności informacji, zawartych w niniejszej publikacji. DTTL, jej firmy członkowskie, podmioty z nimi powiązane, ich pracownicy oraz agenci nie ponoszą odpowiedzialności za straty lub szkody, wynikające bezpośrednio lub pośrednio z wykorzystania niniejszej publikacji. DTTL i jej firmy członkowskie oraz podmioty z nimi powiązane stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawa.