

Hybrydowa układanka: dane, ludzie, przestrzeń

Kształtujemy inicjatywy przyszłości



Wprowadzenie

Najemcy powierzchni biurowych stoją dziś w obliczu licznych, powiązanych ze sobą, a niekiedy konkurencyjnych wyzwań:

01

Zarządzanie ewoluującymi wzorcami obecności w biurze.

02

Wdrażanie rozwiązań zwiększających efektywność i obniżających koszty.

03

Znalezienie równowagi między oczekiwaniami pracowników a realiami rynku pracy oraz presją ekonomiczną.

Każdy z tych obszarów wymaga strategicznej analizy priorytetów, świadomych wyborów oraz coraz bardziej precyzyjnego zarządzania i pracy z danymi.



Raport “Hybrydowa układanka: dane, ludzie, przestrzeń” powstał na podstawie perspektywy ponad 50 firm z regionu Europy Środkowo-Wschodniej i przedstawia rzeczywisty obraz tych wyzwań, skupiając się na kluczowych obszarach:



W ciągu ostatniego roku wysiłki zmierzające do zwiększenia obecności pracowników w biurach przyniosły pewne rezultaty, czego odzwierciedleniem jest rosnące wykorzystanie przestrzeni biurowej. Mimo stabilnej pozycji pracy hybrydowej, nie wszystkie organizacje decydują się na wprowadzenie większej elastyczności przestrzeni, a tym samym na współdzielenie biurek.

Organizacje aktywnie dążą do optymalizacji swojego portfela nieruchomości, analizując dane o wykorzystaniu przestrzeni. Te, które monitorują wskaźniki i wyciągają wnioski z większym sukcesem zarządzają faktycznym obciążeniem biura. Ocena efektywności miejsca pracy jest utrudniona w tych organizacjach, które niewystarczająco wykorzystują narzędzia dostarczające wiarygodne dane.

Kluczowe wnioski

01 Wykorzystanie powierzchni biurowych

Mimo rosnącego wykorzystania przestrzeni biurowej, wiele firm wciąż nie sięga po pełen potencjał dostępnych na rynku narzędzi ani nie analizuje danych, które już gromadzi. Organizacje, które potrafią przełożyć informacje na konkretne działania, zyskują zdolność szybkiego reagowania na zmiany w zatrudnieniu oraz dostosowania przestrzeni do aktualnej liczby użytkowników. Biuro staje się wówczas elastycznym zasobem, wspierającym strategię w zmiennym otoczeniu biznesowym.

01

02

Praca hybrydowa i zdalna

Model organizacji pracy zdaje się stabilizować, z wyraźną przewagą trybu hybrydowego. W różnych proporcjach 80% organizacji proponuje częściową elastyczność w wyborze miejsca, z którego wykonywana jest praca. Obserwujemy, że praca hybrydowa stabilizuje się jako jeden ze standardowych warunków wykonywania pracy oferowanych przez pracodawców.

03 Priorytety zespołów ds. nieruchomości

W celu skutecznego wdrażania priorytetów związanych z poprawą doświadczeń pracowników i optymalizacją wykorzystania zasobów, zespoły ds. nieruchomości coraz częściej wykorzystują wskaźniki, które tradycyjnie były domeną działów HR.

03

04

Zróżnicowane podejścia do modeli pracy

Obserwujemy dwa wyraźne podejścia do organizacji miejsca pracy: tradycyjne – bardziej lokalne, skoncentrowane na jednostkowym biurze oraz nowoczesne – globalne, oparte na danych i dążące do maksymalnej standaryzacji. Pierwsze podejście może zmniejszać adaptacyjność przestrzeni, jednocześnie wzmacniając kulturotwórczą cechę biura. Drugie maksymalizuje elastyczność miejsca pracy, jednak przy zbyt daleko idącej standaryzacji i maksymalnym wykorzystaniu może depersonalizować miejsce pracy.



Wykorzystanie powierzchni

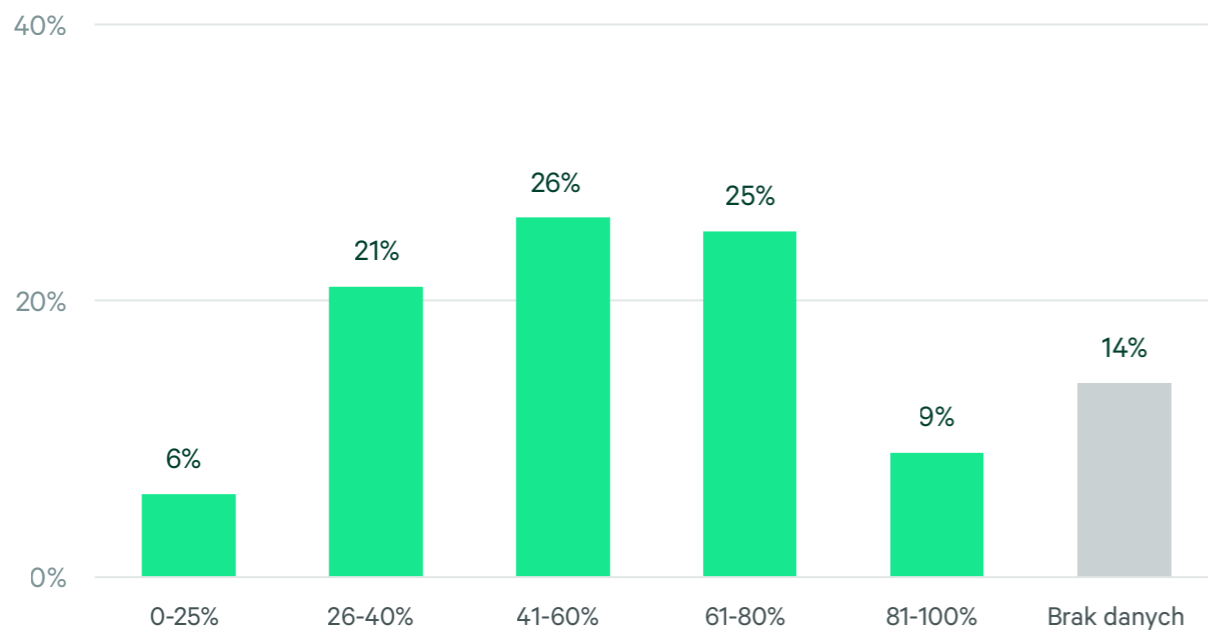
Odsetek firm, deklarujących średnie wykorzystanie powierzchni biurowej na poziomie 61–80%, wzrósł do 25% (z 14% rok wcześniej). Co dziesiąta firma raportuje wykorzystanie na poziomie 81–100%, podczas gdy w zeszłym roku takich firm nie było wcale. W praktyce może to oznaczać, że biuro użytkowane w tak wysokim stopniu jest za małe na potrzeby danej organizacji.

Spadł odsetek firm z niskim poziomem wykorzystania biur. 27% organizacji zgłasza średnią obecność na poziomie 40% lub niższym, w porównaniu z 33% w poprzednim roku.

Firmy zatrudniające 1000 lub więcej pracowników wydają się użytkować swoje biura intensywniej,

80% z nich deklaruje wykorzystanie na poziomie 41% lub wyższym. Wynika to z faktu, że firmy te mają trafniej dopasowane biuro do liczby zatrudnionych pracowników, a samo wnętrze jest dostosowane do potrzeb wynikających ze specyfiki organizacji. Ponadto wykorzystują bardziej zaawansowane narzędzia do planowania i monitorowania obciążenia poszczególnych stref biura, a także do komunikowania zmian.

Średnie wykorzystanie powierzchni biura

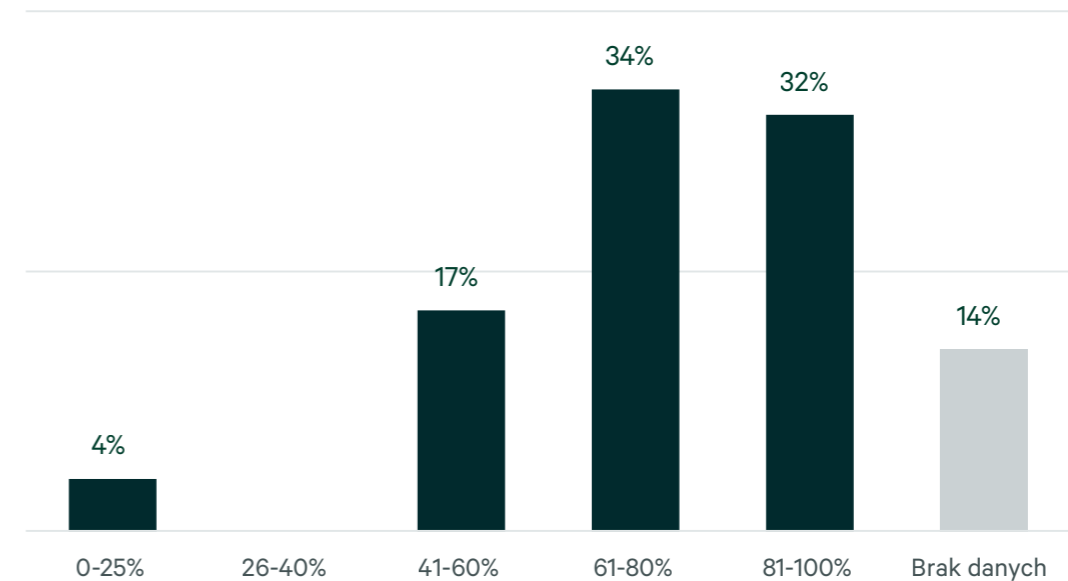


Najwyższy stopień wykorzystania biura

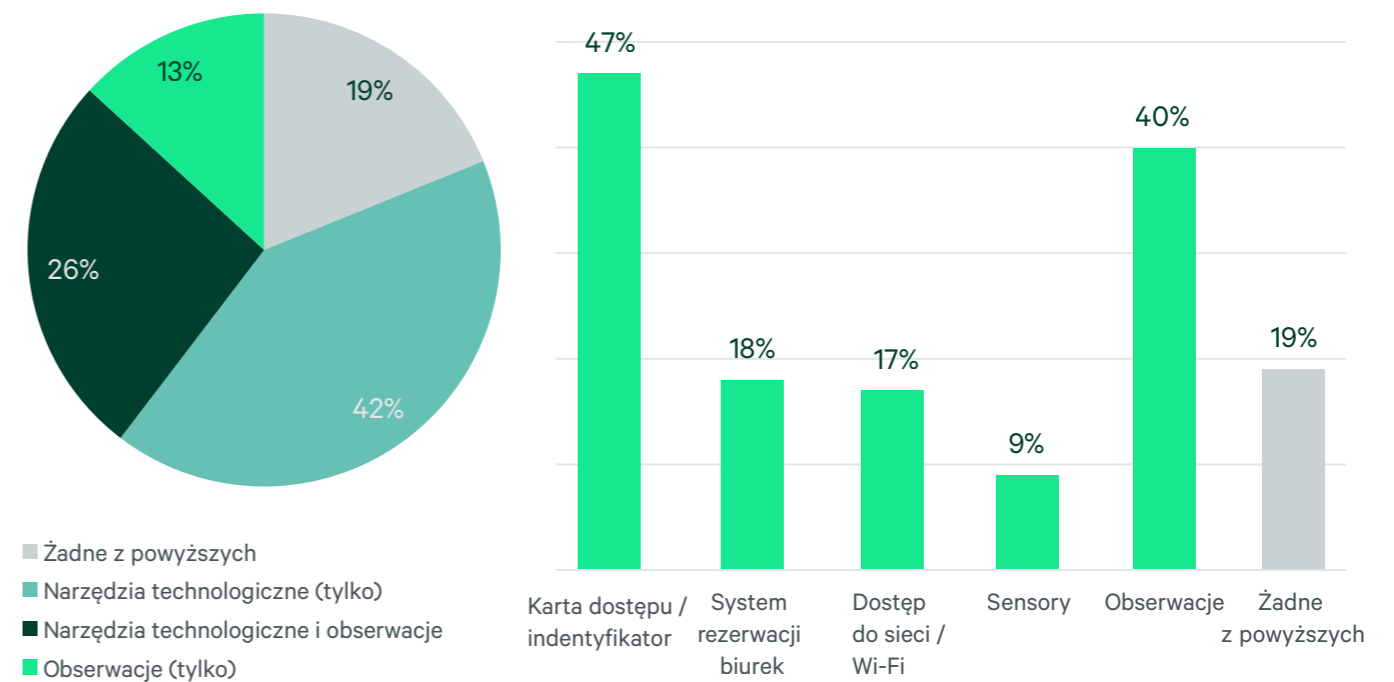
Średnia frekwencja jest czytelnym wskaźnikiem tylko w przypadku, kiedy zestawiamy ją z maksymalnym „chwilowym” wykorzystaniem powierzchni biura. W optymalnym wzorcu, więcej firm (wcześniej 50%) osiągałoby poziom 61–80%, co skutkowałoby bardziej dynamicznym środowiskiem pracy. Tymczasem odsetek firm odnotowujących najwyższe obciążenie na poziomie 81–100% wzrósł z 26% do 32%, co oznacza, że **dotychczasowe działania mające na celu optymalizację wielkości biur mogły doprowadzić do zbytniego zagęszczenia przestrzeni.**

By uniknąć zatłoczenia, wiele firm dostosowuje i zmienia modele obecności w biurze, ale **1/3 nie stosuje zaawansowanych narzędzi cyfrowych**, takich jak sensory lub rejestr dostępu do sieci. W efekcie, zmiany opierają się tylko o ogólne dane dotyczące frekwencji, co utrudnia **zrozumienie niuansów wykorzystania przestrzeni, a w dalszych krokach planowanie i wprowadzanie zmian.**

Maksymalne wykorzystanie powierzchni biura



Stosowanie narzędzi monitorujących wykorzystanie powierzchni biura



Zarządzanie pracą hybrydową

Faktyczna frekwencja

Obecnie prawie 80% firm pracuje w modelu hybrydowym z różnym zakresem pracy zdalnej, podczas gdy 11% organizacji funkcjonuje w oparciu głównie o pracę w biurze.

Zasady komunikowane obecnie w organizacji a faktyczna obecność

W firmach działających w modelu *głównie biuro*, pracownicy realizują założoną frekwencję. Z kolei organizacje pracujące w modelu hybrydowym, komunikują i zakładają częstszą obecność, niż jest faktycznie obserwowana. Spośród organizacji komunikujących najbardziej popularny model *przewaga biura* – ok. połowa obserwuje założoną frekwencję, a w pozostałych przypadkach frekwencja jest niższa niż zakładana.

Zasady docelowe a komunikowane obecnie

Część organizacji komunikujących model *przewaga biura* planuje zaostreżenie polityki przychodzenia do biura, a część złagodzenie.

Docelowo 21% organizacji planuje pracę *głównie z biura*, natomiast dominować będzie model hybrydowy z niewielkim wskazaniem na biuro,

77%

firm nie wprowadziło programu komunikacyjnego ani zarządzania zmianą, wspierających pracę hybrydową.

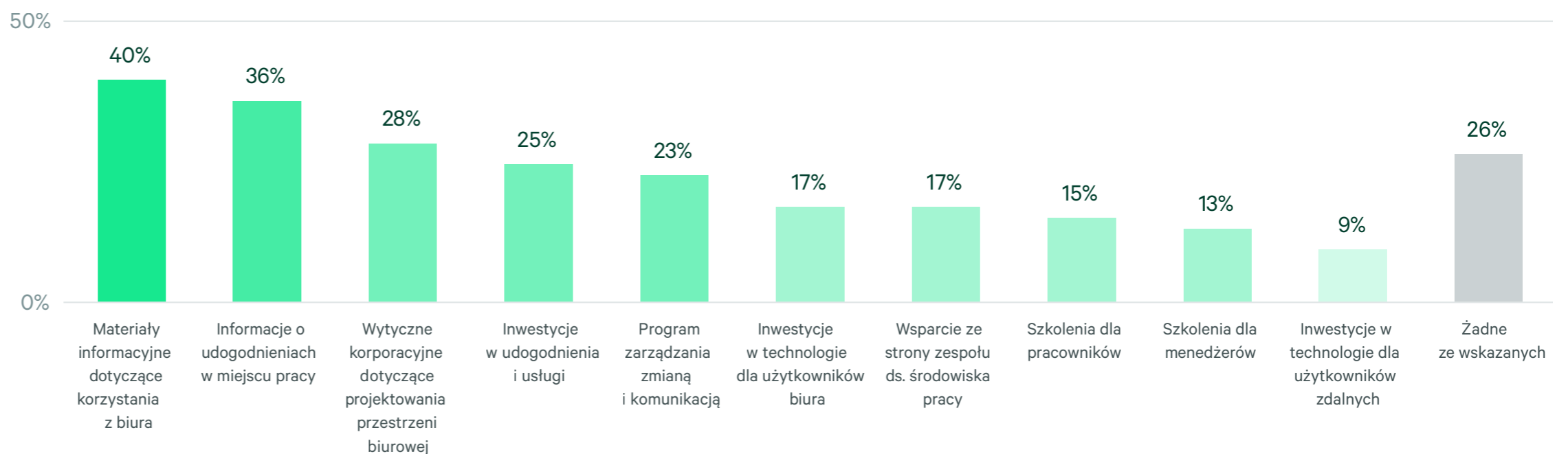
(54% organizacji deklaruje docelowy model pracy jako *połowa czasu pracy w biurze lub przewaga biura (3+ dni)*). Organizacje komunikujące obecnie model z *przewagą pracy zdalnej* z incydentalną obecnością w biurze nie planują zmian w przyszłości i ich odsetek utrzyma się na poziomie ok 15%.

Wsparcie polityki pracy hybrydowej

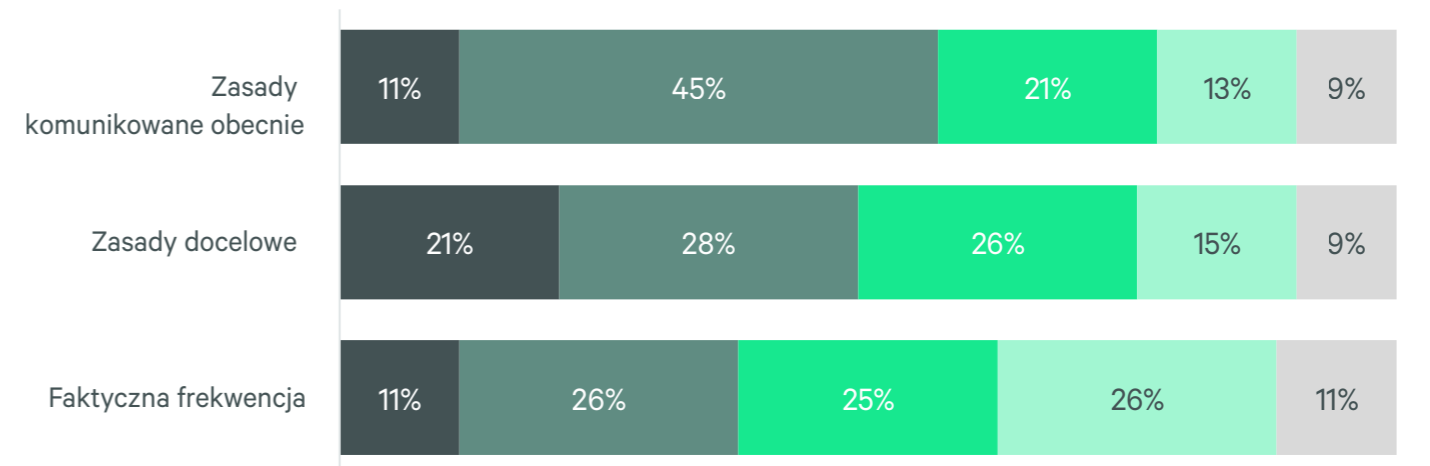
Firmy w regionie CEE stawiają głównie na scentralizowaną komunikację korporacyjną, przy wspieraniu pracy hybrydowej. Mimo, że u połowy respondentów pracownicy znaczną część czasu pracują zdalnie, mniej niż jedna na pięć organizacji inwestuje w technologię lub szkolenia, aby to ułatwić.

Co więcej, 1/4 organizacji w ogóle nie korzysta z popularnych rozwiązań wspierających pracę hybrydową.

Rozwiązania wspierające politykę pracy hybrydowej



Polityka pracy z biura: komunikowana vs. docelowa vs. faktyczna frekwencja



- Głównie biuro (mało lub brak pracy zdalnej)
- Przewaga biura (3+ dni w biurze)
- Połowa czasu w biurze, połowa zdalnie
- Przewaga pracy zdalnej (3+ dni zdalnie)
- Brak danych

Kluczowe obszary

Priorytety zespołów ds. nieruchomości w regionie Europy Środkowo-Wschodniej odzwierciedlają złożoną sytuację: eksperci balansują między efektywnym wykorzystaniem zasobów, takich jak przestrzeń i budżet, a rosnącymi oczekiwaniami pracowników dotyczącymi jakości środowiska pracy i elastyczności w zakresie pracy zdalnej.

Niepewna przyszłość

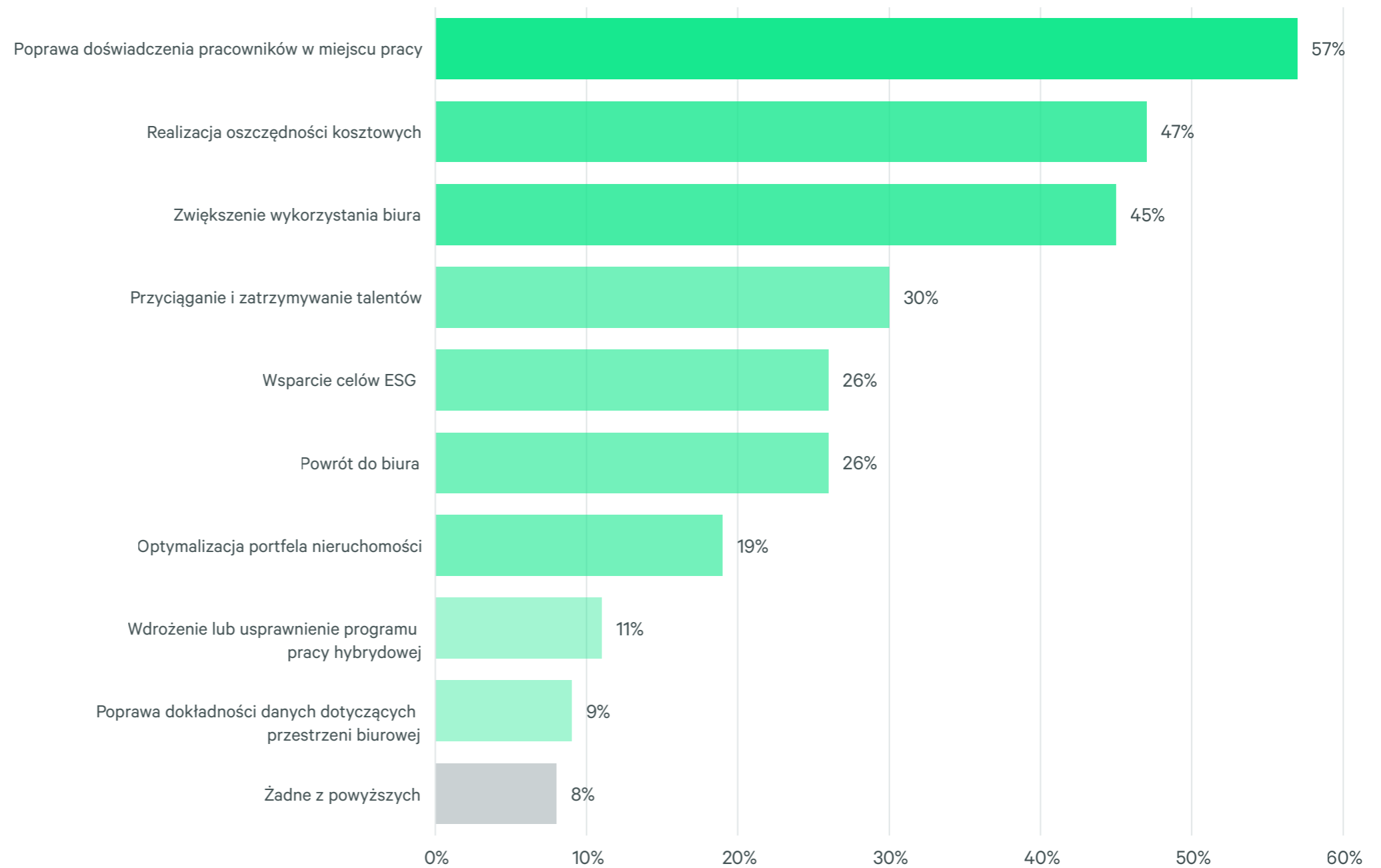
Analiza wskazuje, że większość badanych organizacji koncentruje się na działaniach reaktywnych. **Ustalanie przyszłych strategii dotyczących miejsca pracy, wdrażanie zaawansowanych technologii oraz poprawa dokładności danych pozostają na dalszym planie.**

Priorytetem jest bieżące rozwiązywanie problemów i reagowanie na dynamiczne zmiany na rynku gospodarczym i pracy, co skutkuje podejściem opartym na tradycyjnych modelach działania. **Skutkuje to mniejszą elastycznością i możliwością realnego dostosowania biura do potrzeb organizacji i pracowników.** Decyzja o wprowadzeniu pracy hybrydowej czy dominującej pracy zdalnej jest stosunkowo prosta, dużo trudniej jest pomieścić pracowników w znacząco zmniejszonej przestrzeni gdy wprowadzamy przeważającą pracę z biura. Analiza wskaźników daje szansę na poprawę doświadczenia pracowników i obniżenie wydatków poprzez patrzenie całościowe.

Tylko 1 na 10

firm skupia się na strategicznym, opartym na danych podejściu do osiągania wskaźników efektywności.

Wskaźniki w centrum uwagi zespołów ds. nieruchomości



Monitorowanie metryk

Lista najważniejszych monitorowanych wskaźników odzwierciedla kluczowe obszary zainteresowania zespołów ds. nieruchomości: firmy zwracają uwagę na poziom satysfakcji pracowników, a także na wskaźniki wykorzystania powierzchni biurowej, obecności, rotacji pracowników i kosztów utrzymania biur. Wskazane parametry pomagają zrozumieć, w jakim stopniu można optymalizować koszty i średnie wykorzystanie biura, jednocześnie nie obniżając komfortu pracy personelu.

Ze względu na wysoki priorytet w zakresie oszczędności kosztów, firmy **śledzą wskaźniki, które pomagają im kontrolować wydatki związane ze zmianami w poziomie zatrudnienia oraz z utrzymaniem nieruchomości.**

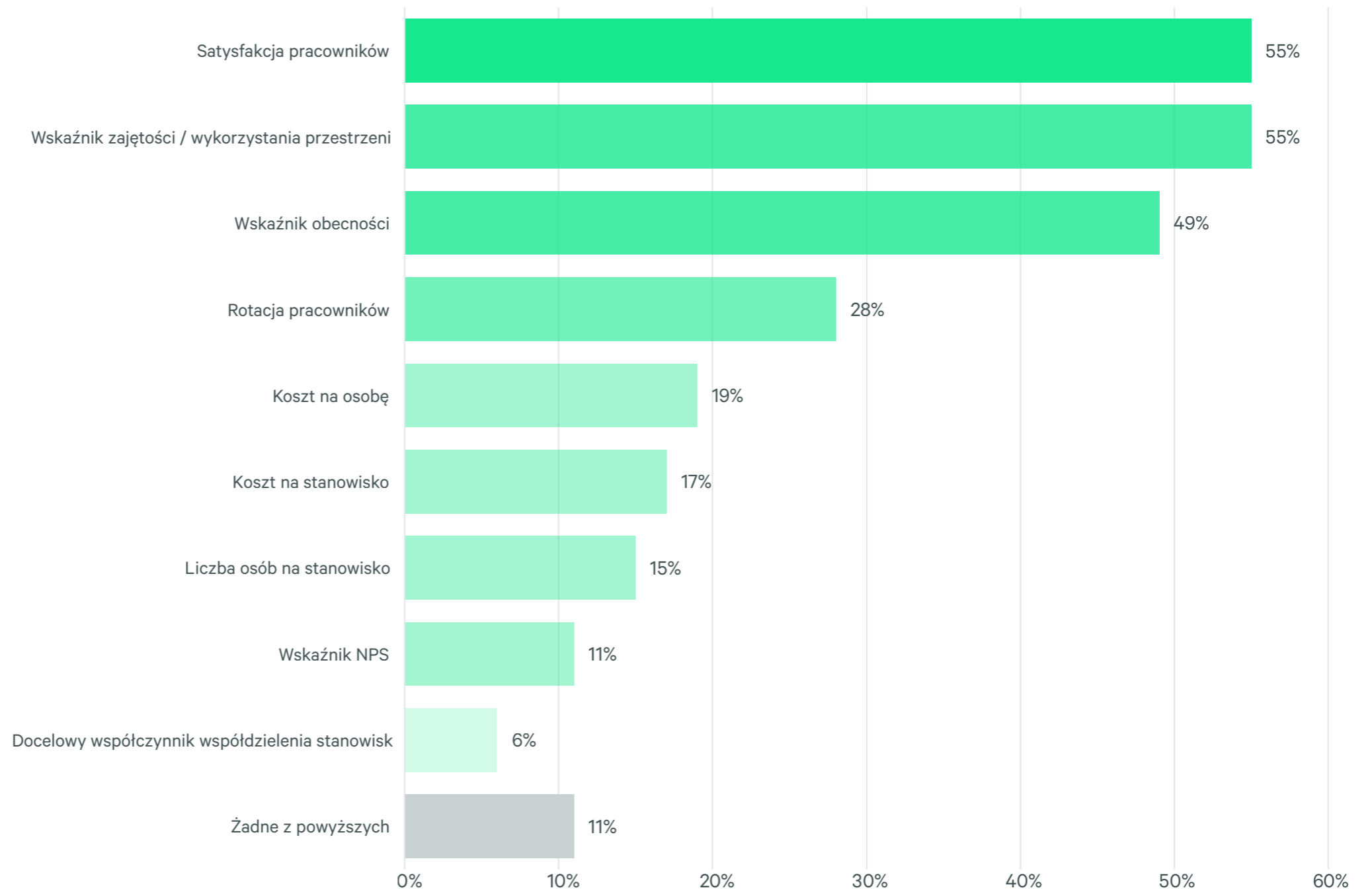
Ponad 50%

organizacji bierze pod uwagę zadowolenie pracowników przy podejmowaniu decyzji dotyczących nieruchomości.

11%

firm nie prowadzi pomiarów żadnych kluczowych wskaźników dotyczących miejsca pracy.

Wskaźniki śledzone przez zespoły ds. nieruchomości



Zróznicowane podejścia

Zarówno organizacje, jak i pracownicy zgadzają się co do kluczowej roli biura jako platformy współpracy i budowania relacji. Jednakże, podczas gdy organizacje postrzegają biuro jako narzędzie umacniające więź z kulturą i celami firmy, pracownicy nie przywiązują do tego tak dużej wagi.

W regionie Europy Środkowo-Wschodniej wyłaniają się dwa podejścia: organizacje stawiające na tradycyjne standardy biurowe oraz organizacje przyjmujące nowoczesne podejście do strategii i budowania doświadczeń użytkowników w miejscu pracy.

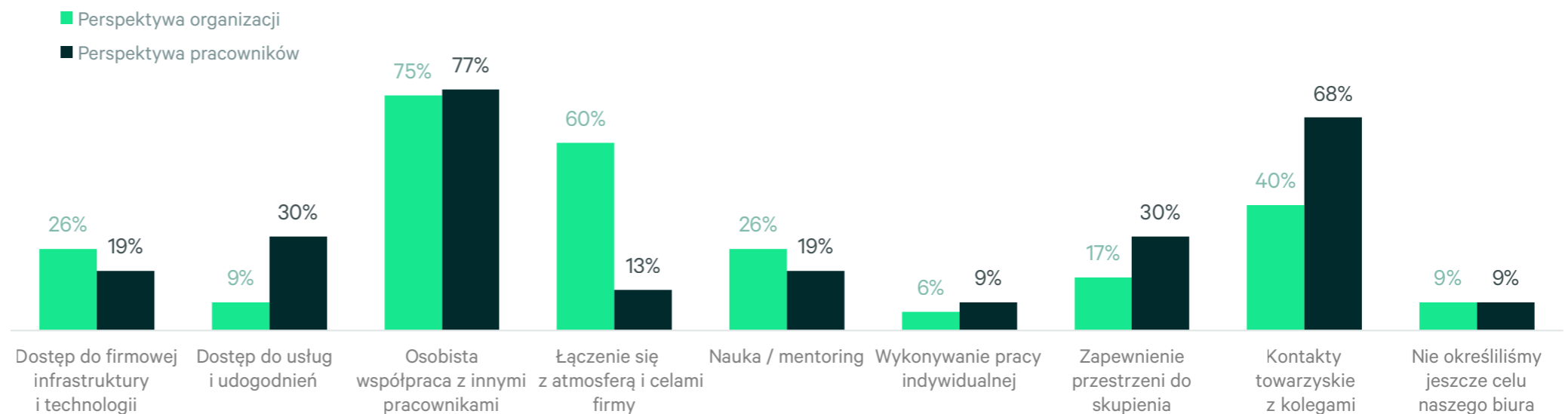
Podejście tradycyjne

Większość organizacji stosujących tradycyjne podejście to firmy zatrudniające do 500 osób. Działają w branżach kojarzonych z pracą stacjonarną, niechętnie podchodzą do współdzielenia biurek i postrzegają miejsce pracy głównie jako element infrastruktury korporacyjnej. Preferują model *biuro przede wszystkim*, z ograniczoną elastycznością i konserwatywnym podejściem do roli biura w funkcjonowaniu firmy.

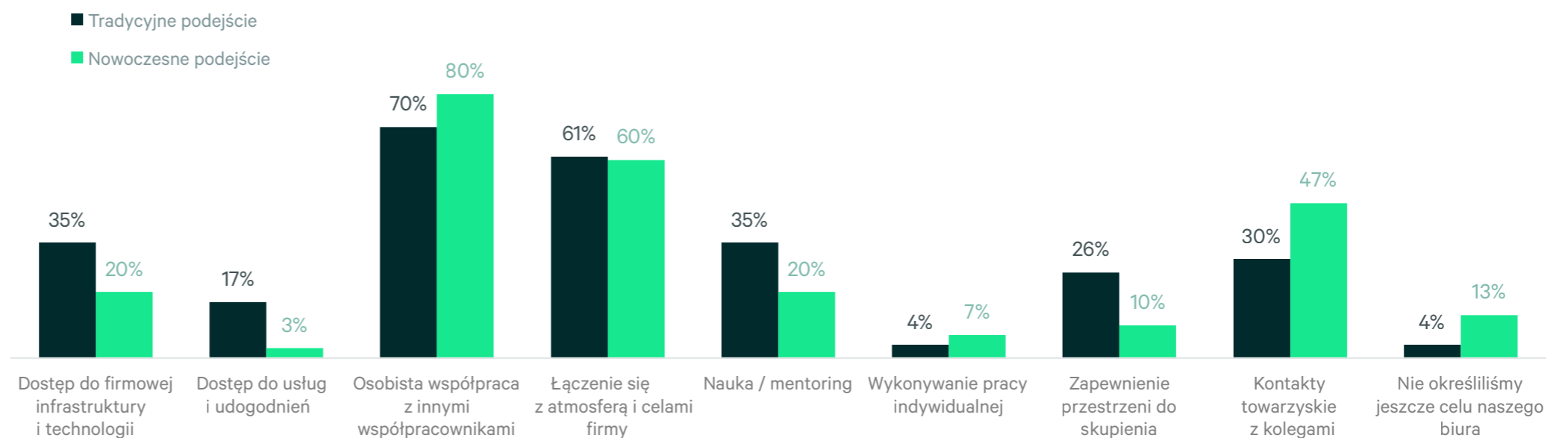
Podejście nowoczesne

Nowoczesne podejście do zarządzania miejscem pracy jest widoczne w organizacjach różnej wielkości, szczególnie w dynamicznych branżach podatnych na zmiany, takich jak: technologie, finanse, energetyka, nauki przyrodnicze i opieka zdrowotna. Firmy te koncentrują się na efektywnym wykorzystaniu zasobów, budowaniu społeczności wokół przestrzeni biurowej oraz uwzględnianiu doświadczeń pracowników i rosnących oczekiwań rynku pracy. Charakteryzują się większą elastycznością, otwartością na eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami i szczególnym uwzględnianiem aspektów społecznych środowiska pracy.

Cel posiadania biura – perspektywa organizacji vs. perspektywa pracownika



Cel posiadania biura – perspektywa organizacji tradycyjnych vs. nowoczesnych



Współdzielenie biura

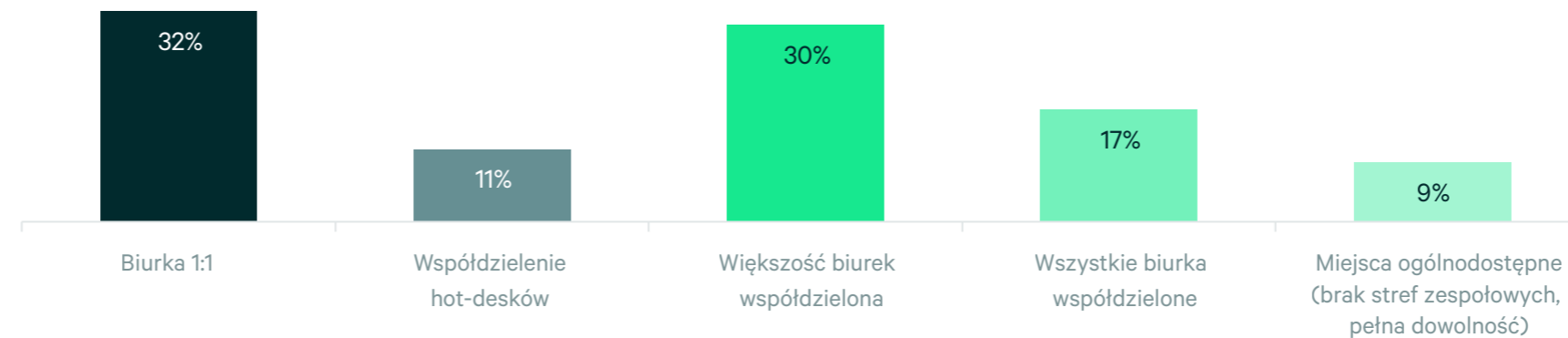
Podejście tradycyjne

Organizacje, które preferują bardziej tradycyjne podejście do biura, nie wprowadziły polityki współdzielenia stanowisk pracy. W swoim podejściu priorytetowo traktują zarówno przyciąganie i zatrzymanie talentów, jak i poprawę doświadczeń pracowników w miejscu pracy. W rezultacie, oferowanie stałego stanowiska pracy wynika z dążenia do zapewnienia komfortu i przewidywalności warunków pracy, a także może stanowić element strategii budowania wizerunku pracodawcy. Z drugiej jednak strony, polityka przypisanych biurek może wynikać po prostu z faktu, że firmy te dotychczas nie optymalizowały wykorzystania przestrzeni biurowej.

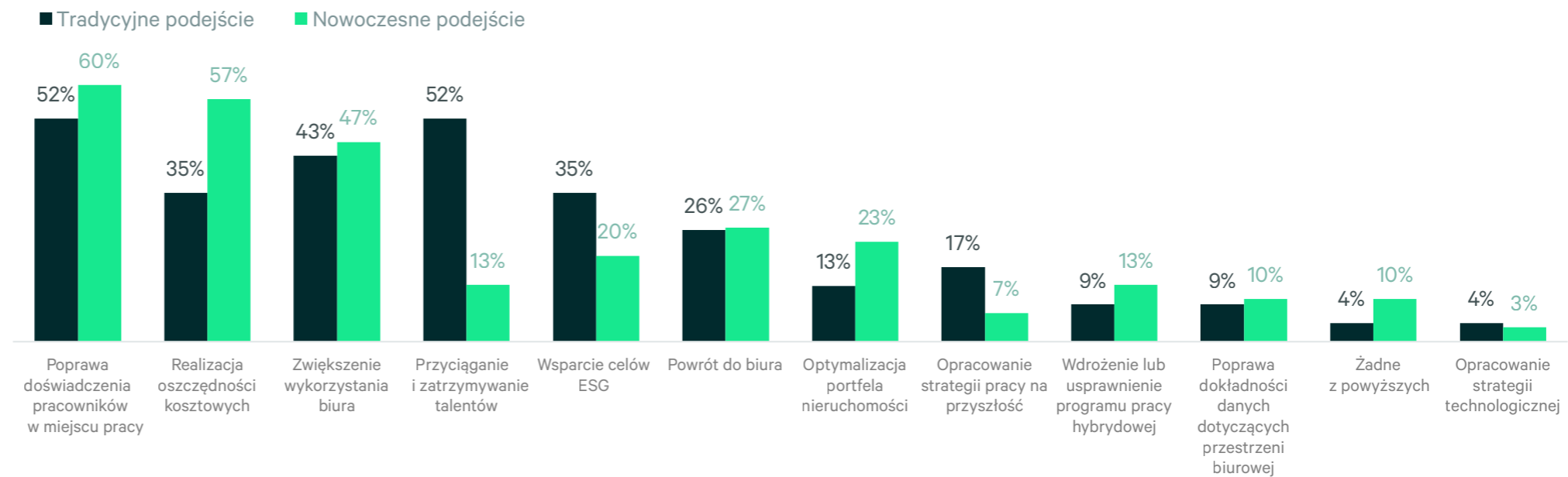
Podejście nowoczesne

Respondenci stawiający na nowoczesne podejście wskazują, że oszczędności kosztowe, zwiększenie wykorzystania biura i optymalizacja portfela nieruchomości są dla nich istotne. Jednocześnie cele te muszą iść w parze z poprawą doświadczenia pracowników w miejscu pracy, co pokazuje, że bazując na danych i metrykach realizują strategię jak najlepszego miejsca pracy przy jednoczesnym rozsądnym gospodarowaniu zajmowaną przestrzenią i kosztami.

Polityki współdzielenia biurek



Wskaźniki w centrum uwagi zespołów ds. nieruchomości



Kluczowe aspekty pracy hybrydowej

Podejście tradycyjne

W przypadku firm stosujących tradycyjne podejście, decyzje dotyczące polityki pracy hybrydowej są w największym stopniu kształtowane przez czynniki wewnętrzne. Charakter wykonywanych zadań, kultura organizacyjna oraz oczekiwania zarządu i obecnych pracowników stanowią główne determinanty ich podejścia do pracy hybrydowej.

Firmy te podążają własną ścieżką, niezależnie od dominujących trendów rynkowych. Takie podejście pozwala indywidualizować miejsce pracy, co wspiera atmosferę i jest nośnikiem wartości, może jednak ograniczać elastyczność reagowania biura na zmieniające się warunki.

Podejście nowoczesne

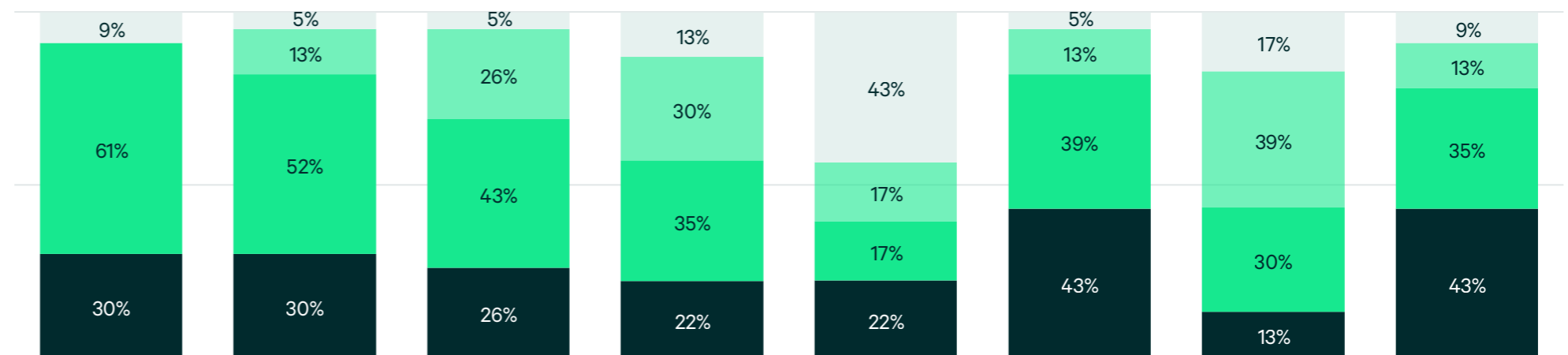
Firmy realizujące bardziej nowoczesne podejście wykazują większą skłonność do reagowania na czynniki zewnętrzne, również te pozostające poza ich bezpośrednim wpływem. Polityki tych organizacji są w większym stopniu kształtowane przez oczekiwania rynku pracy oraz globalne standardy korporacyjne, podczas gdy dopasowanie do konkretnych funkcji i zadań schodzi na dalszy plan.

Organizacje te częściej adaptują trendy w zarządzaniu środowiskiem pracy i wdrażają pilotażowe rozwiązania, aby zachować konkurencyjność i dotrzymać kroku zmieniającym się warunkom. Zwiększa to możliwości dostosowania przestrzeni biurowej do dynamiki organizacji, zbyt daleka standaryzacja może jednak ograniczać indywidualny charakter miejsca i wpływać na jego odbiór.

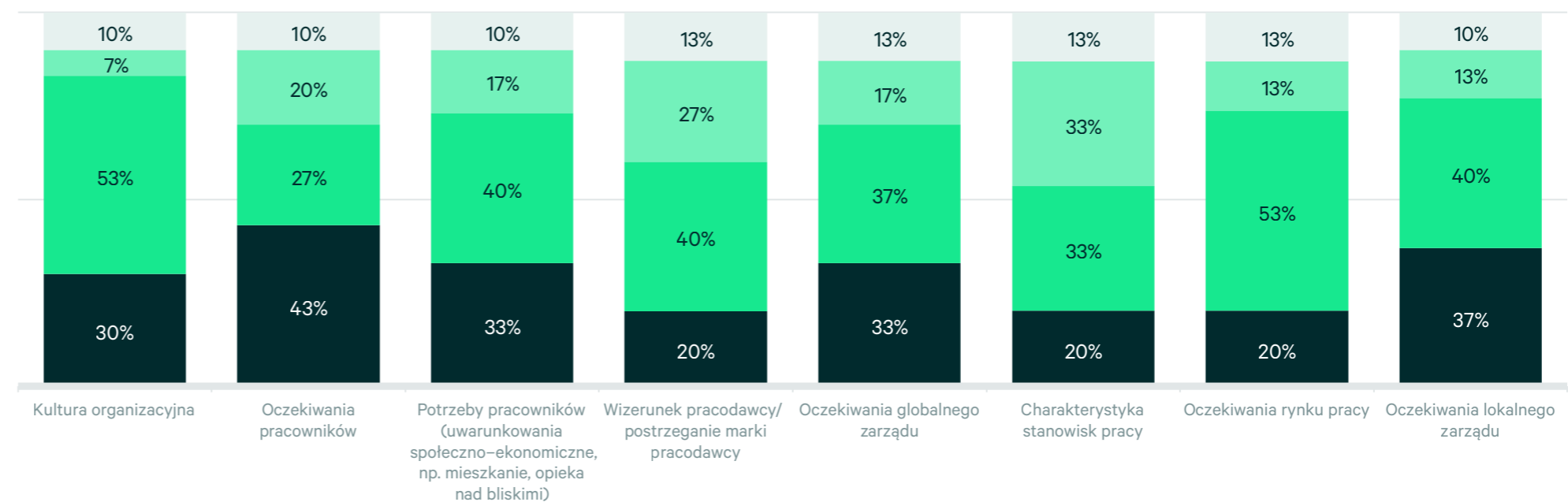
Czynniki wpływające na politykę pracy hybrydowej

■ Wysoki wpływ ■ Umiarkowany wpływ ■ Ograniczony wpływ ■ Brak wpływu

Tradycyjne podejście



Nowoczesne podejście



Rekomendacje

01 Inwestuj w technologie monitorujące wykorzystanie przestrzeni

Podejmuj decyzje w oparciu o dane, nie intuicję. Wdrożenie systemów rezerwacji oraz sensorów pozwala precyzyjnie analizować sposób korzystania z biura. Dzięki temu możliwe jest optymalne planowanie układu przestrzeni, redukcja lub rozbudowa powierzchni oraz skuteczna realizacja celów frekwencyjnych uwzględniających oczekiwania pracowników.

01

02

Zdefiniuj jasne zasady pracy hybrydowej

Przeciwdziałaj sytuacjom, w których biuro jest raz przepelnione, a innym razem puste. Na podstawie rzetelnych danych opracuj klarowne reguły korzystania z przestrzeni. Transparentne zasady ograniczają chaos, zwiększają zaangażowanie i wspierają efektywne wykorzystanie biura.

04 Wykorzystaj wskaźniki HR w decyzjach o nieruchomościach

Decyzje o biurze nie mogą być podejmowane w oderwaniu od ludzi. Analizuj dane o satysfakcji, retencji i rotacji. Współpraca działów HR i nieruchomości pozwala tworzyć środowisko pracy, które wspiera cele biznesowe i odpowiada na potrzeby pracowników. Wsłuchaj się w głos swoich ekspertów i pozwól im działać – to oni są najlepszym źródłem informacji o tym, co działa, a co wymaga poprawy.

04

05

Jeśli Twoja organizacja działa w modelu tradycyjnym...

Traktowanie biura wyłącznie jako zaplecza infrastrukturalnego i jedyne miejsce wykonywania pracy zwiększa ryzyko utraty odporności organizacyjnej. Zmień perspektywę – wprowadź więcej elastyczności w modelu pracy, aby realnie wspierać strategię przyciągania i zatrzymywania talentów.

Jeśli praca odbywa się głównie w biurze, inwestuj w nie świadomie i konsekwentnie. Zadbaj o różnorodność przestrzeni, która odpowiada na wszystkie potrzeby zespołu – od skupienia, przez współpracę, po regenerację. Postaw na komfort stanowisk pracy i doskonałą akustykę, które przewyższą domowe warunki.

03

03 Popraw jakość biura – niech przyciąga, nie zmusza

Niech biuro samo się promuje – przez jakość, nie przez nakazy. Aby zachęcić pracowników do powrotu, stwórz przestrzeń odpowiadającą ich realnym potrzebom. Zbadaj oczekiwania zespołu i zainwestuj w komfort, funkcjonalność oraz estetykę. Tylko wtedy biuro stanie się strategicznym wsparciem biznesu, a obecność w nim będzie wynikała z motywacji, nie z obowiązku.

06

Jeśli Twoja organizacja działa w modelu nowoczesnym...

Optymalizacja kosztów i zasobów poprzez zmiany w przestrzeni biurowej to właściwy kierunek, ale zbyt głębokie cięcia mogą ograniczyć Twoją elastyczność. Zostaw bufor – to inwestycja w odporność organizacji i gotowość na zmiany, które nadejdą.

Elastyczne biura często stawiają na współpracę i integrację, jednocześnie ograniczając liczbę stanowisk pracy. Jeśli chcesz osiągać cele związane z efektywnością, frekwencją i doświadczeniem pracownika, doposaż przestrzeń roboczą i jasno określ zasady korzystania z biura. Komunikuj je wyraźnie i konsekwentnie – tylko wtedy Twoja strategia będzie skuteczna.

Kontakty

Autorzy

Dominika Kowalska-Zawadzka

Head of Workplace Strategy Poland
dominika.kowalska@cbre.com

Ewa Brzozowska-Szewczyk

Associate Director
ewa.brzozowska-szewczyk@cbre.com

Magdalena Skrobek

Senior Workplace Consultant
magdalena.skrobek@cbre.com

Aleksandra Mikulec

Data Guardian & Workplace Consultant
aleksandra.mikulec@cbre.com

Julia Andrzejewska

Senior Graphic Designer
julia.andrzejewska@cbre.com

Anna Lau

Senior Marketing Manager
anna.lau@cbre.com

Urszula Majko

Communication Specialist
urszula.majko@cbre.com

Leasing Office, Poland

Łukasz Kaładkiewicz

Senior Director, Poland Board member, Head of Leasing, CEE & Poland
lukasz.kaledkiewicz@cbre.com
+ 48 501 501 586

Paweł Dobrowolski

Director, Head of Leasing Office, Poland
pawel.dobrowolski@cbre.com
+ 48 608 652 099

Mariusz Wiśniewski

Senior Director, Head of Regional Markets, Leasing Office, Poland
mariusz.wisniewski@cbre.com
+ 48 501 598 940

Aleksander Hofmann-Delbor

Director, Head of Occupier Leasing Office in Warsaw, Poland
aleksander.hofmann@cbre.com
+48 694 448 139

Radosław Pawlak

Director, Head of Investor Leasing Office, Poland
radoslaw.pawlak@cbre.com
+48 608 649 335

Katarzyna Gajewska

Director, Head of Research, Poland
katarzyna.gajewska@cbre.com
+48 693 330 163

© Copyright 2026. All rights reserved. This report has been prepared in good faith, based on CBRE's current views of the commercial real estate market, which are based on the information from sources believed to be reliable. While CBRE do not doubt its accuracy, CBRE have not verified the information and therefore give no representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any information contained in the Report.

Although CBRE believes its views reflect market conditions on the date of this presentation, they are subject to significant uncertainties and contingencies, many of which are beyond CBRE's control. In addition, many of CBRE's views are opinion and/or projections based on CBRE's subjective analyses of current market circumstances. Other firms may have different opinions, projections and analyses, and actual market conditions in the future may cause CBRE's current views to later be incorrect. CBRE has no obligation to update its views herein if its opinions, projections, analyses or market circumstances later change.

Nothing in this report should be construed as an indicator of the future performance of CBRE's securities or of the performance of any other company's securities. You should not purchase or sell securities—of CBRE or any other company—based on the views herein. CBRE disclaims all liability for securities purchased or sold based on information herein.

By viewing this report, you waive all claims against CBRE as well as against CBRE's affiliates, officers, directors, employees, agents, advisers and representatives arising out of or connected with the accuracy, completeness, adequacy or your use of the information herein.