



MAŁGORZATA SIDOR-RZĄDKOWSKA

Warsaw University of Technology,
Poland

ORCID iD: 0000-0003-3826-9382

MAGDALENA POROSZEWSKA

Warsaw University of Technology,
Poland

ORCID iD: 0000-0002-4323-5163

PRACA HYBRYDOWA WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH. PRZEGLĄD WYBRANYCH MODELI ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI ROZPROSZONYMI ORAZ PRAKTYCZNE REKOMENDACJE WDROŻENIOWE

HYBRID WORK IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS. A REVIEW OF SELECTED MODELS FOR MANAGING DISTRIBUTED TEAMS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR IMPLEMENTATION

ABSTRACT

The aim of this article is to provide an in-depth analysis of selected models of managing distributed teams and to formulate practical recommendations, that may support organizations in the effective adoption of hybrid work. The foundation of this study is a review of both national and international literature, complemented by a comparative analysis of distributed team management models and insights from the reports of consulting companies. The conducted analysis demonstrates, that the successful implementation of hybrid work requires a comprehensive and systemic approach that integrates three key dimensions: technological, organizational, and social. The findings simultaneously point to significant challenges and risks associated with hybrid work, including the erosion of organizational culture, the weakening of team cohesion, and the risk of marginalization of remote employees. It is emphasized, that hybrid work is no longer a temporary solution and has become a permanent and strategic component of contemporary organizational management models. The analyzed frameworks, such as REALM and ROWE, highlight the fundamental role of flexibility and trust in shaping an effective hybrid work environment. The recommendations underline the necessity of a phased and system approach to the integration of this model.

KEYWORDS: remote work, hybrid work, distributed team, management model, recommendations

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest pogłębiona analiza wybranych modeli zarządzania zespołami rozproszonymi oraz sformułowanie praktycznych rekomendacji wdrożeniowych, które mogą wspierać organizacje w skutecznym implementowaniu pracy hybrydowej. Podstawą opracowania jest przegląd literatury krajowej i zagranicznej, uzupełniony analizą porównawczą modeli zarządzania zespołami rozproszonymi oraz wnioskami wynikającymi z raportów renomowanych firm konsultingowych. Przeprowadzona analiza dowodzi, że skuteczne wdrożenie pracy hybrydowej wymaga przyjęcia kompleksowego i systemowego podejścia, które integruje trzy kluczowe wymiary: technologiczny, organizacyjny oraz społeczny. Uzyskane wyniki wskazują równocześnie na występowanie istotnych wyzwań i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem pracy hybrydowej, w tym na ryzyko erozji kultury organizacyjnej, osłabienia spójności zespołowej oraz poczucia marginalizacji pracowników pracujących zdalnie. Podkreślono, że praca hybrydowa przestała być rozwiązaniem o charakterze doraźnym i stała się trwałym oraz strategicznym elementem współczesnego modelu zarządzania organizacjami. Analizowane modele, takie jak REALM i ROWE, eksponują fundamentalną rolę elastyczności i zaufania w kreowaniu efektywnego środowiska

pracy hybrydowej. Rekomendacje wdrożeniowe wskazują natomiast na konieczność etapowego oraz systemowego podejścia do implementacji tego modelu.

SŁOWA KLUCZOWE: *praca zdalna, praca hybrydowa, zespoły rozproszone, model zarządzania, rekomendacje*

WPROWADZENIE

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej niepewności, intensywnej transformacji technologicznej oraz zmieniających się oczekiwań społecznych. Te czynniki istotnie wpływają na sposoby organizacji pracy, w tym na coraz szerzej dyskutowaną koncepcję pracy hybrydowej. W obliczu tych zmian pojawia się zasadnicze pytanie: czy praca hybrydowa jest jedynie przejściowym trendem, czy może koniecznością wpisującą się na stałe w strategię funkcjonowania nowoczesnych organizacji? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, zależy od wielu uwarunkowań – zarówno technologicznych, organizacyjnych, jak i społecznych. Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych modeli zarządzania zespołem hybrydowym oraz zidentyfikowanie kluczowych obszarów i kompetencji niezbędnych do skutecznego wdrażania pracy hybrydowej. W artykule przedstawiono zarówno podejścia o charakterze koncepcyjnym, jak i praktyczne rekomendacje, wspierające liderów i organizacje w skutecznym wdrożeniu modelu hybrydowego. Oparto się na aktualnej literaturze zarówno krajowej, jak i zagranicznej, wynikach badań oraz przeglądzie modeli zarządzania, takich jak REALM, ROWE, SDG Group czy koncepcja *Trzy razy O*, wskazując ich przydatność w różnych kontekstach organizacyjnych. Artykuł ma na celu dostarczenie wartościowego wkładu w rozwój wiedzy na temat zarządzania w warunkach rosnącej złożoności środowiska pracy.

PRACA HYBRYDOWA – SZANSE I ZAGROŻENIA

Jak pokazują ostatnie lata, praca zdalna bezspornie otwiera nowe horyzonty. Obszar poszukiwania talentów nie ogranicza się już tylko do lokalnego rynku, lecz staje się globalny. Wzrasta popularność modeli takich jak *work-life blending*, które pozwalają na płynne przeplatanie się obowiązków zawodowych

i życia osobistego, szczególnie wśród młodszych pokoleń. Równocześnie obserwujemy zwiększone zainteresowanie elastycznymi modelami współpracy, takimi jak B2B, tzw. GIG, które dają jeszcze większe możliwości (EY, 2024). Ta rosnąca różnorodność skutkuje poważnymi wyzwaniami dla organizacji, w szczególności w zarządzaniu rosnącą złożonością i płynnością, które nieodłącznie związane są z pracą hybrydową. Wyzwania te są wielopłaszczyznowe i wpływają zarówno na praktyczne operacje, jak i na dynamikę przywództwa, a ich konsekwencje są odczuwalne na każdym poziomie funkcjonowania organizacji (Colliers, 2024). Jak wynika z raportu Grant Thornton International, pracodawcy nadal doświadczają problemów związanych z prawidłowym wdrożeniem odpowiednich mechanizmów w ich zakładach pracy. W szczególności przedsiębiorcy zagraniczni napotykają na trudności związane z dużą liczbą formalności wymaganych przez kodeks pracy w celu należytej implementacji pracy zdalnej. Praktyka Zespołu Prawa Pracy Grant Thornton pokazuje, że pracodawcy niezmiennie mierzą się z wątpliwościami dotyczącymi: wypłaty należności przysługujących pracownikom zdalnym, kwestii wyposażenia stanowisk pracy zdalnej, czy przeprowadzenia obowiązkowej procedury konsultacyjnej z przedstawicielami pracowników. Liczne problemy wywołują również wymagania prawne dotyczące koniecznego uregulowania zagadnień bezpieczeństwa i ochrony informacji oraz ochrony danych osobowych, jak również egzekwowanie przestrzegania przez pracowników przepisów w tym zakresie w praktyce. Częstym zjawiskiem jest jedynie częściowa realizacja przez pracodawców obowiązków nałożonych przez kodeks pracy (Grant Thornton International, 2025).

Do głównych wyzwań należą kwestie rosnącego obciążenia kadry menedżerskiej. Musi ona sprawnie i skutecznie poruszać się w środowisku, w którym członkowie zespołu mogą pracować w różnych lokalizacjach, według różnych harmonogramów i z różnymi poziomami dostępu do firmowych zasobów. Może to prowadzić do spadków efektywności związanych z zakłóceniami w komunikacji i koordynacji zadań, trudności w utrzymaniu spójności zespołu oraz wyzwań związanych z zapewnieniem zaangażowania i produktywności wszystkich pracowników (Colliers, 2024). Praca hybrydowa sprzyja kreatywności i poprawia relacje z klientami (Moll, de Leede, 2016); obniża koszty infrastruktury, w tym powierzchni biurowej, utrzymania biura

i administracji (Grzegorzczuk, Mariniello, Nurski, Schraepen, 2021). Ponadto zwiększa zasięg rekrutacyjny pracodawcy poza bliskość biura (Beno, 2021). Hybrydowy model pracy umożliwia równowagę między fizycznym zaangażowaniem w sprawy organizacyjne a niezależnością i komfortem pracy z domu (Baker, 2021). Dla wielu osób jest to idealne połączenie pracy z niższym poziomem stresu, co prowadzi do większej produktywności (Elsbach, 2003; McElroy, Morrow, 2010). Jednak model hybrydowy wiąże się także z wyzwaniami, którym organizacje i pracownicy muszą sprostać. Utrudnia on utrzymanie i rozwój kultury korporacyjnej, skuteczne zarządzanie zespołami, wspieranie współpracy oraz zapewnienie dobrego stanu psychicznego pracowników i wysokiej produktywności (Berger, Weber, Buser, 2021). W zespole rozproszonym geograficznie model hybrydowy w każdej lokalizacji niesie ryzyko powstawania licznych *pęknięć* w strukturze organizacyjnej. Firmy muszą być świadome tego zagrożenia i wyposażyć swoich menedżerów oraz zespoły w odpowiednie narzędzia i kompetencje (Buła, Thompson, Żak, 2024). *Pęknięcia* mogą pojawić się między pracownikami pracującymi stacjonarnie, a tymi pracującymi zdalnie ze względu na dodatkowy wysiłek wymagany do koordynacji działań. Początkowo osoby spoza biura mogą być pomijane w mniej istotnych decyzjach (np. dotyczących wyboru miejsca na lunch), ale z czasem mogą zostać wykluczone także z ważnych dyskusji (Haas, 2022). Model hybrydowy powinien łagodzić niektóre wyzwania związane z kreatywną współpracą, ponieważ ludzie mogą ponownie spotykać się osobiście celem wspólnej *burzy mózgow*. Jednak dla zespołów hybrydowych osiągnięcie tego wymaga dokładnego planowania i wysiłku logistycznego, co stoi w sprzeczności ze spontanicznością często kojarzoną z kreatywnością. Rozwiązaniem może być zwiększenie świadomości czynników sprzyjających kreatywności oraz zrozumienie indywidualnych potrzeb pracowników w zakresie jej rozwijania (Buła, Thompson, Żak, 2024). Niepewność, chaos i wysoka złożoność sytuacji, w jakiej funkcjonują współczesne organizacje i ich liderzy, wymuszają nieustanny rozwój i doskonalenie potencjału pracowników oraz powodują konieczność dużej elastyczności w radzeniu sobie z szerokim spektrum sytuacji przywódczych. Zjawiska te stawiają przed liderami przedsiębiorstw konkretne wyzwania dotyczące doskonalenia i rozwoju kompetencji w celu dostosowania się do zmieniającego się cyfrowego rynku pracy (Jurczak, 2024, s. 394–395).

Przywódstwo transformacyjne może być skutecznym stylem przywództwa w świecie BANI, ponieważ koncentruje się na inspirowaniu ludzi, budowaniu relacji i dostosowywaniu się do zmian organizacyjnych, zamiast trzymania się sztywnych struktur oraz systemów kar i nagród (Olkowicz, Jarosik-Michalak, Kozłowski, 2024, s. 512).

Tradycyjne, przedpandemiczne sposoby budowania kultury organizacyjnej, okazują się obecnie trudne do utrzymania. Jeśli ludzie nie spędzają razem czasu, nie odczuwają więzi z unikalnym etosem firmy, mogą łatwiej zdecydować się na odejście. W dłuższej perspektywie to wyzwanie może okazać się największą szansą dla pracowników po pandemii, a jednocześnie największym wyzwaniem dla organizacji, ponieważ trwałe sukcesy rynkowe opiera się na utalentowanych pracownikach (Buła, Thompson, Żak, 2024). Praca hybrydowa niesie ryzyko powstania *klasy dominującej*, składającej się z osób, które czują się w centrum organizacji i są silnie zaangażowane, oraz *klasy podrzędnej* – tych, którzy mają poczucie zepchnięcia na margines i odłączenia nie tylko od pracy, ale także od interakcji społecznych (Haas, 2022).

Okazuje się, że praca zdalna przestaje być traktowana jako benefit, a staje się oczekiwaniem przez pracowników standardem, który może podzielić pracodawców na lepszych – umożliwiających taką formę pracy, i gorszych – którzy pozostaną wyłącznie przy formie stacjonarnej (Morawski, Jagoda, Jędrzejczyk, 2024, s. 85). *Rewolucyjny potencjał pracy zdalnej tkwi w odejściu od tradycyjnie postrzeganego modelu pracy. Sprowadzał się on bowiem do dominacji i kontroli pracodawcy nad przestrzenią fizyczną, w której pracownik świadczy pracę* (Prusik, 2023, s. 15–16). Do głównych wyzwań należą kwestie rosnącego obciążenia kadry menedżerskiej. Musi ona sprawnie i skutecznie poruszać się w środowisku, w którym członkowie zespołu mogą pracować w różnych lokalizacjach, według różnych harmonogramów i z różnymi poziomami dostępu do firmowych zasobów. Może to prowadzić do spadków efektywności związanych z zakłóceniami w komunikacji i koordynacji zadań, trudności w utrzymaniu spójności zespołu oraz wyzwań związanych z zapewnieniem zaangażowania i produktywności wszystkich pracowników (Colliers, 2024). W ostatnich latach nastąpiły istotne zmiany w sposobie pełnienia funkcji zawodowych, w tym również menedżerskich. Poziom kompetencji niezbędnych do skutecznego działania stale rośnie, co sprawia, że model kształcenia

zawodowego realizowanego *raz na zawsze* staje się anachronizmem (Ścibiorek, Borucka, Zamiar, 2024, s. 115).

Praca hybrydowa wymusiła zmiany dotychczasowych modeli i praktyk zarządzania, stawiając przed menedżerami nowe wyzwania. To właśnie menedżerowie stoją na czele obecnej transformacji pracy, która spowodowała konieczność poszukiwania świeżej alternatywy dla obecnie wykorzystywanych stylów zarządzania oraz konieczność pogłębiania niektórych kompetencji menedżerskich, aby skutecznie zarządzać hybrydowymi pracownikami.

MODELE ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM ZDALNYM I HYBRYDOWYM

W dzisiejszych czasach organizacje przechodzą istotne zmiany w swoich strukturach organizacyjnych oraz modelach biznesowych. Transformacje te koncentrują się wokół technologii cyfrowych i nowych podejść biznesowych, napędzanych przez strategiczne transformacje cyfrowe wykorzystujące pojawiające się technologie (Chrzanowska, Chrzanowski, Zawada, 2024, s. 432). Jeszcze kilka lat temu zarządzanie zespołem hybrydowym zarezerwowane było wyłącznie dla menedżerów międzynarodowych zespołów pracujących na stanowiskach regionalnych bądź globalnych. Pandemia COVID-19 niemalże z dnia na dzień zmieniła ten stan rzeczy i menedżerowie, którzy byli przyzwyczajeni do codziennych, osobistych kontaktów z członkami własnego zespołu, nagle musieli ograniczyć się w dużej mierze do zdalnej współpracy. Nagłe wprowadzenie pracy zdalnej w przedsiębiorstwach zmieniło rzeczywistość pracodawcy i pracownika. Aby właściwie zorganizować działalność poza biurem, firmy musiały w szybkim tempie stawić czoła nowym wyzwaniom (Antczak, 2022, s. 19).

Wyszukiwanie terminu *zespół hybrydowy* w bazach danych naukowych wskazuje na trzy główne cechy takich zespołów:

1. łączą komunikację twarzą w twarz z interakcjami za pośrednictwem komputera (np. Cousins, Robey, Zigungs, 2007);
2. wykonują swoje zadania, pracując z różnych lokalizacji (np. Klonek, Parker, 2021);
3. znajdują się one na kontinuum od bardziej do mniej wirtualnych (np. Fiol, O'Connor, 2005; Klonek, Parker, 2021).

Beata Skowron-Mielnik oraz Anna Wiatr (2023, s. 5–8) w wyniku przeprowadzonych badań rekomendują zarządzanie zespołem hybrydowym, które uwzględnia założenia modelu REALM. Model ten, zdaniem autorek, wskazuje fundamenty zarządzania zespołem hybrydowym i wymaga od menedżera holistycznego podejścia, które pozwala realnie wpływać na efektywność takiego zespołu.

REALM to akronim oznaczający konieczność:

- budowania znaczących relacji (*relationships*);
- zwracania uwagi na efektywną komunikację (*effective communication*);
- zapewniania autonomii (*autonomy*);
- przywództwa wolnego od ego (*leadership free of ego*);
- motywowania poprzez zaufanie (*motivating through trust*).

Jak zauważają autorki modelu, relacje w zespole hybrydowym cechują się zmiennością i różnorodnością, dlatego z perspektywy lidera kluczowe jest budowanie równie dobrych i efektywnych relacji zarówno z pracownikami zdalnymi, jak i pracującymi stacjonarnie. Jest to szczególnie istotne, ponieważ w zespole hybrydowym mogą znajdować się osoby pracujące wyłącznie zdalnie, osoby pracujące tylko w biurze oraz takie, które naprzemiennie łączą oba modele pracy. W przypadku każdej z tych grup oraz w zależności od organizacji pracy poszczególnych osób, należy dbać nie tylko o relacje między liderem a pracownikiem, ale przede wszystkim o relacje wewnątrz zespołu. Ważne jest, aby zapewnić spójność grupy i integrację wszystkich jej członków na co dzień, niezależnie od ich trybu pracy. Hybrydowy charakter zespołów oznacza, że nie można polegać na jednolitym systemie komunikacji. Ponieważ część pracowników przebywa w biurze, a inni pracują zdalnie, komunikacja z każdą z tych grup będzie odbywać się za pośrednictwem różnych kanałów, a przekazywane informacje będą miały różne formy. Dla pracowników biurowych wystarczy wspólna rozmowa, natomiast w przypadku osób pracujących zdalnie może być konieczne przekazanie informacji w formie pisemnej – w taki sposób, aby wszyscy otrzymali ten sam komunikat. Jest to szczególnie istotne, gdy nie ma możliwości przeprowadzenia wspólnej rozmowy, nawet za pośrednictwem komunikatora wirtualnego.

Ponieważ praca hybrydowa równoważy autonomię i współpracę, jednym z kluczowych czynników sukcesu jest samodzielność pracowników

w wykonywaniu zadań oraz świadomość podejmowanych zobowiązań. Aby to osiągnąć, niezbędny jest precyzyjny podział obowiązków. (Skowron-Mielnik, Wiatr, 2023, s. 5–8).

Natomiast Piotr Wróbel (2021, s. 69–78) opisuje w swojej książce modele pracy zdalnej:

1. model ROWE,
2. model zarządzania pracownikami zdalnymi E. Wojcaka z zespołem,
3. model SDG Group.

Model ROWE (ang. *results only work environment*) powstał w trakcie wdrażania nowej organizacji pracy w centrali firmy Best Buy; wdrożenie objęło 4 tys. pracowników. Nazwa modelu charakteryzuje jego istotę – stworzenie takiego środowiska pracy, w którym liczą się wyłącznie rezultaty podejmowanych działań. Zatrudnieni mają pełną swobodę wyboru zarówno miejsca, jak i czasu pracy; kontrolę menedżerską zastępuje samokontrola. Jest to model w pełni elastyczny, charakteryzujący się bardzo wysokim stopniem autonomii pracownika, porównywalnym ze stopniem autonomii tzw. freelancera. Kluczowe założenia modelu ROWE zostały przedstawione na poniższym rysunku.

Rysunek 1. Założenia modelu ROWE (ang. *results only work environment*)

Rezultat jest najważniejszy
Pracownicy robią, co chcą, kiedy chcą, gdzie chcą i jak długo chcą. Forma jest dowolna. Jedyna wytyczna: zakres zadania i jego jakość mają być zgodne z ustalonym standardem.
Elastyczność miejsca
Pracownicy pracują w dowolnym miejscu: w domu, w parku, w kawiarni, gdziekolwiek. Jedyna wytyczna: dane i informacje wrażliwe mają być zabezpieczone.
Elastyczność czasu
Pracownicy pracują w dowolnym czasie: rano, o północy, w dzień roboczy lub w niedzielę, kiedykolwiek. Jedyna wytyczna: praca jest realizowana dopóty, dopóki nie zostanie wykonana, liczy się jedynie ustalony termin.
Kontrola wyników i wartość pracowników
Osobisty monitoring pracy przez przełożonego nie jest wymagany. Samodzielność i samokontrola. Jedyna wytyczna: rezultat = praca, brak rezultatów = brak pracy.

Źródło: P. Wróbel, *Zarządzanie zdalnymi pracownikami. Specyfika, wyzwania i rozwiązania*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 70.

Wielu autorów wskazuje na ograniczenia związane z wdrożeniem modelu ROWE. W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady organizacji, które jakiś czas po wdrożeniu modelu zrezygnowały z jego stosowania (Wróbel, 2021, s. 71). I tak w firmie United States Office of Personnel Management jako przyczynę rezygnacji wskazano trudności z oceną pracowników przez kadre menedżerską oraz wątpliwości zatrudnionych dotyczące stopnia osiągnięcia oczekiwanych wyników. Szczególnie spektakularny jest przykład *matki* modelu – firmy Best Buy. Osoby nią zarządzające w obliczu poważnego kryzysu finansowego stwierdziły, że ratowanie przedsiębiorstwa wymaga obecności pracowników w biurze.

Model ROWE może być uznany za *czysty* model pracy zdalnej, w którym skupiają się jak w soczewce zalety i wady pracy zdalnej widziane zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika. Zagrożeniom tym można wprawdzie próbować przeciwdziałać, podejmując różnego rodzaju działania, takie jak wspieranie pracowników w wyborze miejsca pracy czy też wdrażanie programów *work-life balance*. Podejmując takie działania, warto jednak się zastanowić, czy nie prowadzą one do rozmywania ustaleń, których istotą jest – przypomnijmy – zasada *liczą się tylko rezultaty* (Sidor-Rządkowska, Sienkiewicz, 2023, s. 172).

Z kolei model zarządzania zdalnymi pracownikami E. Wojcaka z zespołem zbudowany jest wokół dwóch zmiennych: poczucia osamotnienia pracownika (ang. *worker's social isolation*) oraz poziomu kompetencji pracownika (ang. *worker's competences and skills*). Autorzy wyróżnili cztery odmienne sytuacje:

1. Wysokie poczucie osamotnienia i niski poziom kompetencji pracownika – sytuacja taka jest charakterystyczna dla nowych pracowników, w szczególności jeśli jest to ich pierwsza praca.
2. Wysokie poczucie osamotnienia i wysoki poziom kompetencji – powody takiej sytuacji bywają różne, np. zmiana składu zespołu, czy niedopasowanie osobowości do specyfiki zdalnej pracy.
3. Niskie poczucie osamotnienia i niski poziom kompetencji – to najczęściej sytuacja pracownika, który ma wiele więzi społecznych w organizacji, jednak sytuacja, w której się znalazł, spowodowała, iż jego poziom kompetencji okazuje się niewystarczający.
4. Niskie poczucie osamotnienia i wysoki poziom kompetencji – pracownik dobrze czuje się w zespole, a jego kompetencje pozwalają z sukcesem realizować powierzone obowiązki.

Piotr Wróbel (2021, s. 77) podkreśla, iż praktyczne wykorzystanie omawianego modelu może rodzić wiele trudności. Wynikają one przede wszystkim z tego, iż poczucie osamotnienia ma charakter subiektywny. Nie zmienia to faktu, iż prezentowany model może odegrać pożyteczną rolę, uwrażliwiając menedżerów na potrzeby pracowników, a także na zjawisko zmiany tych potrzeb.

Model SDG Group jest nakierowany na zespoły realizujące zadania w sposób zdalny. Uwzględnia wyzwania związane z funkcjonowaniem wirtualnych zespołów, z których najpoważniejszym jest zastąpienie bezpośrednich kontaktów komunikacją elektroniczną. Model (przedstawiony na rysunku) wyróżnia pięć głównych obszarów zarządzania projektami realizowanymi w sposób wirtualny; w każdym z tych obszarów wskazano rekomendowane działania.

Tabela 1. Model zarządzania projektami SDG Group

Obszar	Rekomendowane działania
Zarządzanie rezultatami i harmonogramem projektu	<ul style="list-style-type: none"> – jasne cele zespołowe i indywidualne – mierzalne standardy pracy – zdefiniowane procesy zdalnej współpracy – monitoring jakości prac i realizacji harmonogramu – wzajemna ocena pracy w zespole
Styl kierowania	<ul style="list-style-type: none"> – jasne i precyzyjne oczekiwania wobec każdego pracownika – uważne wprowadzanie nowych osób do zespołu (<i>onboarding</i>) – systematyczne przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej – wsłuchiwanie się w głos zdalnych pracowników – świętowanie sukcesów – budowanie wspólnych wartości i zaufania w zespole
Wyposażenie zespołu w narzędzia pracy	<ul style="list-style-type: none"> – narzędzia do realizacji przydzielonych zadań – zróżnicowane środki komunikacji asynchronicznej i synchronicznej – narzędzia do zarządzania projektem – narzędzia do dzielenia się wiedzą – zadbanie o właściwe miejsce pracy w przypadku telepracowników domowych
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> – jasne zasady komunikacji (np. godziny pracy, dostępność dla współpracowników, publicznie dostępne kalendarze pracowników, kanały komunikacji, zasady raportowania) – systematyczne komunikacja (np. codzienne i cotygodniowe spotkania zespołu, regularne indywidualne spotkania menedżera z każdym członkiem zespołu) – przeznaczenie części czasu spotkań na socjalizację członków zespołu – dzielenie się informacjami w ramach zespołu
Zapewnienie członkom zespołu wsparcia	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie pracownikom wsparcia merytorycznego przez powołanych wewnętrznych ekspertów – zapewnienie pracownikom wsparcia technicznego

Źródło: P. Wróbel, *Zarządzanie zdalnymi pracownikami. Specyfika, wyzwania i rozwiązania*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 70.

Z kolei autorzy książki *Przywództwo na odległość* uważają, że na pierwszym miejscu jest przywództwo, a lokalizacja pracowników ma znaczenie drugorzędne. Posługując się opracowanym modelem *Trzy razy O*, zachęcają liderów do łączenia niezmiennych elementów ich roli – *ostatecznych rezultatów (outcomes)*, *osób wykonujących pracę (others)* i *osoby przywódcy (ourselves)* z modelem wykorzystującym nowoczesną technologię informacyjno-komunikacyjną. Ich zdaniem w kierowaniu zespołem oddalonym od zwierzchnika nadrzędną rolę odgrywa przywództwo, którym rządzą określone zasady. Zasady raz ustalone pozostają niezmiennie, natomiast zmieniają się okoliczności: ludzie pracują w rozmaitych miejscach i w różnych godzinach. W tych nowych warunkach sposób stosowania ponadczasowych zasad przywództwa ma ogromne znaczenie dla członków zespołów pracujących zdalnie, dla ich przywódcy i dla organizacji (Eikenberry, Turmel, 2019).

Umiejętność zarządzania modelami pracy w bieżącej dekadzie będzie jedną z istotnych kompetencji menedżerskich. To nie tylko zarządzanie zespołem rozproszonym, ale umiejętność zarządzania ekosystemem, w którym różne grupy pracowników mają odmienne style pracy (Colliers, 2023, s. 12).

Praca hybrydowa przekształciła się z tymczasowego rozwiązania w fundamentalny aspekt funkcjonowania nowoczesnych organizacji. Jednocześnie widzimy, że model hybrydowy coraz bardziej różnicuje się i komplikuje. W miarę jak firmy osiadają w swojej hybrydowej równowadze, krajobraz nadal zmienia się, ujawniając różnorodność podejść i praktyk (Colliers, 2024).

REKOMENDACJE WDROŻENIA MODELU PRACY HYBRYDOWEJ W 11 KROKACH

Analiza literatury przedmiotu, raporty firm konsultingowych oraz doświadczenia praktyczne pozwalają na sformułowanie następujących rekomendacji dotyczących wdrożenia pracy hybrydowej:

KROK 1 – Zrozumienie kontekstu organizacyjnego i potrzeb interesariuszy

Pierwszym etapem wdrażania pracy hybrydowej powinno być dokładne zrozumienie kontekstu funkcjonowania organizacji. Obejmuje to zarówno czynniki wewnętrzne (np. struktura organizacyjna, kultura pracy, procesy operacyjne), jak i zewnętrzne (np. otoczenie regulacyjne, rynek pracy, zmiany technologiczne).

Niezbędne jest także rozpoznanie i analiza oczekiwań kluczowych interesariuszy – pracowników, menedżerów, związków zawodowych, partnerów biznesowych oraz instytucji kontrolnych. Uwzględnienie tych uwarunkowań pozwala na adekwatne zaprojektowanie modelu pracy hybrydowej, spójnego ze strategią i celami organizacji.

KROK 2 – Zaangażowanie najwyższego kierownictwa

Efektywne wdrożenie pracy hybrydowej wymaga aktywnego zaangażowania najwyższego kierownictwa. Obejmuje to zarówno ustanowienie polityki pracy hybrydowej, jak i definiowanie celów, nadzór nad realizacją oraz promowanie idei ciągłego doskonalenia. Kierownictwo powinno odgrywać rolę integratora różnych interesów, inicjatora zmiany i gwaranta stabilności wdrażanych rozwiązań.

KROK 3 – Opracowanie regulaminu pracy hybrydowej

Wdrożenie pracy hybrydowej wymaga ustanowienia formalnych ram organizacyjnych w postaci regulaminu. Powinien on obejmować m.in. definicję modelu pracy hybrydowej, zasady organizacji pracy (liczba dni pracy zdalnej/stacjonarnej), miejsce wykonywania pracy, obowiązki pracownika i pracodawcy, czas pracy, sposoby raportowania, kwestie bezpieczeństwa, ochrony danych, a także procedury kontrolne i BHP. Regulamin powinien być zgodny z obowiązującymi przepisami prawa pracy oraz dostosowany do specyfiki działalności organizacji.

KROK 4 – Ustalenie ról, odpowiedzialności i uprawnień

Kolejnym krokiem jest precyzyjne przypisanie odpowiedzialności i uprawnień osobom uczestniczącym w systemie pracy hybrydowej. Struktura odpowiedzialności powinna być przejrzysta, z jasno określonymi funkcjami, zadaniami oraz zależnościami między uczestnikami systemu. Szczególną rolę odgrywają menedżerowie liniowi oraz działy HR i IT, odpowiedzialne za operacyjne wsparcie wdrożenia.

KROK 5 – Mapowanie procesów i stanowisk

Organizacja powinna przeprowadzić mapowanie swoich procesów operacyjnych i pomocniczych w celu określenia, które z nich mogą być realizowane w trybie hybrydowym lub zdalnym. W szczególności należy wskazać te stanowiska, które nie wymagają fizycznej obecności w biurze.

KROK 6 – Analiza ryzyk i szans

Każda zmiana organizacyjna wiąże się z potencjalnymi ryzykami, które należy zidentyfikować, ocenić i odpowiednio nimi zarządzać. W kontekście pracy hybrydowej mogą to być ryzyka związane z: utratą produktywności, spadkiem zaangażowania pracowników, cyberbezpieczeństwem, nieefektywną komunikacją czy brakiem dostępu do danych. Równoległe należy określić szanse wynikające z wdrożenia – np. zwiększenie elastyczności, poprawa satysfakcji pracowników czy obniżenie kosztów operacyjnych.

KROK 7 – Rozwój kompetencji i zarządzanie talentami

Praca hybrydowa wymaga rozwinięcia nowych kompetencji, zarówno miękkich (autonomia, komunikacja, współpraca online), jak i technicznych (obsługa narzędzi cyfrowych, cyberbezpieczeństwo). Organizacja powinna zapewnić odpowiednie działania rozwojowe: szkolenia, mentoring, coaching, a także adaptację modeli oceny kompetencji i wyników do warunków pracy hybrydowej.

KROK 8 – Organizacja komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Efektywna komunikacja jest jednym z kluczowych warunków sukcesu pracy hybrydowej. Należy wdrożyć system komunikacji zróżnicowany kanałowo, uwzględniający regularne spotkania zespołowe, spotkania 1:1, czy wydarzenia integracyjne. Ważna jest przejrzystość zasad, równy dostęp do informacji oraz dbanie o kulturę organizacyjną niezależnie od miejsca pracy.

KROK 9 – Zapewnienie wsparcia technologicznego i infrastrukturalnego

Wdrożenie pracy hybrydowej musi być wspierane przez odpowiednie narzędzia IT: platformy komunikacyjne (np. MS Teams, Zoom), systemy z możliwością pracy zdalnej, bezpieczne środowiska pracy (VPN, szyfrowanie), a także wsparcie techniczne dla użytkowników.

KROK 10 – Ocena efektów działania i audyt

Celem zapewnienia skuteczności funkcjonowania systemu pracy hybrydowej należy cyklicznie monitorować jego funkcjonowanie przy użyciu ustalonych wskaźników KPI (np. efektywność, zaangażowanie, absencja, rotacja). Organizacja powinna również przeprowadzać audyty wewnętrzne oraz przeglądy zarządzania w celu oceny zgodności z przyjętymi założeniami i identyfikacji obszarów do poprawy.

KROK 11 – Ciągłe doskonalenie

System pracy hybrydowej powinien być traktowany jako dynamiczny element organizacji podlegający regularnemu usprawnianiu. W ramach cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act) należy systematycznie wdrażać działania optymalizujące oparte na analizie danych, wnioskach z audytów, sugestiach pracowników i zmieniających się uwarunkowaniach.

WNIOSKI

Praca hybrydowa, będąca początkowo odpowiedzią na kryzys epidemiczny, przekształciła się w stały element krajobrazu organizacyjnego. Analiza zaprezentowanych modeli oraz praktyk zarządzania pokazuje, że skuteczne wdrażanie pracy hybrydowej wymaga podejścia systemowego, obejmującego zarówno aspekt technologiczny, jak i społeczny. Kluczowe staje się nie tylko zapewnienie odpowiedniej infrastruktury czy regulacji, ale przede wszystkim rozwój kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania rozproszonym zespołem. Zaprezentowane w artykule rekomendacje wdrożeniowe podkreślają znaczenie integracji pracy hybrydowej z całościową strategią organizacyjną oraz konieczność cyklicznej ewaluacji przyjętych rozwiązań. Modele takie jak REALM czy ROWE ukazują, że elastyczność, autonomia i przywództwo relacyjne stają się fundamentem efektywności w nowoczesnych organizacjach. Jednocześnie podkreślono zagrożenia, jakie niesie ze sobą niewłaściwie wdrożona praca hybrydowa – od erozji kultury organizacyjnej, przez zjawisko wykluczenia, aż po ryzyko wypalenia zawodowego.

Wnioski płynące z analizy sugerują, że praca hybrydowa nie jest jedynie wyborem organizacyjnym, lecz wymaga świadomego projektowania, opartego na danych, partycypacji oraz ciągłym doskonaleniu. Tylko wówczas może stać się trwałym i wartościowym komponentem strategii zarządzania we współczesnych organizacjach.

REFERENCES

- Antczak, B.O. (2022). Formy pracy w czasach pandemii. *Journal of Modern Science*, 48(1), s. 13–27, doi:10.13166/jms/149202.
- Baker, D. (2021). *The future of work is hybrid: Could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?.* Master of Science Thesis. Sweden: KTH Royal Institute Technology.
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), s. 331, <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>.
- Berger, S., Weber, F., Buser, A. (2021). *Hybrid Work Compass: Navigating the future of how we work*, https://novuoffice.com/wp-content/uploads/2021/09/2021_Hybrid-Work-Compass_Report.pdf (dostęp: 15.07.2025).
- Buła, P., Thompson, A., Żak, A.A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 32(3), s. 475–489, <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>.
- Chrzanowska, E., Chrzanowski, M., Zawada, P. (2024). AI-powered digital transformation – organizational perspective. Literature review. *Journal of Modern Science*, 60(6), s. 429–442, doi:10.13166/jms/197019.
- Colliers (2023). *Challenges of implementing hybrid work models in the SSC sector*, <https://www.colliers.com/en-pl/research/hybrid-and-beyond-in-ssc> (dostęp: 15.07.2025).
- Colliers (2024). *Hybrid Work Insights*, <https://www.colliers.com/en-pl/research/hybrid-work-insights-4> (dostęp: 12.07.2025).
- Cousins, K.C., Robey, D., Zigurs, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16(4), s. 460–478, <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000692>.
- Eikenberry, K., Turmel, W. (2019). *Przywódstwo na odległość*. Poznań: Rebis.
- Elsbach, K.D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), s. 622–654, <https://doi.org/10.2307/3556639>.
- EY (2024). *Praca zdalna po polsku*, https://www.ey.com/pl_pl/news/2024/03/ey_praca_zdalna_po_polsku_2024 (dostęp: 24.07.2025).
- Fiol, C.M., O'Connor, E.J. (2005). Identification in Face-toFace, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), s. 19–32, <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>.
- Grant Thornton International (2025). *Praca zdalna okiem przedsiębiorców*, <https://grant-thornton.pl/wp-content/uploads/2025/02/Praca-zdalna-okiem-przedsiębiorcow-2025-edycja-II-Grant-Thornton.pdf> (dostęp: 15.07.2025).
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L. i Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work* (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution.

- Haas, M. (2022). 5 challenges of hybrid work – and how to overcome them. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/02/5-challenges-of-hybrid-work-and-how-to-overcome-them> (dostęp: 19.06.2025).
- Jurczak, J. (2024). Kompetencje transwersalne lidera w gospodarce cyfrowej. *Journal of Modern Science*, 58(4), s. 392–409, doi:10.13166/jms/191691.
- Klonek, F.E., Parker, S.K. (2021). Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100841.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting, *Human Relations*, 63(5), s. 609–636, <https://doi.org/10.1177/0018726709342932>.
- Moll, F., de Leede, J. (2016). *Fostering innovation: The influence of new ways of working on innovative work behavior*. In *New Ways of Working Practices*. Emerald Group Publishing, <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120160000016006>.
- Morawski, M., Jagoda, A., Jędrzejczyk, W. (2024). *Cyfryzacja zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Olkowicz J.U., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. (2024). The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*, 56(2), s. 503–534, doi:10.13166/jms/188913.
- Prusik, A. (2023). *Praca zdalna. Praktyczny przewodnik po nowych przepisach*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Ścibiorek, Z., Borucka, A., Zamiar Z. (2024). Raising Managerial Competences in the Face of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Modern Science*, 56(2), s. 102–118, doi:10.13166/jms/188336.
- Sidor-Rządzkowska, M. (2022). Praca zdalna i hybrydowa a budowanie wizerunku pracodawcy w czasach postpandemicznych. *Marketing i Rynek*, 12, s. 28–36.
- Sidor-Rządzkowska, M., Sienkiewicz, Ł. (2023). *Cyfrowy HR, organizacja w warunkach transformacji technologicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S.K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), s. 16–59.
- Wiatr, A., Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>.
- Wróbel, P. (2021). *Zarządzanie zdalnymi pracownikami*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.