

BARTŁOMIEJ DESSOULAVY-ŚLIWIŃSKI

Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warszawski

DOROTA PŁATEK

Wpływ elastycznych form pracy na efektywność organizacji

1. Wstęp

Celem artykułu jest identyfikacja zależności pomiędzy nowoczesnymi formami organizacji pracy biurowej a efektywnością organizacji. W artykule, oprócz zarysowania kilku najważniejszych – zdaniem autorów – kontekstów przedstawianej problematyki, wskazano wyniki pilotażowego badania ankietowego w zakresie efektów oraz wzorce innowacyjności stosowane w różnych koncepcjach organizacji pracy biurowej (m.in. *hot-desking*, telepraca). W pracy postawiono następujące hipotezy:

- 1) efektywne miejsce pracy wiąże się z elastycznym podejściem do zarządzania przestrzenią;
- 2) większa satysfakcja pracowników wykorzystujących elastyczną przestrzeń biurową wynika nie tylko ze zmian w jakości funkcjonalnej przestrzeni biurowej, ale głównie z efektów relacyjnych w organizacji.

2. *Facility Management* jako koncepcja wspomagająca zarządzanie organizacją

Współczesne organizacje w swojej działalności wykorzystują powierzchnię biurową. Popyt na tę powierzchnię jest wtórny w stosunku do popytu na dobra i usługi finalne, które są wytwarzane przez daną firmę¹. Ponieważ nieruchomości,

¹ B. Śliwiński, *Tendencje na rynku nieruchomości biurowych*, „Ekonomia” 2005, nr 17, s. 110.

jej sposób wykorzystania, systemy i usługi w niej dostarczane wymagają zarządzania, warto spojrzeć na nią szerzej – nie tylko jako na obiekt budowlany czy przedmiot obrotu na rynku, lecz także jako na obiekt charakteryzujący się tzw. jakością funkcjonalną, która nie może być rozpatrywana statycznie, ale wymaga również dostosowania przestrzeni do nowych potrzeb użytkownika w przyszłości². Dziedziną zajmującą się szerszym spojrzeniem na nieruchomości jest *Facility Management (FM)* – po raz pierwszy zdefiniowane przez Facilities Management Institute jako „zarządzanie ludźmi, procesami oraz miejscem”³. Definicja ta podlegała ewolucji, istotnym etapem w tworzeniu tożsamości dziedziny była definicja zaproponowana przez International Facility Management Association (IFMA), które określiło FM jako „praktyczną koordynację miejsc pracy z ludźmi i funkcjonowaniem organizacji”⁴. W normie EN-15221-1 znajduje się z kolei następujący zapis: „Poprzez koordynację składników mienia i usług, wykorzystując umiejętności zarządcze i kierując wieloma zmianami w otoczeniu organizacji, Facility Management wpływa na jej zdolność do proaktywnego działania i spełniania wszystkich wymagań”⁵. Założeniem FM jest również: dostosowanie budynku do potrzeb właścicieli i użytkowników w celu zwiększenia ich wydajności; organizacja świadczeń, urządzeń oraz usług, które wspierają podstawową działalność użytkowników, czy zapewnienie udogodnień oraz wygodnych stanowisk pracy⁶. Udogodnienie to „część procesów pomocniczych, zapewniających pożądany i wymagany poziom jakości, funkcjonalności, zdrowia, bezpieczeństwa i estetyki oraz zmniejszenia kosztów”⁷. Zarządzanie udogodnieniami polega na wspieraniu procesów podstawowych organizacji dzięki zapewnieniu dogodnego miejsca pracy użytkownikom budynku⁸ oraz „na tworzeniu takich udogodnień oraz rozwiązań technicznych i architektonicznych, które będą mieć pozytywny wpływ na standard nieruchomości, co da w efekcie polepszenie jakości funkcjonowania w niej użytkowników realizujących

² *Wybrane elementy Facility Management w architekturze*, red. E. Niezabitowska, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2004, s. 52.

³ K. Kucharski, *Wpływ rozwiązań technologicznych na efektywność gospodarowania zasobami nieruchomości w przedsiębiorstwach*, rozprawa doktorska, Wydział Nauk Ekonomicznych UW, Warszawa 2013, s. 32.

⁴ *What is Facility Management*, <http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management> (data dostępu: 12.03.2014).

⁵ Norma PN-EN-15221-1 *Facility Management: Terminy i definicje*.

⁶ A. Śliwiński, B. Śliwiński, *Facility management*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 5.

⁷ *Ibidem*, s. 97.

⁸ B. Śliwiński, *Pewne są tylko zmiany...*, „Administrator” 2011, nr 12, s. 30.

cele przedsiębiorstwa lub innego podmiotu”⁹. W koncepcji tej zakłada się, że zorganizowanie przestrzeni budynku oraz jego funkcjonalność bardzo silnie wpływają na zachowania użytkowników i organizację¹⁰.

Rozwój *Facility Management* był i jest nadal silnie skorelowany z wprowadzaniem na rynek i pojawianiem się w praktyce innowacji technologicznych. To właśnie systemy informatyczne pozwoliły na integrację różnych obszarów działania FM. Pełnią one jednocześnie trzy role: służą realizacji świadczeń na rzecz klientów, wspierają zarządzanie nieruchomością na poziomie operacyjnym i strategicznym, a zarazem same są elementem zarządzanej infrastruktury. Zgodnie ze współczesną koncepcją FM czynnikiem umożliwiającym kompleksowe ujęcie różnych aspektów zarządzania obiektami są zintegrowane systemy informatyczne i telekomunikacyjne, których wykorzystanie zasadniczo rozszerza możliwości facility managera. Z drugiej strony technologia i telekomunikacja silnie oddziałują na środowisko do pracy i życia ludzi tworzone przez nieruchomości. Patrząc na systemy informatyczne w obszarze nieruchomości i FM, można zaobserwować obecnie czwarty etap ewolucji systemów obsługi i zarządzania nieruchomościami¹¹, polegający na integracji systemów zarządzania nieruchomościami z systemami ERP organizacji. W fazie tej tworzy się podwaliny wdrożenia koncepcji zintegrowanego zarządzania miejscem pracy, analizowanego przy wykorzystaniu systemów IWMS (ang. *Integrated Workplace Management Systems* – zintegrowane systemy zarządzania miejscem pracy). Wykorzystanie tych systemów umożliwia uwzględnienie efektywności miejsca pracy przy zapewnieniu odpowiedniego środowiska pracy i odpowiednich standardów miejsca pracy¹².

3. W poszukiwaniu efektywnego miejsca pracy

Zarządzanie powierzchnią, które jest jednym z ważniejszych obszarów *Facility Management*, sprowadza się m.in. do zapewnienia udogodnień

⁹ *Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, red. I. Foryś, Poltext, Warszawa 2006, s. 34.

¹⁰ A. Śliwiński, B. Śliwiński, op.cit., s. 99.

¹¹ B. Śliwiński, R. Gabryelczyk, K. Gawart, *Ewolucja strategii, procesów i systemów informatycznych w obszarze Facility Management*, w: *Informatyka 4 przyszłości. Miejsce i rola serwisów internetowych w rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, red. W. Chmielarz, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.

¹² B. Śliwiński, *Workplace Management w kierunku efektywnego miejsca pracy*, „Administrator” 2013, nr 7–8.

architektoniczno-przestrzennych oraz odpowiednich warunków wizualnych, klimatycznych, zdrowotnych i cieplnych¹³. W praktyce polega na kompleksowej organizacji przestrzeni, ocenie jej stanu (konserwacji powierzchni, pracach pielęgnacyjnych i upiększających) oraz dokładnym zaplanowaniu i kontroli wykorzystania tej powierzchni (wycenie nieruchomości i poszczególnych części, projektowaniu zmian oraz analizie wykorzystania przestrzeni)¹⁴.

Z badań przeprowadzonych przez American Society of Interior Designers wynika, że dla pracowników rozważających odejście z pracy trzecim najistotniejszym argumentem przy podejmowaniu decyzji jest **jakość środowiska pracy**¹⁵. Gdy jest ona zapewniona, może określić poziom motywacji pracowników oraz poziom ich wydajności i produktywności¹⁶. R. Ryan i E. Deci w 2000 r. wykazali, że wynagrodzenie jest ważnym zewnętrznym narzędziem do motywowania pracowników, jednak ma ono ograniczony i krótkoterminowy wpływ. Lepsze rezultaty w motywowaniu pracowników daje dobrze przygotowane środowisko pracy, które – jak szacował M. Brill w 1992 r. – może prowadzić do wzrostu wydajności pracowników o 5–10%¹⁷.

Firmy mogą osiągnąć wysoki poziom produktywności pracowników przez zapewnienie sprzyjającego środowiska pracy, odpowiadającego potrzebom pracowników, ułatwiającego kontakty oraz zapewniającego prywatność i dyscyplinę. W 2006 r. R. Pech oraz B. Slade w swojej pracy zauważyli, że nieodpowiednio przygotowane miejsce pracy wpływa negatywnie na pracowników i przejawia się ich wycofaniem, roztargnieniem oraz brakiem zainteresowania¹⁸. Badanie P. Roelofsena z 2002 r. wskazuje, że poprawa środowiska pracy zmniejsza dolegliwości oraz absencje, jednocześnie zwiększając wydajność pracowników¹⁹. Natomiast w 2006 r. firma Gensler przeprowadziła badanie dotyczące środowiska miejsca pracy w USA. Prawie 90% urzędników na wyższych stanowiskach uważa, że efektywnie zaprojektowane miejsce pracy sprzyja wzrostowi produktywności, z czego wynika fakt, że w przedsiębiorstwach, które chcą zwiększyć wydajność pracowników, powinno się uwzględnić poprawne projektowanie miejsc pracy²⁰.

¹³ A. Śliwiński, *Zarządzanie nieruchomościami*, Placet, Warszawa 2000, s. 104.

¹⁴ Ibidem, s. 104–105.

¹⁵ B. Śliwiński, *Workplace Management w kierunku...*, op.cit.

¹⁶ D. Leblebici, *Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a Bank in Turkey*, „Journal of Business, Economics & Finance” 2012, vol. 1.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem.

W 2000 r. M. Wells zauważyła, że zadowolenie z miejsca pracy jest powiązane z zadowoleniem i satysfakcją z wykonywanej pracy, przy czym satysfakcja jest rozumiana jako uczucie, które może zmienić się w zależności od warunków pracy²¹. Wells zaznaczył również, że komfort pracowników, który zależy od warunków panujących w pracy, wpływa pozytywnie na wydajność²². W ostatnich latach stwierdzono, że pracownicy, którzy są zadowoleni z warunków panujących w pracy oraz odczuwają satysfakcję z pracy, są bardziej wydajni od osób nieusatysfakcjonowanych swoją pracą. Istnieją empiryczne dowody wskazujące na to, że satysfakcja z pracy przyczynia się do wzrostu wydajności pracy na poziomie zarówno organizacji, jak i indywidualnego pracownika²³. Jedne z pierwszych badań na temat relacji między satysfakcją a efektywnością zostały przeprowadzone przez A. Brayfielda i W. Crocketta w 1955 r. Zauważyli oni, że istnieje słaba korelacja (0,15) pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracy²⁴. Natomiast w 1984 r. M. Petty zauważył już wyższą korelację (0,31) między tymi zmiennymi²⁵. Analiza J. George'a i J. Jonesa z 1997 r. pokazała, że związek między satysfakcją z pracy a efektywnością istnieje, lecz jest niewielki²⁶. W 2003 r. C. Fisher dowiodła, że zwiększenie satysfakcji pracowników z pracy ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. W 2012 r. P. Böckerman i P. Ilmakunnas zauważyli, że wzrost wskaźnika satysfakcji o jeden punkt (w przedsiębiorstwie zajmującym się produkcją) spowoduje zwiększenie wydajności pracowników o 6,6% w trakcie godziny ich pracy²⁷. W ostatnich latach zostało przeprowadzonych wiele badań sprawdzających wpływ satysfakcji na wydajność pracy i – pomimo używania różnych metod badawczych – większość z nich potwierdza korelację pomiędzy zadowoleniem pracowników z pracy a jej wydajnością. N. Bowling z Wright State University w 2007 r. również potwierdził, że istnieje korelacja pomiędzy satysfakcją z pracy a produktywnością, jednak podkreślił, że nie istnieje zależność przyczynowo-skutkowa między tymi zmiennymi²⁸. Co więcej, według teorii

²¹ K. Wasińska, *Jakość środowiska pracy i jej wpływ na funkcjonowanie człowieka w systemach technicznych*, WSP, Zielona Góra 1999, s. 19.

²² D. Leblebici, op.cit.

²³ M. Juchnowicz, *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 101.

²⁴ J. Berghe, *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place*, Degree Thesis, International Business, Arcada, 2011, s. 38.

²⁵ Ibidem.

²⁶ M. Juchnowicz, op.cit., s. 102.

²⁷ P. Böckerman, P. Ilmakunnas, *The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data*, „Industrial and Labor Relations” 2012, vol. 65., s. 259.

²⁸ N. Bowling, *Is the job satisfaction – job performance relationship spurious? A meta-analytic examination*, „Journal of Vocational Behavior” 2007, vol. 71, s. 167–185.

D. McGregora, która powstała w 1960 r., oraz teorii B. Beckera i B. Gerharta z 1996 r. firma, której pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy, ma większą wartość rynkową²⁹. Wyniki badania przeprowadzonego przez P. Baarda, E. Deciego i R. Ryana sugerują, że pozwalając pracownikom na wolność wyboru miejsca i czasu pracy, wpływa się pozytywnie na ich motywację i wydajność³⁰. Nie wszystkie firmy mogą pozwolić sobie na taki system pracy. Niewątpliwie jednak w każdej z nich należy się zastanowić nad tym, jaką przestrzeń i narzędzia można zaproponować, aby zapewnić lepszą organizację pracy.

Wraz z rozwojem technologii i powstawaniem nowych form pracy można zdefiniować kilka elastycznych form zarządzania stanowiskiem pracy, które są stosowane. Są to m.in.³¹:

- *shared office*;
- *group seating*;
- *hot desking*;
- *home office*;
- *hotelling*;
- *satellite*;
- *coworking*.

Z badań przeprowadzonych w 2009 r. na temat obłożenia biurek przez pracowników wynika, że najwięcej biurek zajętych jest w poniedziałki oraz na początku i pod koniec każdego dnia³². Ponadto zauważono, że jedynie pracownikom administracji zdarza się osiągnąć 100-procentową frekwencję, podczas gdy średnie zajęcie biurek w pozostałych firmach wynosi od 40% do 45%, przy czym najwyższym osiąganym progiem jest 60%, z czego wynika, że firmy lokują dużą ilość pieniędzy w zbędną przestrzeń³³. Właśnie z powodu chęci obniżenia kosztów biura wiele firm decyduje się na stworzenie elastycznego systemu wykorzystania stanowisk pracy. W firmach, które wprowadziły *hot desking*, najczęściej spotyka się nawet o 30% niższą ich liczbę³⁴.

²⁹ A. Edmans, *The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Perspectives” 2012, vol. 26, s. 1–19.

³⁰ P. Baard, E. Deci, R. Ryan, *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*, „Journal of Applied Social Psychology” 2004, vol. 34, s. 2045–2068.

³¹ E. Niezabitowska, *Projektowanie obiektów biurowych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1997, s. 110–111.

³² *Shrinking the office*, <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/offices/office-shrinking.htm> (data dostępu: 19.03.2014).

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

4. Badanie satysfakcji z elastycznego miejsca pracy wśród polskich pracowników biurowych

W niniejszej pracy zostały przedstawione wyniki pilotażowego badania ankietowego, którego celem było określenie efektów pozafinansowych z wprowadzenia elastycznych form pracy, takich jak *hot desking* czy *home office*, oraz sprawdzenie, czy elastyczna forma pracy pozwala pracownikom osiągnąć większe zadowolenie i satysfakcję z pracy niż jej tradycyjna forma. W badaniu nie został oceniony wpływ formy pracy na jej wydajność, a jedynie został wskazany kierunek tego wpływu. Kierując się wynikami innych badań przedstawionymi w publikacji, można wnioskować o dodatniej korelacji pomiędzy satysfakcją z pracy a wydajnością pracowników.

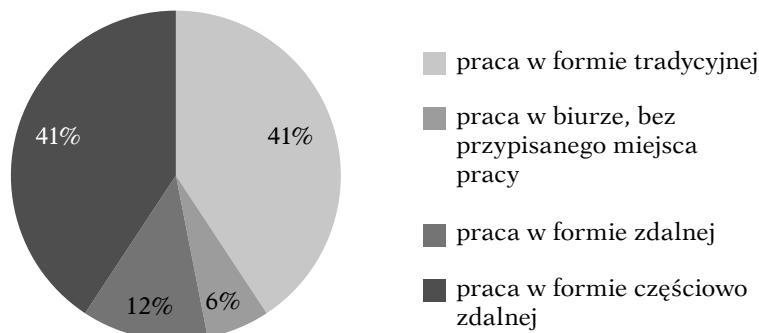
Badanie zostało wykonane metodą CSAQ (ang. *computerized self-administered questionnaire*). Wykorzystano w nim elementy metody POE (ang. *post-occupancy evaluation*), którą stosuje się w firmach w celu zbadania użyteczności budynku i zadowolenia użytkowników z nieruchomości³⁵. Badanie ankietowe przeprowadzono w połowie marca 2014 r.³⁶ Wzięło w nim udział 197 pracujących zawodowo respondentów, z czego 46% stanowiły kobiety, a 54% stanowili mężczyźni. Główną grupą badanych (48,7%) były osoby w wieku 26–35 lat, przy silnej reprezentacji w próbie osób z wyższym wykształceniem (58,4%). W badaniu osoby zatrudnione przy wykorzystaniu różnych form pracy są porównywane w grupach między sobą w celu sprawdzenia, w której grupie pracownicy mają większą satysfakcję z pracy. W celu uproszczenia analizy za osoby zatrudnione przy wykorzystaniu elastycznej formy pracy będą uznawane osoby wykonujące pracę częściowo w formie zdalnej, pracę wyłącznie w formie zdalnej albo pracę w biurze bez stałego miejsca pracy (rysunek 1).

Najczęściej wskazywane elastyczne formy pracy (łącznie 59% wszystkich ankietowanych) to *hot desking*, *home office*, *coworking*, u klienta lub w biurze mobilnym. Najliczniejsze grupy tworzyły osoby zatrudnione w formie *home office* (38%) oraz *hot desking* (32%), a także pracujące w biurze mobilnym (praca w mieście, w kawiarni lub w podróży – 12%), u klienta (9%) i w formie *coworking* (9%). Zdarzało się, że respondenci zaznaczali więcej niż jedną odpowiedź.

³⁵ A. Śliwiński, B. Śliwiński, op.cit., s. 102.

³⁶ D. Płatek, *Hot Desking i inne elastyczne formy pracy – wpływ na koszty przedsiębiorstwa i wydajność pracowników*, Wydział Nauk Ekonomicznych UW, Warszawa 2014, s. 57–74.

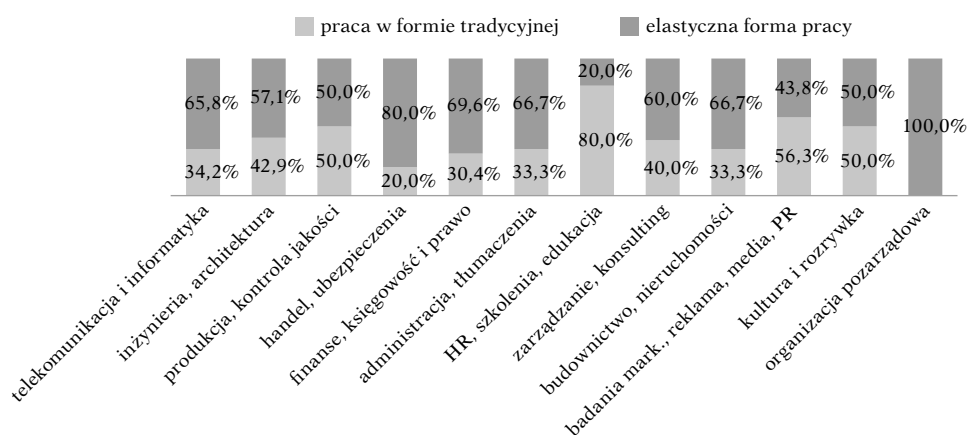
Najczęściej łączone formy pracy to *home office* i *hot desking* (20% osób wykonujących pracę elastyczną).



Rysunek 1. Formy pracy badanych

Źródło: opracowanie własne.

Rozróżnienie formy pracy w zależności od branży, w której pracują respondenci, zostało przedstawione na rysunku 2. Prawie 66% respondentów z branży informatycznej i telekomunikacyjnej pracuje w elastycznej formie. Jest ona popularna również w branży finansowej, prawnej, handlu, administracji, zarządzaniu czy organizacjach pozarządowych. Natomiast praca tradycyjna dominuje w działach HR, szkoleń, kadr czy w mediach i przy przeprowadzaniu badań marketingowych.

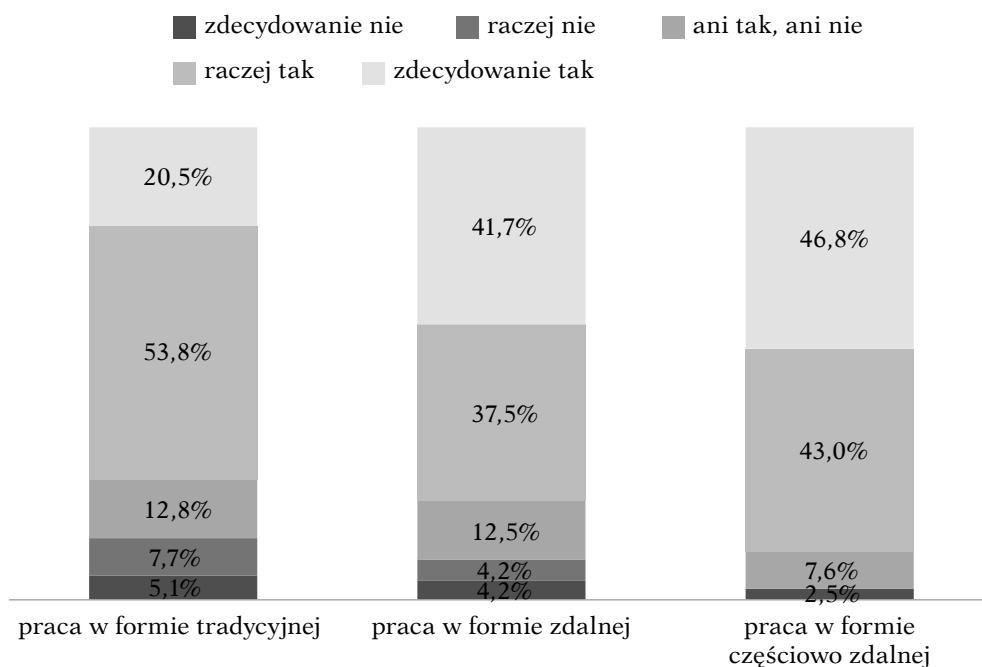


Rysunek 2. Liczba pracowników zatrudnionych przy wykorzystaniu elastycznej formy pracy (różnicowanie ze względu na branżę)

Źródło: opracowanie własne.

Jak wykazało badanie, wysoką satysfakcję z pracy odczuwa aż 46,8% osób pracujących częściowo w formie zdalnej oraz 41,7% osób wykonujących pracę wyłącznie w formie zdalnej. Natomiast w przypadku pracy w formie tradycyjnej zaledwie 20,5% respondentów odczuwa wysoką satysfakcję z pracy (rysunek 3). Wyraźnie widać, że istnieje korelacja pomiędzy wysoką satysfakcją z pracy a pracą w formie częściowo zdalnej. Prawie 90% osób pracujących w ten sposób ma satysfakcję z pracy³⁷.

Co ciekawe, w pozostałych grupach deklarowana satysfakcja z pracy nie jest wcale niska. Wynosi ona 79% w przypadku osób pracujących w formie zdalnej oraz 74,4% osób wśród wykonujących pracę w formie tradycyjnej. Dalsze wyniki badań sugerują, że pracując w formie częściowo zdalnej, łatwiej można godzić pracę zawodową z życiem prywatnym oraz nie zaniedbywać bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami.

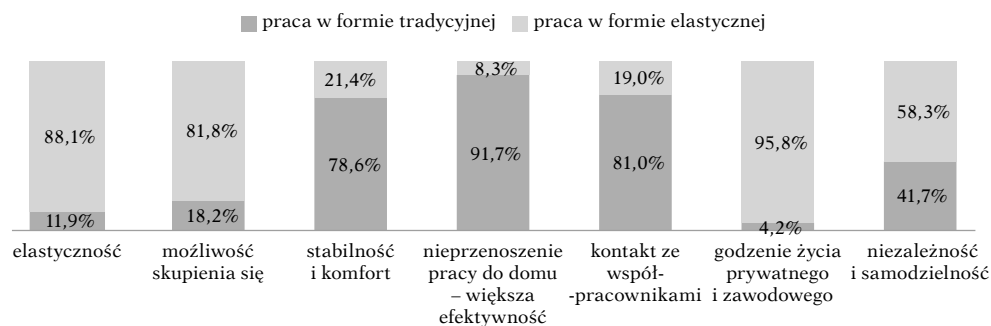


Rysunek 3. Poziom satysfakcji a rodzaj wykonywanej pracy

Źródło: opracowanie własne.

³⁷ Wynik ten łączy odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” na pytanie – „Czy odczuwa Pan (i) satysfakcję z pracy?”.

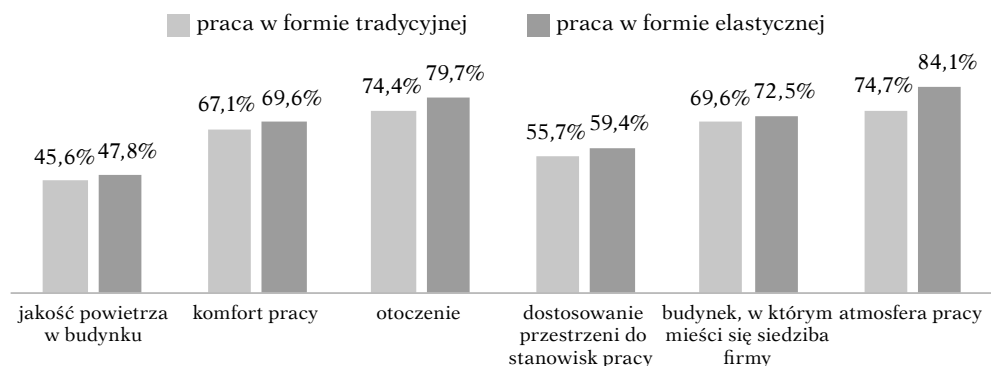
Na rysunku 4 można zauważyć, że zarówno praca elastyczna, jak i praca tradycyjna mają wiele specyficznych dla siebie zalet. Respondenci pracujący w formie elastycznej cenią sobie głównie właśnie elastyczność, większą możliwość skupienia się i godzenia życia zawodowego z prywatnym oraz niezależność i komfort. Natomiast osoby pracujące w formie tradycyjnej za zaletę swojej pracy uważają stabilność i komfort, lepszy kontakt ze współpracownikami oraz możliwość nieprzenoszenia pracy do domu, co daje im większą efektywność.



Rysunek 4. Zalety pracy w formie tradycyjnej i elastycznej

Źródło: opracowanie własne.

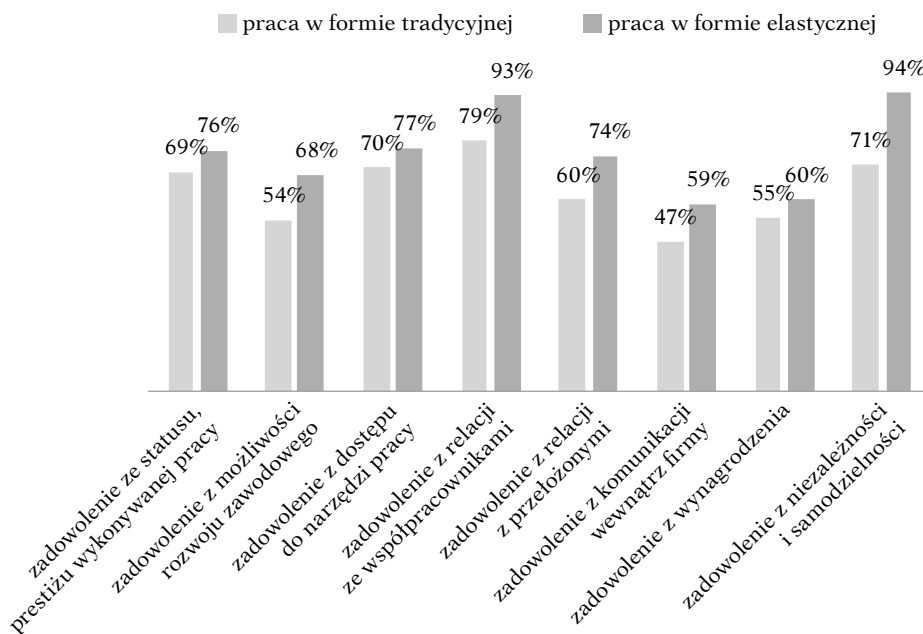
Rysunek 5 pokazuje, że osoby pracujące w elastycznej formie pracy w nieco większym stopniu wykazały zadowolenie ze środowiska pracy niż osoby pracujące w formie tradycyjnej. Można wnioskować, że głównym elementem kształtującym wyższą satysfakcję z pracy są czynniki leżące poza obszarem jakości środowiska pracy.



Rysunek 5. Zadowolenie z jakości środowiska pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wzrost satysfakcji z elastycznego miejsca pracy jest więc wśród badanych wynikiem czynników niezwiązanych bezpośrednio z jakością środowiska pracy, takich jak np. lepsze relacje z przełożonymi (rysunek 6).



Rysunek 6. Czynniki wpływające na zadowolenie z elastycznej formy pracy

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania można wnioskować, że osoby wykonujące pracę w elastycznej formie wykazują większą satysfakcję z pracy niż osoby pracujące w formie tradycyjnej, co potwierdzałoby przyjęte hipotezy badawcze. Osoby pracujące w formie elastycznej nie wskazały dużych różnic pomiędzy jakością środowiska pracy a satysfakcją, natomiast wyraziły znacznie wyższe zadowolenie z: relacji z przełożonymi i współpracownikami, swojego wynagrodzenia, możliwości rozwoju, komunikacji wewnątrz firmy czy niezależności i samodzielności.

Wyniki powyższego badania są zbieżne z wynikami badania firmy Gensler, która w 2013 r. przeprowadziła ankietę na temat zależności między miejscem

pracy a wydajnością pracowników. Badanie to wskazuje na istotność poczucia możliwości wyboru i autonomii, które zwiększają nie tylko szczęście, ale też motywację i wydajność pracowników³⁸. Pracownicy, którzy mają możliwość samodzielnego wyboru miejsca i formy pracy, są bardziej zadowoleni ze swojej pracy i mają lepsze wyniki od tych, którzy tego wyboru nie mają³⁹.

Bibliografia

- 2013 U.S. Workplace Survey – Key Findings, Gensler, USA 2013.
- Baard P., Deci E., Ryan R., *Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*, „Journal of Applied Social Psychology” 2004, vol. 34, s. 2045–2068.
- Berghe J., *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place*, Degree Thesis, International Business, Arcada, 2011.
- Bowling N., *Is the job satisfaction – job performance relationship spurious? A meta-analytic examination*, „Journal of Vocational Behavior” 2007, vol. 71.
- Böckerman P., Ilmakunnas P., *The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data*, „Industrial and Labor Relations” 2012, vol. 65.
- Edmans A., *The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Perspectives” 2012, vol. 26.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Kucharski K., *Wpływ rozwiązań technologicznych na efektywność gospodarowania zasobami nieruchomości w przedsiębiorstwach*, rozprawa doktorska, Wydział Nauk Ekonomicznych UW, Warszawa 2013.
- Leblebici D., *Impact of workplace quality on employee’s productivity: case study of a Bank in Turkey*, „Journal of Business, Economics & Finance” 2012, vol. 1.
- Niezabitowska E., *Projektowanie obiektów biurowych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 1997.
- Norma PN-EN-15221-1 *Facility Management: Terminy i definicje*.
- Płatek D., *Hot Desking i inne elastyczne formy pracy – wpływ na koszty przedsiębiorstwa i wydajność pracowników*, praca magisterska, Wydział Nauk Ekonomicznych UW, Warszawa 2014.
- Śliwiński A., *Zarządzanie nieruchomościami*, Placet, Warszawa 2000.

³⁸ 2013 U.S. Workplace Survey – Key Findings, Gensler, USA 2013.

³⁹ Ibidem.

- Śliwiński A., Śliwiński B., *Facility management*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Śliwiński B., *Pewne są tylko zmiany...*, „Administrator” 2011, nr 12.
- Śliwiński B., *Tendencje na rynku nieruchomości biurowych*, „Ekonomia” 2005, nr 17.
- Śliwiński B., *Workplace Management w kierunku efektywnego miejsca pracy*, „Administrator” 2013, nr 7–8.
- Śliwiński B., Gabryelczyk R., Gawart K., *Ewolucja strategii, procesów i systemów informatycznych w obszarze Facility Management*, w: *Informatyka 4 przyszłości. Miejsce i rola serwisów internetowych w rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, red. W. Chmielarz, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Wasińska K., *Jakość środowiska pracy i jej wpływ na funkcjonowanie człowieka w systemach technicznych*, WSP, Zielona Góra 1999.
- Wybrane elementy Facility Management w architekturze*, red. E. Niezabitowska, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi*, red. I. Foryś, Poltext, Warszawa 2006.

Źródła sieciowe

- Shrinking the office*, <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/offices/office-shrinking.htm> (data odczytu: 19.03.2014).
- What is Facility Management*, <http://www.ifma.org/about/what-is-facility-management> (data odczytu: 12.03.2014).

* * *

The impact of flexible workplace on organisational efficiency

Summary: The purpose of this article is to identify relationships between the modern workplace concepts and organisational efficiency. Based on the initial results of a survey study, the practices of different workplace concepts (including Hot-Desking, Teleworking) are evaluated and patterns in their approaches to innovation are discussed. The primary findings are: (1) effective workplace develops from a flexible approach to space management (2) greater satisfaction of employees in a flexible office space does not result solely from changes in the functional quality, but mainly from relational effects inside the organisation.

Keywords: workplace, space management, facility management