



МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И ФОРУМ ПО КОММЕРЧЕСКОЙ И ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Как спроектировать продуктивность сотрудников: опыт ГК «Росатом»

По результатам исследования, проведенного компанией Reed Exhibitions – организатором выставки и форума по коммерческой и жилой недвижимости IREX, в большинстве российских офисов не учитываются факторы влияния на работоспособность сотрудников. В период кризиса и высокой рыночной конкуренции это большой стратегический просчет, поскольку правильное рабочее пространство снижает уровень утомляемости сотрудников в 2-3 раза, а эффективность мышления и решения задач повышаются до 3,5 раз. Это данные исследования новых пространств на пилотных площадках ГК «Росатом», которые провела кафедра психологии труда и инженерной психологии психологического факультета МГУ. Данными исследования с компанией Reed Exhibitions поделился руководитель проекта «Новый дизайн рабочего пространства» Михаил Ухов. Он рассказал о проекте «Росатома» и о том, на что стоит обращать внимание компаниям, которые примут решение формировать правильное рабочее пространство для сотрудников.

Эффективные инструменты управленца

Руководителю всегда помогали в работе такие эффективные инструменты, как зарплата, социальный пакет, корпоративная культура. Но в современных реалиях дополнительным преимуществом компании также является рабочее пространство, для которого главное – не внешняя составляющая, а функциональное обеспечение. Его задача – поддержка работоспособного состояния сотрудника. В этом случае эмоциональный фон уходит на второй план и не мешает работоспособности.

В качестве примера можно привести работу в таких компаниях, как «Яндекс» и Google. Чем они привлекательны? Не только зарплатами. Среди основных аргументов – правильная организация рабочего пространства, наличие офиса со свободными планировками и современным дизайном.

Не хуже, чем в Google

Почему раньше данная проблема не особенно беспокоила руководителей, и они не спешили перенять этот прогрессивный опыт? Дело в том, что решения Google и «Яндекс» в неадаптированном виде для многих компаний были бы не особенно эффективными. «Росатом» столкнулся с этим в начале проекта «Новый дизайн рабочего пространства». Для корпорации, где на некоторых предприятиях, входящих в состав ГК «Росатом», средний возраст сотрудников составлял 50-60 лет, какие-то готовые решения просто не подошли бы. При работе над новым проектом был использован опыт больших компаний, обращалось внимание именно на функциональное обеспечение. Проект интересен тем, что он хорошо продуман и качественно сделан. Кроме того, привлекателен как функционально, так и визуально.



МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И ФОРУМ ПО КОММЕРЧЕСКОЙ И ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Экономия места без ухудшения качества рабочего пространства

Коридорно-кабинетная система показала свою несостоятельность, и продолжать ею пользоваться было по меньшей мере нерационально. Экономия рабочего места – вот к чему сейчас стремятся большие компании и корпорации. Важно в этой ситуации не допустить создания офисов с открытой планировкой и плотной загрузкой на квадратный метр по принципу «лишь бы подешевле», без каких-либо компенсационных механизмов для коллектива (шумопоглощение, свет, качество воздуха и т.п.). Такая стратегия может привести исключительно к резкой потере производительности всего коллектива.

Изменяются ли офисы после карантина?

Пандемия Covid-19 вносит свои коррективы во многие сферы жизни человека. Коснутся изменения и управленческого сектора. Во время карантина кардинально поменялся подход к организации рабочего пространства. По окончании этого периода управленцам станет ясно, что сотрудник не всегда должен присутствовать в офисе для выполнения своих функциональных обязанностей. Поэтому нужно спроектировать более гибкое пространство. В том числе разработать жизнеспособные IT-стратегии, позволяющие эффективно управлять персоналом в случае перехода на дистанционную работу. Это актуальная проблема, особенно если учесть, что сейчас на рынок труда выходит поколение Z, для которого важно получать удовольствие в том числе и от рабочего пространства.

Что нужно учесть при изменении рабочего пространства?

Грамотно организованное рабочее пространство – залог высокой производительности сотрудников. При работе в неправильно спроектированном пространстве у сотрудников повышается утомляемость и происходит быстрое выгорание, из-за чего HR может потерять ценный кадр.

Эффективность повышается, если руководство будет нацелено на правильное проектирование мест и улучшение функциональности пространства, а не на изменение цветовой гаммы стен и увеличение мест для работы на один квадратный метр. Пространство должно стать универсальным, чтобы оно использовалось для нескольких целей одновременно.

При этом именно HR необходимо привлекать к процессу, так как ремонт должен быть нацелен в первую очередь на создание условий для эффективной работы персонала.

Опрос в HR-сообществе показал, что компании не берут во внимание мнение сотрудников и не привлекают самих руководителей и менеджеров в сфере HR к процессу организации офисного пространства. По результатам опроса: 80% HR против вмешательства в ремонтные работы и считают ответственным за это АХО. 20% ответили, что принимали участие в процессе, но следовали пожеланиям начальства, учитывая, скорее, рекомендации по фэншуй, нежели мнение сотрудников.



МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И ФОРУМ ПО КОММЕРЧЕСКОЙ И ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Как измеряли продуктивность сотрудников ГК «Росатом»?

Желательно измерить уровень работоспособности персонала до и после апгрейда. В «Росатоме» для оценки эффективности использовались следующие методики:

1. *Психологический опрос.* Вопросы касались психофизиологического состояния сотрудников (качества сна, частоты головных болей).
2. *Специализированные компьютерные тесты.* На когнитивные возможности (мышление, внимательность, память).
3. *Оценка величины психофизиологической напряженности у сотрудников с помощью инструментальных методов анализа глазодвигательной активности* (показатель сильной усталости – замедление движения зрачка).

Для оценки эффективности решений, применяемых на пилотных площадках, этих методик было достаточно. Но для масштабирования проекта и продолжения исследования желательно дополнительно использовать датчики, которые сотрудник носил бы на себе (исключительно добровольно) и которые измеряли бы физиологические параметры (давление, температура, пульс, состояние вегетативной системы и т.п.) по изменению которых можно судить о динамике его работоспособности.

Если правильно оборудовать офисное пространство, то:

- *уровень утомления сотрудников снижается в 2-3 раза;*
 - *эффективность мышления и решения задач повышается в 2-3,5 раз;*
- прирост уровня регуляторного утомления (способности управлять своим состоянием и поведением) в 1,5 – 3 раза меньше.*

Основные блоки проекта «Новый дизайн» ГК «Росатом»

В проекте три основных функциональных блока:

- **перепроектирование**, благодаря которому можно уйти от коридорно-кабинетной системы и создать пространство, которое бы максимально подходило сотрудникам, которые будут в нем работать;
- **оснащение**, позволяющее минимизировать негативное влияние внешних факторов на работоспособность человека и сделать рабочее пространство более эффективным;
- **оформление**, в том числе, когда пространство несет определенное сообщение (посыл коллективу).

Первая пилотная площадка выстраивалась таким образом, чтобы апробировать новую систему. Для этого минимизировалась необходимость в использовании больших переговорных. Рабочие места перестроили таким образом, чтобы они быстро



МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И ФОРУМ ПО КОММЕРЧЕСКОЙ И ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

трансформировались в мини-совещательные. Благодаря этому произошла существенная экономия места, что в современных условиях очень важно.

Главное во время проведения ремонта – оптимизация внутренней процедуры: нужно понимать обязанности каждого работника и какие у него компетенции. Не стоит забывать и об исследовании функционального состояния сотрудников (методики, которые рекомендовались выше) – они должны войти в обычную HR-практику.

Ошибки, которые возникли при реализации проекта

Если перед ремонтом не изучить коллектив, то любой проект потерпит крах. Каждый руководитель должен адаптировать рабочее пространство своих сотрудников: создать фокус группы, выяснить потребности персонала. Те предприятия, на которых не уделялось должное внимание потребностям того конкретного коллектива, под которое проектировалось новое рабочее пространство, в итоге терпели неудачу.

Также проблемы с реализацией проекта возникали там, где специалисты, которые участвовали в проекте (со стороны компании и подрядчика), трактовали его по-своему и отклонялись от нужных параметров: могли заменить какие-то материалы, сэкономить на ремонте, упростить пространство.

Обратите внимание

1. *Пространство должно быть универсальным, чтобы можно было его использовать для нескольких форматов (при правильном проектировании может служить и как рабочее место, и как пространство для совещаний).*

Стоит подумать о сообщении, которое несет рабочее место. Оно должно отражать особенности предприятия.

Нужно ли компании делать апгрейд рабочих пространств?

Прежде всего, руководители должны ответить на два вопроса:

1. Нужен ли вообще ремонт рабочему пространству?
2. Важно ли качество работы сотрудников?

Если ремонт нужен, а качество работы сотрудников не интересует, то можно делать ремонт по самому низкому прайсу.

Если на оба вопроса ответ положительный и качество работы сотрудников важно, то вложения в апгрейд должны соответствовать решению поставленных задач, экономия в этом случае нецелесообразна.

В случае, если ремонт не нужен, но есть заинтересованность в качестве работы сотрудников, и при этом отсутствует необходимый бюджет, то можно сделать частичный ремонт: например, добавить звукопоглощающие панели – без полной замены стен, пола или потолков.



МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И ФОРУМ ПО КОММЕРЧЕСКОЙ И ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Оправдал ли ожидания проект ГК «Росатом»?

Целью проекта было увеличение эффективности рабочего пространства, а не обычный ремонт, поэтому да - проект себя оправдал как минимум тем, что найдены решения, позволяющие положительно влиять на работоспособность коллектива. И эти решения теперь можно использовать при любых ремонтах на любых предприятиях отрасли.

Пользуются ли успехом такие проекты в России?

На российском рынке предложений по изменению рабочего пространства через призму функциональности очень мало. Чаще всего предлагают обычный ремонт для улучшения внешнего вида офиса. Но если заняться этим направлением, раскрыть все вопросы и грамотно преподнести обществу, то такая практика наверняка будет востребована.

Резюмируя исследование, следует отметить, что офис должен рассматриваться не просто как рабочее место, акцент необходимо делать на формировании комфортных условий и гармоничной атмосферы. Правильно спроектированный и функциональный офис - это выгодные инвестиции в бизнес. Хорошее офисное помещение будет способствовать повышению работоспособности персонала, что непременно приведет компанию к успеху.

В мире ежедневных изменений важно держать руку на пульсе, отслеживать современные тренды и гибко реагировать на рыночные колебания.

Справка



[International Real Estate Exhibition IREX](#) – событие для профессионалов коммерческой и жилой недвижимости России и стран СНГ, созданное организатором MAPIC Russia и Форума «Аренды» – ведущих площадок для развития бизнеса в недвижимости. В течение двух дней строительные и девелоперские компании продемонстрируют существующие и новые проекты, поделятся своим опытом и бизнес-кейсами, обсудят актуальные вопросы и определят векторы развития на локальном и международном уровнях.



Reed Exhibitions – мировой лидер в организации выставочных и конгрессных проектов B2B и B2C направленности в 43 секторах экономики, таких как MIPIM, MAPIC, Batimat, Retail Business Technology Expo etc. Ежегодно в 30 странах проходят более 500 выставок, организованных командой Reed Exhibitions - свыше 3700 сотрудников в 41 офисе мира. Уникальная сеть офисов международных продаж обеспечивает поддержку компаний на основных экспортных рынках. С другими проектами Reed Exhibitions вы можете ознакомиться на официальном сайте компании www.reedexhibitions.com



МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И ФОРУМ ПО КОММЕРЧЕСКОЙ И ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Проект «Новый дизайн рабочего пространства ГК «Росатом»»

В 2014-2018 годах в рамках проекта «Новый дизайн рабочего пространства ГК «Росатом»» было спроектировано и реализовано более 20 пилотных площадок, на которых были опробованы различные подходы, приемы и методы по изменению рабочего пространства с обязательной адаптацией под условия конкретного предприятия и будущих пользователей новых рабочих пространств. В проекте приняли участие архитекторы и дизайнеры со всего мира (более 800 участников конкурса из 25 стран). Новые решения были реализованы на ряде пилотных площадок, включая отдельные рабочие пространства офисов АО «Оверсиз Инк.» (г. Москва), ФГУП «ГХК» (г. Железногорск), АО «ПО «ЭХЗ» (г. Зеленогорск) и ряда других. По итогам реализованных проектов и оценки эффективности их влияния на функциональное состояние сотрудников специалистами проекта был разработан единый отраслевой стандарт по управлению рабочим пространством. В настоящее время стандарт проходит финальную апробацию и готовится к внедрению на всех предприятиях отрасли.

Эксперт Михаил Ухов

Опыт работ в сфере пространственного развития: 2013 по н.в. – руководитель проекта «Новый дизайн рабочего пространства ГК «Росатом»»; 2009-2013 гг. – руководитель проекта по включению предприятий «ГК Росатом» в разработку и реализацию корпоративной стратегии (разработка долгосрочных программы деятельности отраслевых предприятий); 2009-2016 гг. – Советник Генерального директора ГК «Росатом». В своей карьере Михаил неоднократно принимал участие в разработке программ регионального/территориального развития и управления проектами по включению населения в их реализацию в составе группы экспертов Центра Стратегических Исследований ПФО (научный руководитель В.Л.Глазычев).