

Канд. ист. наук И. А. Корягина
(РЭУ им. Г. В. Плеханова)

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Данная статья отвечает на актуальные вопросы о том, как, учитывая природу сегодняшних процессов работы, организация рабочего места сотрудников может повлиять на эффективность труда. Автор показывает, как рабочее место может помочь наладить сотрудничество, креативность, инновации и наставничество.

Ключевые слова: организация рабочего места, эффективность труда, сотрудничество, наставничество, мотивация.

Проект рабочего места должен помочь персоналу с легкостью выполнять свою работу, но, при этом, остаться настолько гибким, чтобы люди смогли скорректировать рабочее пространство под свой определенный стиль работы, и даже иметь возможность изменить его по своему усмотрению.

Гарри Виллер, архитектор

Грамотно спланированный интерьер офиса влияет на увеличение продуктивности персонала. Это, в свою очередь, может положительно отразиться на доходности компании. Отчет Генслера «Эти четыре стены: реальный британский офис» показал, что производительность персонала может увеличиваться до 25%, если люди работают в грамотно оборудованном офисе или торговой площади¹. Комфорт и удобство офисного пространства являются важными элементами мотивации сотрудников. Опросы, проведенные специалистами HeadHunter и «Здоровый офис» показали, что более 90% опрошенных отмечают прямую связь между удобством рабочего места, и качеством и эффективностью их работы. При этом 47% респондентов отметили, что в комфортных условиях улучшается самочувствие и качественнее выполняются рабочие задачи; 44% сотрудников считают, что удобное рабочее место повышает настроение и позволяет лучше концентрироваться и решать профессиональные задачи; 35% опрошенных указали, что комфортные условия свидетельствуют о заботе начальства о работниках. И только 2% респондентов не верят в значимость такого

фактора, как комфортное рабочее место, и считают, что гораздо более важными являются другие аспекты корпоративной жизни².

Эффективность = Трудоспособность · Мотивация · Возможность.

Эффективность – это взаимодействие всех трех факторов. *Трудоспособность* – это возможность человека выполнить поставленную перед ним задачу. *Мотивация* – мера желания человека сделать что-то. *Возможность* – это право доступа; человек не может выполнить задачу, если он лишен доступа к необходимым ресурсам или удобствам. Такая формула – взгляд на эффективность труда через призму влияния множества факторов – отражает комплексную и разнообразную природу занятости сегодня. Все эти факторы должны быть поддержаны созданием соответствующей рабочей атмосферы для более качественной работы людей. Как же может в этом помочь организация рабочего места?

По словам Юдит Хеерваген, исследователя Тихоокеанской Северо-западной национальной лаборатории и эксперта по программе взаимодействия с Управлением

¹ См.: These Four Walls: The Real British Office. – P. 1. – URL: http://knowledgecenter.iida.org/Asset_Details.aspx?assetGuid=0ce95e76-2279-499b-9c54-e0c959ab3c8b&BackToPage=search.aspx

² См.: Организация рабочего места и мотивация сотрудников. Исследование группы компаний HeadHunter и «Здоровый офис». – С. 1. – URL: <https://ramenskoeye.hh.ru/article/829>

служб общего назначения, эффективность и рабочее место связаны следующим образом [2. – Р. 5]:

1) здание может положительно повлиять на трудоспособность, обеспечив удобные внешние условия, позволив каждому работнику контролировать и регулировать условия его труда и снизив риски его здоровью и безопасности. Негативные воздействия на работоспособность оказывают условия, которые некомфортны, опасны или вредны;

2) здание может положительно влиять на мотивацию, обеспечив условия, которые способствуют положительному эмоциональному функционированию, психологической вовлеченности и личному контролю. Настроение создает эмоциональный контекст для мыслительных процессов и поведения, непосредственно связанных с мотивацией;

3) здание может влиять на возможность, обеспечив равный доступ к условиям, которые снижают риск здоровью и безопасности, предоставляют равный доступ к удобствам и компенсационным вариантам, при наличии трудно устранимой несправедливости в доступе.

Чтобы определить, какие конкретно стратегии организации рабочего места обеспечивают правильную комбинацию работоспособности, мотивации и возможности и увеличивают эффективность труда, нужно проанализировать успешные практики по организации рабочего места.

«Умные» компании понимают, что их основная цель состоит в том, чтобы увеличить производительность своего персонала, потому что именно люди являются двигателем роста доходности компаний, их адаптаций на рынке, инноваций и нововведений. Неудивительно, что продуманный дизайн рабочего места может быть мощным инструментом для поддержки деятельности работников. А высокая производительность является показателем хорошего здоровья и самочувствия сотрудника. Все эти аспекты взаимосвязаны.

Влияние рабочего места на эффективность труда

Общая рекомендация экспертов – повольте своему персоналу контролировать

часть рабочих процессов¹. Комфортное рабочее место для сотрудников – это не просто удобное кресло, но и хорошо организованная обстановка: мебель, которая не мешает движениям, удобное рабочее пространство, где все под рукой. Те компании, которые поддерживают сотрудничество персонала и его вовлеченность в рабочие процессы, транслируют идею ценности сотрудников и позволяют работникам контролировать реальные процессы, которые происходят в офисе. Сотрудники могут регулировать освещение (даже если это только настольная лампа), температурный режим, даже менять обстановку помещения. Как оказалось, удобное кресло влияет на работоспособность 66% работников; среди них 33% отметили, что комфортная мебель очень влияет на результативность их профессиональной деятельности. Также у персонала должны быть места уединения, где их никто не потревожит [5. – Р. 7]. Всем людям иногда нужна тишина и уединение; только тогда мы можем услышать и структурировать свои мысли и разработать план движения вперед.

По данным опроса «Рабочее место 2020», который проводился компанией Kelly Services², 42% компаний во всем мире используют забавные конкурсы и корпоративные мероприятия как инструмент привлечения кандидатов поколения Y. В России 46% работодателей используют специальные активности, чтобы увеличить свою привлекательность для представителей так называемого поколения Миллениумов. Это особенно популярно в Индии, где такую тактику привлечения кандидатов использует подавляющее большинство менеджеров по персоналу. В дополнение к этому 40% индийских компаний планируют в течение ближайшего года оборудовать в офисах спортзалы. В то же время большинство российских (63%) и французских (64%) компа-

¹ См.: Организация рабочего места и мотивация сотрудников. Исследование группы компаний HeadHunter и «Здоровый офис». – С. 5. – URL: <https://ramenskoye.hh.ru/article/829>

² См.: Рабочее место 2020 года. Опрос компанией Kelly Services. – С. 5. – URL: http://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1-Images/MISC/Images/RU_Docs/The%202020%20Workplace%20V6_RU_.pdf

ний не собираются заниматься улучшением своих офисов¹.

Влияние пространства «голых офисов» (только столы и стулья) на эффективность труда

Первое, на что обращают внимание западные психологи, занимающиеся анализом помещений, это влияние дизайна, от которого зависит вовлеченность сотрудника, на настроение работника, а положительное настроение повышает производительность труда. Поэтому проектируя офис, нужно, чтобы он вызывал только позитивное настроение.

Во-вторых, рабочее место – это индикатор уважения компанией ее сотрудников. Ведь рабочее место должно способствовать их работоспособности. Сотрудники хотят не просто механистически трудиться, а выполнять свою работу качественно, потому что производительность труда оказывает большое влияние на самооценку, и никто не хочет быть неудачником.

В-третьих, большинству сотрудников нужно быстро вникать в поставленные задачи. Это трудно сделать как в офисе, поделенном перегородками на кабинки, так и «в море лиц», когда всех сотрудников просят сидеть за общими длинными столами. «Голый офис» не способствует созданию конструктивной коммуникации. Исследования показывают, что здоровые рабочие отношения и сотрудничество не создаются, когда рабочее место слишком открыто².

Интересные и яркие идеи организации офисного пространства

Тщательно продуманные пространства — это всегда взгляд в будущее. Разрабатывая дизайн новой штаб-квартиры Beats Electronics в Лос-Анжелесе (два здания площадью 10 тыс. кв. м), главный архитектор Bestor Architecture отступил от принципа «игры и развлечения», который главенствует в корпоративной культуре компаний Калифорнии в последнее десятилетие. Космополитичный характер офису придают

яркие брызги голубого, бирюзового, красного цветов [4. – Р. 2]. Отдельные коридоры корпусов офиса соединяются в центре, где расположены зоны для отдыха и встреч. В каждой зоне доминирует один цвет для создания определенной атмосферы. Люди из одной зоны могут переместиться, например, в голубую, где невольно возникает чувство покоя и безмятежности. Красный угол заряжает энергией. Несмотря на цветовые всплески, основное помещение выдержано в спокойных, сдержанных тонах. Стены представляют собой зеркальные полотна. Массивный деревянный пол и лестница напоминают музейные помещения. Чтобы избежать стилизации под прошлые эпохи, фирма наняла со всего мира проектировщиков мебели и освещения для создания современного дизайна и поручила известному фотографу И. Бину создавать фрески для десяти конференц-залов и разных секций офиса.

Так же, как сотрудники любят красивый вид из офисного окна и дневной свет, они еще любят сенсорные изменения и разнообразие. Отсутствие визуальной стимуляции в течение дня может притупить чувства и лишить сотрудника бодрости. Огромные пространства автоматизированных рабочих мест нейтрального цвета, одной и той же высоты и структуры, как правило, не способствуют человеческой производительности.

Однако сенсорное изменение и разнообразие не подразумевают яркий свет и шум, а наоборот, дают доступ к дневному свету, виду из окна на улицу, приятным звукам и ароматам, изменениям в пространстве, изменению освещения. Когда рабочая среда не стимулирует, сотрудники теряют концентрацию и творческий заряд. Окружающая среда, лишённая сенсорной стимуляции и разнообразия, приводит к скуке и пассивности.

В менеджменте любят примеры из практики японских компаний. После прочтения одного из научных исследований о пользе цитрусовых для мозга, руководители компании распорядились закупать для сотрудников мандарины, апельсины, грейпфруты и соки из этих фруктов, чтобы

¹ См.: Рабочее место 2020 года. Опрос компаний Kelly Services. – С. 5. – URL: http://www.kellyservices.ru/uploadedFiles/1-Images/MISC_Images/RU_Docs/The%202020%20Workplace%20V6_RU_.pdf

² См.: Interiors L. A. Bestor In Show. P. 1. – URL: http://tmagazine.blogs.nytimes.com/2008/05/15/la-interiors-bestor-in-show/?_php=true&_type=blogs&_r=2 (дата обращения: 27.02.2017)

мозги сотрудников в течение дня получали порцию витаминов и были в тонусе¹.

Часто компании оборудуют мини-кухни для своего персонала, заказывают автоматы с шоколадками или открывают собственный буфет с бюджетными ценами. У московского офиса Google даже слишком много еды². Тут и сахарную вату сотрудникам делают, и блины пекут. Компания Google известна стилизованными, игривыми офисами. В качестве отправной точки для дизайна офиса в Тель-Авиве архитектурное бюро Camenzind Evolution использовало беседы с сотрудниками о том, как они воспринимают компанию и культуру. Архитекторы предложили несколько тем – в том числе «семья», «оптимизм» и «наследие», – посвятив каждой из них этаж³. Сотрудники Google акцентировали в беседах с архитекторами, что пространства совместной работы для них важнее, чем отдельные рабочие места, поэтому архитекторы построили серию компактных рабочих пространств, дополнив их разнообразными и продуманными зонами для совместной работы. Под переговорные комнаты, кафе, конференц-залы и другие площадки для командной работы отведено больше 50% пространства этажа.

Основному продукту компании Coca-Cola более ста лет, однако в дизайне нового лондонского офиса Coca-Cola переплетаются сентиментальность, свежесть и богатая история. Конференц-залы, открытые помещения, гибкие «горячие» столы, кафе и террасы раскинулись на более чем 6 тыс. кв. м исторического здания 1920-х гг. «Многообразие рабочих пространств и неповторимые общие зоны, как мы надеемся, вдохновят всех, кто работает или просто посещает офис», – говорит Линда Мори Смит, глава студии MoreySmith,

¹ См.: Пять необходимых офису вещей, или как повысить работоспособность. – С. 2. – URL: <http://www.e-executive.ru/management/practices/1567786-pyat-neobhodimyh-ofisu-veschei-ili-kak-povysit-rabotosposobnost> (дата обращения: 15.02.2017).

² Там же. – С. 4.

³ См.: Официальный сайт компании Camenzind Evolution. – С. 6. – URL: <http://www.camenzindevolution.com/> (дата обращения: 27.02.2017).

разработавшей проект⁴. Как только вы попадаете в фойе офиса, то первое, что производит впечатление, – кометообразная инсталляция высотой 6,5 метров из 80 тыс. мелких акриловых «ледяных» шариков, подвешенных на ультратонкой проволоке, освещенных светодиодами. Это творение принадлежит известному британскому художнику и дизайнеру Стюарту Хейгарту. Очевидно, что красный цвет стал брендовым ярлыком для Coca-Cola, он присутствует во всех офисах компании. Экологичность лежит в основе нового офиса. Здание освещено светодиодами, питающимися от солнечных батарей, расположенных на крыше.

Разработчики видеоигр Mojang (создали Minecraft, недавно поглощены Microsoft) еще в 2012 г. намеревались создать офис, который обязательно получит награды за архитектурные идеи. Работать над дизайном было поручено профессионалам студии BSK [3. – Р. 4]. Mojang пока не может похвастать богатым корпоративным наследием (еще недавно скромный стартап умещался в квартире), поэтому BSK создали собственную историю, которая явилась отправной точкой всего дизайна. Главный герой – вымышленный персонаж сэр Mojang. Это изысканный англичанин с безупречным вкусом. «В то же время сэр Mojang обладает загадочным внутренним миром. Его комфортный и уютный дом обладает явным мужским характером с эксклюзивной отделкой интерьера», – говорится в релизе BSK. Офис совмещает в себе классическое Викторианство, мужской клуб и немного юмора.

Влияние домашней атмосферы и «живого уголка» на эффективность работы

Компания PriceWaterhouseCoopers, чтобы приобщить работников к уважительному отношению к природе и электроэнергии, закупила ковры из переработанных материалов для напольного покрытия в

⁴ См.: Coca-Cola Headquarters by MoreySmith is Decorated with Vintage Memorabilia. – С. 34. – URL: <https://www.dezeen.com/2014/06/03/coca-cola-london-headquarters-moreysmith-vintage-memorabilia/> (дата обращения: 27.02.2017).

офисе, бумажные стаканчики вместо пластиковых, установила контейнеры для переработки бумаги и специальную систему освещения для экономии электричества. Буфет компании Microsoft оборудован компьютерами с новинками программ, в компании Lego все сотрудники могут сами собирать конструктор, компания Adidas Group организовала в офисе шоу-рум с последними моделями одежды и обуви своего бренда. В офисную моду входят тряпичные сумки и офисные тапочки с логотипом своей компании [6. – Р. 3].

Общий дух команды укрепляет и коллективное творчество. В России особой популярностью пользуются фотовыставки с работами сотрудников и досуговые доски с коллажами и стихами.

По данным исследования, проведенного Техасским университетом (США), и Университетом Суррея (Великобритания), растения в офисе уменьшают напряжение и улучшают производительность на 12%. «Живой уголок» снижает затраты на поддержание чистого воздуха в помещениях. Согласно исследованиям Международного общества лесоводов, чистый охлаждающий эффект одного молодого, здорового дерева эквивалентен десяти кондиционерам в офисе, работающим непрерывно 20 часов в день. А надлежащий выбор и размещение определенной комбинации растений могут понизить затраты на обогрев и охлаждение офиса компании на 20%¹.

Эффективное рабочее пространство

Существует прямая корреляция между вовлеченностью сотрудника и его удовлетворением от работы. Вовлеченные сотрудники более продуктивны, более прибыльны и чувствуют себя в большей безопасности. Они создают более устойчивые взаимоотношения с клиентами и дольше работают в компании. Вовлеченные сотрудники – лучший источник новых идей для компании.

Селли Августин, практикующий дизайнер и психолог по организации внутреннего пространства помещений, эксперт по клиентоориентированному дизайну и директор Design With Science («Научный подход к

дизайну»), предлагает опираться на следующие ориентиры²:

Естественный свет – открытые места по периметру пола позволяют свету освещать большее количество территории пола, таким образом освещая дневным светом и все внутреннее пространство помещения.

Вид из окна – рабочие зоны лучше располагать вдоль стены с окнами, сохраняя доступ к свету и видам из окна.

Шум 1 – «телефонные» комнаты, рассеянные по офису, поддерживают открытость рабочего процесса и обеспечивают возможности для частных телефонных разговоров, или работы «не поднимая головы».

Шум 2 – многолюдные места типа конференц-залов, переговорных, стоек ресепшен нужно располагать в начале этажа, чтобы шум от такой деятельности не проникал на рабочие места.

Шум 3 – выделение автоматизированных рабочих мест в замкнутые пространства помогает поддержать тишину. Слишком много открытых автоматизированных рабочих мест создают ощущение переполненности и могут быть чересчур шумными.

Выбор места – разнообразие пространств может удовлетворять различные функциональные потребности. Сотрудники могут выбирать любое пространство в зависимости от того, какую сейчас задачу им нужно решить.

«Место по интересам» – такая организация пространств способствует уменьшению чувства перегруженности, поддерживая неофициальное взаимодействие и дух команды.

Эксперты Teknion, Poppin, производители мебели и аксессуаров для офиса, и Workwell Partners, дизайнерской фирмы, специализирующейся на создании эффективных рабочих пространств, на 2017 г. прогнозируют следующие тенденции в организации рабочего пространства³:

Тенденция № 1. Скрытие проводов – даже стол для переговоров, стоимостью

¹ См.: Официальный сайт компании Forestry and Forest Products Research Centre. – С. 8. – URL: <http://ffp.csir.co.za/> (дата обращения: 27.02.2017).

² См.: Официальный сайт компании Design With Science. – С. 5. – URL: <http://designwithscience.com/> (дата обращения: 27.02.2017).

³ См.: Официальный сайт компании Workwell Partners. – С. 3. – URL: <http://workwellpartners.com/> (дата обращения 27.02.2017).

30,000 долларов может выглядеть неряшливо, если плохо скрыты провода.

Тенденция № 2. Природные элементы в дизайне – деревянные настилы и применение естественных образцов флоры в тканях и произведениях искусства становятся все более популярными наряду с живыми растениями в виде «живых стен».

Тенденция № 3. Многофункциональные рабочие места – сейчас изменения в бизнесе происходят стремительно. Многофункциональные места могут быть использованы для чего угодно, от мультимедийных презентаций до места отдыха. «Будет много офисных столов овальной формы, на 4–6 человек, а также регулируемые столы по высоте для встреч стоя», – считают эксперты.

Тенденция № 4. Видимые зоны отдыха – более легкая, сильная, беспроводная технология сделала рабочее пространство неприязненным, и поэтому офисы могут быть более удобными и стимулировать приятное взаимодействие.

Тенденция № 5. Цветные офисы – цвет помогает мыслям быть более организованными и креативными.

Тенденция № 6. Общие столы – люди хотят взаимодействовать как на работе, так и в других общественных местах, включая рестораны и отели, а общие столы этому очень способствуют.

Тенденция № 7. Соединение различных структур – использование различных материалов на рабочем месте влияет на хорошее здоровье и производительность.

Тенденция № 8. Конец однообразных дизайнов рабочих мест – традиционные офисы с заранее распланированным расположением не удовлетворяют требований постоянно меняющегося пейзажа работы. Модульные компоненты могут быть перемешаны, сложены и перемещены, предлагая

бесчисленные комбинации для динамичного и творческого рабочего места.

Таким образом, существует прямая корреляция между вовлеченностью сотрудника и его удовлетворением, что напрямую затрагивает производительность и инновации компании в целом:

– вовлеченные сотрудники более продуктивны, более производительны и более лояльны. Они выстраивают длительные взаимоотношения с клиентами и долго работают в компании. Занятые сотрудники являются лучшим источником новых идей для компании;

– на основе 7,939 подразделений в 36 компаниях исследователи Gallup проанализировали состояние удовлетворенности/вовлеченности сотрудника и результатами всего подразделения в части удовлетворенности потребителя, производительности, прибыли, текучки кадров и несчастных случаев. Была найдена прямая связь между удовлетворенностью /вовлеченностью сотрудника и результатами всего подразделения [1. – Р. 12].

Поэтому руководителям компаний и организаторам рабочих пространств стоит обратить внимание на обеспечение рабочего места хорошим видом, открытостью и большей мобильностью, чтобы сотрудник чувствовал себя вовлеченным в дела компании. Когда сотрудники часто видят друг друга, они быстрее объединяются и сотрудничают. Необходимы общие зоны отдыха, которые включают так называемые пять Cs: кофе (coffee), CNN (или «звук» на заднем плане), «циркуляцию» (circulation), связь (connectivity) и удобное размещение (comfortable seating).

References

1. Harter James K., Schmidt Frank L., Hayes Theodore L. U.S. Immigration and Naturalization Service, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87 (2), April, pp. 268–279.
2. Kellert Stephen R., Heerwagen Judith, and Mador Martin. Editors, *Biophilic Design: the Theory, Science and Practice of Bringing Buildings to Life*, John Wiley, New York, 2008.
3. Minecraft as a Tool for Urban Improvement, URL: http://www.gamasutra.com/view/news/177170/UN_utilizing_Minecraft_in_regeneration_of_urban_areas.php
4. Sally Augustin Rules for Designing an Engaging Workplace, URL: <https://hbr.org/2014/10/rules-for-designing-an-engaging-workplace>
5. Sound Matters: How to Achieve Acoustic Comfort in the Contemporary Office, U.S. General Services Administration, GSA Public Buildings Service, December 2011.
6. The Psychology of Color for Interior Design, *Interior Design, Design News and Architecture Trends*, URL: <http://designlike.com>

Корягина И. А.

THE IMPACT OF WORKPLACE ORGANIZATION ON WORK EFFICIENCY AND EMPLOYEE INVOLVEMENT

The paper answers the question about organization of the work place of employees in the modern working conditions. The author analyses ways in which working place organization can facilitate cooperation, creativity and mentoring.

Keywords: working place organization, work effectiveness, cooperation, mentoring, motivation.