

Опрос провела М.В. Сипатова,
редактор журналистского агентства СС 20

Activity-based – офис без закрепленных рабочих мест.

Кому подходит, а кому – нет

Мы попросили наших экспертов порассуждать на тему офиса Activity-based. В чем плюсы и минусы такой организации пространства? Каким бизнесам подойдет Activity-based, а каким – нет? Каким образом подобная организация офисного пространства помогает в управлении персоналом?



Наталья Гаршина,
директор по персоналу и организационному
развитию ГК «Русконсат», work-консультант
(Москва)

Activity-based¹ – офис, в котором сотрудники могут выбрать для работы определенную среду в зависимости от того, что конкретно делают. **Это место, где есть гармония между той деятельностью, которой они заняты, и той обстановкой, которая повышает их продуктивность.**

“ *Функционально ориентированный офис не столько про дизайн пространства, сколько про организационный дизайн и корпоративную культуру.*

Традиционная атрибутика, соответствующая такому месту (пуфики, комнаты отдыха и т.д.), конечно, имеет значение. Но важнее другое – грамотно организованное корпоративное пространство, которое помогает правильно настроить корпоративную культуру и улучшить управление.

Мы сейчас живем в эпоху трансформации. И есть такой закон: **если скорость изменений внутри организации меньше скорости изменений снаружи, то компания не успевает за скоростью преобразований рынка и может остаться не у дел, т.е. позади конкурентов.** Вывод очевиден. Нужно меняться. Приведу несколько примеров, когда можно применить Activity-based в управлении.

Принципы функционального офиса в управлении

1. Место, где нет иерархии – нет конфликтов. Ко мне обратилась руководитель одного из проектов компании. В нем были задействованы сотрудники разных подразделений, они не подчинялись ей напрямую по организационной структуре. Одна девушка, член команды, все время создавала конфликтные ситуации: противопоставляла себя другим ребятам, считала, что, поскольку по должности она отвечает за развитие

конкретного продукта, решения, связанные с концепцией его продвижения, тоже должна принимать сама. Руководителю проекта было сложно организовать необходимое конструктивное обсуждение. Ведь в команду входили компетентные, креативные, полезные люди.

Я предложила руководителю проекта перенести встречу в другое офисное место. До этого рабочая группа собиралась в переговорной. Это была большая комната: в центре стоял стол, за которым все сидели, имелся флипчарт², проектор и необходимое оборудование. На всех собраниях рабочих групп, проходящих здесь, чувствовалось сильное эмоциональное напряжение. Теперь выбрали комнату, в которой мы обычно организуем все учебные занятия. Я посоветовала поставить стулья в круг, убрать все столы, все перегородки и провести там собрание. Вместе с руководителем мы также внесли некоторые изменения по части модерации встречи. **Смысл был в том, чтобы не просто поменять локацию, а убрать визуальный барьер (стол) и «выравнять» всех эмоционально.** По статусу, организационной иерархии сотрудники не отличались, но по собственным ощущениям некоторые считали, что имеют больше прав на высказывание своей позиции.

И это сработало! Не сразу, а после того, как провели несколько собраний и уделили особое внимание их модерации. **То есть нужно было трансформировать культуру выработки решений на общих встречах, дать людям время**

¹ Полное название Activity-based Office (ABO) (с англ. букв. основанный на действии офис). Такой офис создан на базе концепции Activity Based Working (ABW) (с англ. букв. работа, основанная на деятельности), предполагающей сочетание рабочих операций с окружающей средой, которое мотивирует на качественное выполнение задач.

² Флипчарт (англ. *flip chart* – перекидной чертеж) – магнитно-маркерная доска с креплением для листа или блока бумаги.

привыкнуть к тому, что разные точки зрения – это прекрасно, научить их договариваться. Тем самым мы убедились, что для такого вида собрания это новое офисное пространство было очень кстати.

2. Место, где приветствуются творчество и сотрудничество. По работе мне часто приходится бывать в разных компаниях. Я не только директор по персоналу, но и work-консультант. Заходя в офис, по обстановке на ресепшене, в кабинете шефа и других помещениях могу сразу «считать» первичные признаки корпоративной культуры. У нас в work-консультировании это называется диагностикой по слабым сигналам.

До сих пор встречаю офисы, где нет переговорных и комнат, в которых люди могли бы встретиться и обсудить какую-то проблему. Все совещания проходят либо в курилке (да-да), либо в кабинете гендиректора, в котором два стола: один для руководителя, другой, стоящий перпендикулярно первому, для замов и сотрудников, приглашенных на встречу. Это ни хорошо, ни плохо. В бизнесе не принято апеллировать такими категориями, в нем говорят, что это адекватно или нет той среде, в которой работает организация, и обсуждают стратегии ее развития.

Что мы имеем, когда у руководителя такой кабинет и все встречи проходят здесь? Дизайн помещения сразу задает дистанцию власти: я босс, и я здесь хозяин, а ты у меня в гостях. Как должен чувствовать себя сотрудник, который приходит в такой кабинет для беседы с руководителем?

Сегодня много говорят о лидерстве в управлении, о сочетании видов лидерства, о балансе ролей – руководитель-начальник или руководитель-лидер. Это разные вещи. И в работе руководителя-лидера бывают ситуации, когда нужно провести беседу с подчиненным в неформальной обстановке: дать обратную связь, поговорить по душам и т.д. В кабинете директора, который я описала выше, это сделать невозможно. Слишком большая дистанция власти, снижающая уровень открытости. **Нужно другое помещение, где можно «снять погонь» и поговорить на равных.** И оно должно быть в офисе.

3. Места для откровенности. В организации, где внедряются какие-то изменения (а в современной компании без этого нельзя), людям **нужно отдельное пространство с пуфиками или диванами, где можно обсудить глобальные преобразования и свои проблемы, выразить сомнения, иногда даже выплеснуть эмоции, недовольство.** С точки зрения управления вообще полезно проводить встречи, на которых сотрудники могут свободно высказаться, дать волю своим чувствам, а не



Переговорная в Activity-based: ключевой элемент – круглый стол, который создает чувство командной работы и подчеркивает равенство участников встречи.

тащить все домой. Важно помочь им порефлексировать, отреагировать на ту или иную ситуацию, ведь тогда любые организационные изменения пойдут быстрее.

4. Место, где можно «выдохнуть». В офисах работают живые люди, не роботы. У меня есть одна девушка – то, что называется, ценный сотрудник. У нее иногда случаются приступы головной боли. Конечно, мы могли бы отпустить ее с работы, или отправить на больничный, или дать выходной, даже оплачиваемый. Но она сама говорит, что ей нужно просто уединиться на полчаса, выпить таблетку и отдохнуть. В женских коллективах такое бывает часто: какая-то сотрудница беременная, у кого-то сложная ситуация в семье, и надо просто все переварить. Перезагрузиться нужно даже рекрутерам, которые проводят по 10 собеседований в день. Очевидно, что **в офисе должна быть комната отдыха, где человек сможет снять напряжение, уединиться на 20–30 минут.**

5. Офис как зеркало деятельности. У меня был один клиент – сеть магазинов по продаже спортивных товаров и инвентаря. Весь офис стилизован соответствующим образом: пол, разрисованный как велотрек, баскетбольная корзина в рекреации, стол для настольного тенниса. В шоурум, где стояли тренажеры, мог прийти каждый сотрудник и пробежаться или покрутить педали, размяться и сделать зарядку. Компания транслировала и любовь к спорту, и к тому, что ты продаешь. Это отличный пример функционального офиса. Вся сеть была ориентирована на спорт и здоровый образ жизни, сотрудники бегали марафоны, занимались в секциях, что находило подтверждение в интерьере. То есть **дизайн офиса должен подчеркивать и дополнять культуру и интересы компании.**

Кому это надо? «Чай гонять и лясы точить»

При проектировании Activity-based надо подумать: для чего мы это делаем? **Если руководитель понимает, что грамотно выстроенное и зонированное пространство способствует скорости организационных изменений и рождению креативных идей у сотрудников, то создание такой среды имеет смысл.** Это первое.

Не так давно у меня состоялся разговор с одним из владельцев бизнеса. Он сказал: «Ну конечно, сейчас я сотрудникам наделаю в офисе “чилаутов”, пуфиков наставлю, все целый день будут на них сидеть, чай гонять и лясы точить. А кто ж тогда будет работать?» И это хороший вопрос.

Если ваши сотрудники работают только тогда, когда вы над ними стоите, более того – настолько не доверяете им, то на этом этапе

функциональный офис вам вряд ли нужен (хотя все зависит от компании). К слову, для большинства организаций, которые конкурируют за рынки сбыта, за таланты, за клиентов, такие стиль мышления первого лица и способ контроля персонала губительны.

“ *Activity-based нужно начинать создавать не с архитектурного плана, а со стиля управления.* ”

Это второе. Функциональный офис именно про культуру управления. Я вспомнила случай из своей практики, который произошел 10 лет назад. У меня был один клиент – банк. Он обратился с запросом написать техническое задание для архитектурного бюро, которое будет проектировать ему новый офис под те бизнес-процессы и стратегию, что мы с ним определили. Тогда нам еще не был известен термин Activity-based, продумывалось интуитивно. Меня поразило, насколько дальновидной была стратегия банка. Руководство хотело решить офисное пространство с учетом того, что их бизнес-процессы заточены под разные клиентские группы, разную специфику обслуживания.

Есть такая басня Крылова – «Квартет», где звучит мораль: «А вы, друзья, как ни садитесь, все ж в музыканты не годитесь». Чтобы не попасть в такую ситуацию, **нужно помнить: если мы перестраиваем офисное пространство, но не уделяем времени развитию организации, компетенциям персонала, то музыки не получится.** Но возможен и еще один нежелательный сценарий. Если мы активно внедряем элементы развития, но наше офисное пространство не позволяет реализовать все идеи по изменению стиля управления, корпоративной культуры, то рискуем попасть в другую крайность, которую описал Маяковский: «Любовная лодка разбилась о быт».



Анастасия Зенцова,
HR-консультант компании ARLine
(Москва)

Об офисах, где за сотрудником не закреплено рабочее место, я узнала в 2012 году. Тогда наше московское подразделение федеральной компании, специализирующейся на безопасности, переезжало в новый офис. Мы обдумывали варианты, как можно оформить пространство и на чем сэкономить. Кто-то высказал такое предложение – не закреплять за сотрудниками рабочих мест, тем более по корпоративному уставу у каждого оно было абсолютно стерильное. На столе не допускалось держать никаких личных предметов, кроме унифицированных стаканчиков с канцелярскими принадлежностями и календарем. Это предложение было воспринято критически, особенно со стороны топ-менеджмента: представителям высшего руководства объявили, что теперь они ничем не будут отличаться от обычных сотрудников.

Потом посчитали правильным сделать такие места только в кол-центре. Но сотрудники отдела взбунтовались – сказали, что отказываются приходить на работу: у них 12-часовой день по сменному графику, и им хочется сидеть в комфорте – за удобным столом и на удобном стуле. Эта идея в 2012 году в компании не прижилась, и все оформили классически.

Activity-based я увидела позже, когда стала работать в IT- или диджитал-компаниях, а также в тех организациях, где был распространен удаленный либо гибридный формат. Подавляющая часть коллектива не находится в офисе постоянно, приезжает на мероприятия с определенной целью. В таком случае компании невыгодно держать большие

офисы, оборудованные рабочими местами. Первый раз я встретила с этой практикой в компании «Скай Линк». Она была обустроена соответствующим образом: имелись рабочая зона, столы, стулья и ящички, где лежали необходимые вещи сотрудников, которые время от времени приезжали в офис.

Что я думаю о Activity-based? Такой вариант офиса более оптимистичен и удобен, особенно в случае с IT-бизнесом. Объясню почему. Я консультировала небольшую IT-компанию по вопросам организации пространства. Клиент был стартап с ограниченным бюджетом, но руководство стремилось иметь достойный комфортный офис, соответствовать ожиданиям IT-тусовки. Было желание приобрести современное оборудование, сделать современное оформление.

Мы поняли, что организация удаленного гибридного формата подходит этой компании более всего. Если создать Activity-based под такой режим работы, определенно, можно сэкономить деньги и избежать каких-либо возражений со стороны сотрудников: как это у меня нет рабочего места? Итак, 80 % времени они находились дома и оттуда решали свои дела, а остальные 20 % проводили в офисе – приезжали сюда в лучшем случае раз в неделю на очные митинги, когда это было необходимо (иногда обсуждение темы офлайн было более эффективным, чем онлайн). Также были организованы зоны переговорные; со столами и стульями; с личными ящичками.

Опишу еще один эпизод. У меня была коллега, которая начинала свою карьеру в кол-центре «Тинькофф Банка». Тогда не было закрепленных рабочих мест. Сотрудник должен был его добыть. Кто приходил в офис заранее – получал рабочее место, а кто опаздывал – мог остаться ни с чем (даже лишиться зарплаты). Таким образом руководство банка дисциплинировало сотрудников кол-центра. Кто не выдерживал, быстро покидал команду. На примере коллеги я поняла, что это неплохо работает: она говорила, что очень неорганизованный и часто опаздывающий человек, но в таких условиях всегда приходила вовремя и даже раньше (сама могу засвидетельствовать, ведь провели там вместе четыре года).

“ *Activity-based хорош для подходящих условий работы, а именно – когда возможна удаленка.* ”

Если дистанционный режим не предполагается, такой формат будет некомфортен.



Кирилл Марин,
экономист, владелец строительной компании
GBS-Company, аспирант РАНХиГС
при Президенте Российской Федерации (ИУРР)
(Москва)

Стратегия функционального офисного пространства активно используется в большинстве IT-компаний. Приведу в пример «Авито». Пространство офиса разделено таким образом, чтобы сотрудники могли находиться в неформальной обстановке и проявлять свои лучшие профессиональные качества, ведь правильная организация помещения максимально способствует креативному мышлению.

Сильная сторона Activity-based в том, что **такой офис более открыт в отношении корпоративной культуры**. Его сотрудники получают максимум выгод: они более качественно коммуницируют друг с другом, конструктивно ведут диалог и командную работу. Причем это касается персонала по всей горизонтально структурированной организации.

Слабая сторона Activity-based – он не годится для всех компаний. **Такой формат офиса не подойдет бизнес-структуре с классической вертикалью власти**. В ней есть централизация, определенный уровень иерархии, подчинение и соподчинение. Жесткая структура и вертикаль предполагают наличие кабинетов, где находятся административно-управленческий персонал, функциональные руководители, а также отдельного помещения, в котором работают линейные сотрудники. В таких фирмах в лучшем случае пространство будет open space³.

В свете вопроса организации офиса хотелось бы упомянуть систему 5S. Это технология создания комфорта и психологического климата, а также стимулов к деятельности, универсальность и стандартизация рабочих мест. Она возникла в Японии и применяется сейчас достаточно широко. Например, в IT-компаниях, когда определенное рабочее место закреплено за сотрудником.

Форма Activity-based в какой-то степени противоречит 5S. Она не предполагает наличие закрепленного места и того варианта, который требует работать стационарно, хотя подразумевает унификацию, которая включает в себя часть принципов 5S. Что означает это на практике? Отдельный кабинет понадобится инженеру-технологу; бухгалтерии; менеджменту; всем тем, кто занят интеллектуальным трудом; интровертам (им адаптироваться в открытой среде наиболее сложно). Работа этих людей требует сосредоточенности. Различные факторы отвлечения – разговоры, встречи с клиентами – только тормозят отлаженные процессы, снижают эффективность.

Activity-based приживется в тех фирмах, которые изначально в своей корпоративной культуре и внутренней организационной структуре выстраивают рабочие зоны на основе функционально-ориентированной технологии и по принципу открытости. Поэтому такой офис подходит в большей степени адхократической⁴ и сетевой компании, где сотрудники работают командой над проектами, конкретными задачами, где персонал сосредоточен над общей целью.

Важна позиция руководства, которое должно оценить возможность создания Activity-based: соответствует ли он бизнес-модели и организационной структуре фирмы. Например, у нас сотрудники отдела продаж

5S – пять шагов к идеальному рабочему месту



Система 5S – методика для конструирования, организации и стандартизации рабочей среды, один из инструментов бережливого производства. Разработана в Японии после Второй мировой войны. В названии системы число 5 означает количество правил (или шагов), а S – их наименования на японском языке.

Система 5S – это:

1. SEIRI (сэири) – сортировка, удаление ненужного. На рабочем месте все предметы разделяются на необходимые и бесполезные. Последние или удаляются, или переносятся в место для хранения, или используются для выполнения текущей задачи.

2. SEITON (сэитон) – соблюдение порядка, самоорганизация. На рабочем месте все предметы располагают на определенных местах так, чтобы ими было удобно пользоваться. При необходимости их можно маркировать.

3. SEISO (сэисо) – содержание в чистоте. На рабочих местах поддерживается порядок, регулярно проводится уборка.

4. SEIKETSU (сэикэцу) – стандартизация процесса. Все решения и меры, позволяющие сохранять рабочие места в чистоте и порядке, закрепляются письменно.

5. SHITSUKE (сицукэ) – совершенствование, самодисциплина. Рабочие места поддерживаются в порядке согласно установленным стандартам. Проводится регулярный аудит внедренных решений, рассматриваются новые предложения по улучшению системы.

³Open space (с англ. букв. открытое пространство) – организация рабочих мест сотрудников на одной открытой площадке, не имеющей стен.

⁴Адхократическая компания – динамичное, предпринимательское и творческое место работы, где поощряется готовность к риску, личная инициатива и свобода действий со стороны сотрудников.

находятся в открытом помещении. На производительность это никак не повлияло, т.е. не стало лучше, просто в силу специфики деятельности всех можно разместить в одном кабинете, предоставив каждому отдельное место. Для нас важно, как выполняется работа, с каким качеством. Результативность не страдает, не имеет значения, где при этом будут находиться ваши сотрудники: в одном офисе или разных, каждый за своим столом, в кресле с ноутбуком или вообще удаленно.

Главная задача, которую должны преследовать руководители компаний, – создать деловое пространство, стимулирующее производительность и повышающее результативность. Средства, способствующие этому, каждая фирма подбирает сама с учетом своей внутриорганизационной среды и особенностей менталитета людей. Так, представители поколения X не совсем готовы работать в Activity-based, подобный формат им нужно более тщательно обосновывать и «продавать». А вот зуммеры (Z) и миллениалы (Y), которые освоили эмоциональный интеллект, творчески подходят к выполнению своих обязанностей, отличаются гибкостью, относятся к функциональному офису положительно.

Хотелось бы обратить внимание на то, что некоторые компании, делая ставку на Activity-based, допускают ошибки.

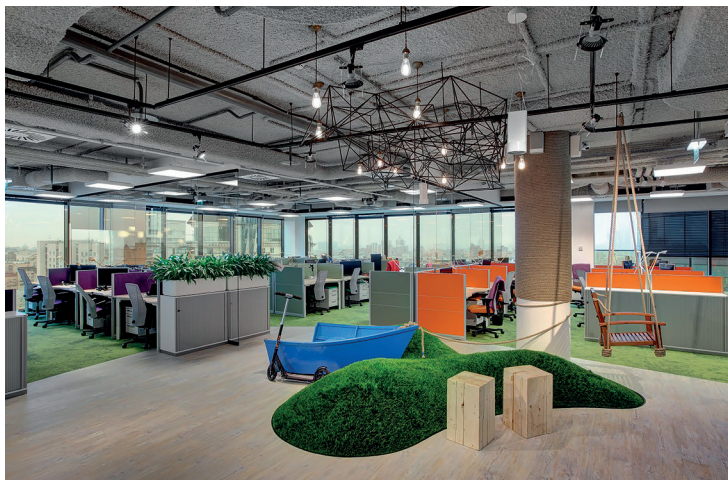
1. Отсутствует аналитика рабочих процессов. Нужно хорошо понимать каждого сотрудника, а именно какие условия позволяют ему показывать высокий результат.

2. Офисное пространство становится самоцелью. Так не должно быть. Функциональный офис создается для того, чтобы улучшать работу сотрудников, чтобы корпоративная культура и эмоциональная их вовлеченность в процессы компании удовлетворяли те нужды и требования, которые преследует руководство. Если пространство этому не способствует, значит, вы просто выбросили деньги и ресурсы на его преобразование на ветер.

3. Смена офиса ничем не оправдана. Сотрудники тоже привыкают к тому виду пространства, в котором работают. Если в привычных условиях они дают максимум производительности, зачем менять офис? Не забывайте о представителях поколения X и интровертах – для них все новое стресс. Обустраивать для сотрудников Activity-based стоит, когда этот процесс оправдан и поможет повысить продуктивность персонала.

4. Создание Activity-based не всегда целесообразно. Мы хорошо понимаем, что такое функциональный офис. Это большое количество интерактивных экранов, это инфор-

мация, которая доступна всем сотрудникам. Но представьте ситуацию: менеджер общается с проблемным клиентом, решая спорные вопросы и т.п. Заказчик может довольно экспрессивно высказывать свое негативное мнение. Как это будет влиять на сотрудников, которые сидят в одном пространстве с менеджером?



Офис «Авито» – это креативное пространство, оформленное в морском стиле и созданное по концепции Activity-based. Здесь есть и разнообразные рабочие зоны, и места отдыха: спортзал с раздевалкой и душем, бильярдная, комната с массажным креслом, игровая, импровизированный скалодром.



Елена Кожемякина,
управляющий партнер BLS
(Москва)

Система Activity-based популярна в компаниях с мобильным персоналом, а также в IT и сервисных организациях, для которых базовое постоянное рабочее место не нужно. Естественно, пандемия внесла свои коррективы, и многие изменили подход к организации пространства.

Наша сервисно-консультационная компания тоже использует такую систему. Постоянно в офисе у нас работает лишь часть сотрудников, многие – «в полях» – у клиентов. В офис они приезжают лишь изредка – совещания, обучение, локальные задачи. Таким образом мы и оптимизируем офис, т.е. не надо по умолчанию держать большие пространства сразу для всех сотрудников.

Система Activity-based в нашем случае простая. **Главное в ней – изначально все правильно организовать и настроить.** Речь о коммуникациях, доступах, запасе техники, оборудования, пустых столов (1–3). Мобильным сотрудникам мы даем ноутбуки. Но есть и резерв. То есть человек может приехать в офис и работать на любом незанятом месте, взяв свободный ноутбук. Для таких ситуаций у нас предусмотрена схема: если офисный сотрудник болеет, находится в отпуске, решает вопросы из дома или у клиента, то информацию собирает один из наших ассистентов. Таким образом, он всегда знает, есть ли свободное место и ноутбук для работы. Но, естественно, здесь нужен внимательный подход к IT-составляющей (пароли, доступы, хранение, защита информации). Плюс дополнительное консультирование сотрудников, приехавших в офис.

Честно говоря, мы для себя в устройстве Activity-based видим только плюсы. (Резерв ноутбуков вряд ли можно назвать минусом.) Возможно, есть какие-то нюансы для больших компаний, но в нашем масштабе эта система работает отлично.