



Od konvenčnosti ke spolupráci

Prostorový plán ukazuje, jak lze podpořit spolupráci, aniž by došlo ke zvýšení nákladů na pronájem či koupi nemovitých prostor.

Díky tomu, že technologie umožňují zaměstnancům působit téměř kdekoli, přehodnocují společnosti roli fyzického pracovního místa. Je stále jasnější, že potřeba klasických kanceláří a oddělených zasedacích místností je na ústupu a nahrazuje ji touha po neformálním prostředí, v němž mohou lidé vzájemně spolupracovat.

„Znovu a znovu od klientů slyšíme, že jejich pracoviště dostatečně nenapomáhá jejich lidem pracovat společně - spolupracovat,“ říká Dr. Tracy Browerová, ředitelka oddělení Performance Environments společnosti Herman Miller. „Povaha práce se mění, ale mnoha pracovištím se nedaří udržet s tímto vývojem tempo.“

A důkazy prokazující tuto skutečnost nejsou pouze náhodné. Data, která společnost Herman Miller shromáždila rozsáhlou studií napříč různými odvětvími, ukazují některé překvapivé tendence:

- Oddělené kanceláře zůstávají po více než 75% času prázdné
- Pracovní místa jsou prázdná po 60% času
- Zasedací místnosti jsou zřídka plně využívány – v těch větších jsou obvykle čtyři místa z pěti prázdná

Uvedená kvantifikovaná zjištění pocházejí ze studií Space Utilization Service. Space utilization Service, část oddělení Performance Environments společnosti Herman Miller, která se zaměřuje na služby zlepšující kvalitu pracovního prostředí, sbírá data o obsazenosti prostor prostřednictvím bezdrátových čidel umístěných na spodní straně židlí. Tato data přesně ukazují, kdy je každá židle využita – ať už v oddělených kancelářích, u jednotlivých pracovních míst, v zasedacích místnostech nebo společných prostorách.

„Herman Miller analyzuje tyto údaje tak, aby mohl doporučit takovou strategii využití prostoru, která lépe vyhovuje skutečnému fungování dané společnosti,“ uvádí Paula Edwardsová, senior manažerka oddělení Performance Environments. „Bez výjimky zjišťujeme, že společností by lépe sloužilo takové rozvržení, které obsahuje různá místa pro neformální interakci, která často probíhá spontánně.“

SLEDOVÁNÍ TRENDU

Výzkum ukazuje neustálý posun směrem ke vzájemné spolupráci. V roce 1985 pouze 30 procent výkonu jednotlivce vycházelo ze skupinové spolupráce. Do roku 2010 stoupl toto číslo k 80 procentům.¹

Co stojí za tímto posunem směrem k větší závislosti na spolupráci a směrem k pracovnímu prostředí, které ji podporuje?

- **Komplexnost.** Dnešní zaměstnanci se více než předchozí generace specializují. Je vzácné, když jedna osoba obsáhne všechny znalosti a dovednosti potřebné pro složité úkoly.
- **Rychlost.** Technologie zvyšují očekávání. Když je každý úkol třeba splnit v co nejkratší lhůtě, zaměstnanci nemají jinou možnost, než potvrdit princip že: „dva spolupracující lidé mohou dosáhnout více než dvakrát tolik toho, co samostatně pracující jednotlivci.“
- **Přehled.** Výzkum poukazuje na to, že víc hlav víc ví. Sdílení informací a názorů zlepšuje rozhodování. V jedné studii přišli výzkumníci na to, že kolektivní rozhodnutí předčí ta, která učiní jeden člověk.²
- **Mobilita.** Díky technologiím mohou zaměstnanci velkou část své práce vykonávat kdekoli – doma, na cestách, v kavárně. Tak proč stále ještě chodí do kanceláře? Budovy už nejsou místem, kde se soustřeďuje práce, v současnosti fungují jako prostředí, kde se lidé scházejí a spolupracují. Tato propojení se rychle stávají hlavním podstatným fyzického pracovního místa.

Ačkoli se povaha prostoru podporujícího spolupráci liší s ohledem na kulturní zvyklosti, neměnným prvkem je potřeba větší rozmanitosti neformálních prostor, které pracovníkům dávají na vybranou, kde a jak se setkávat s ostatními. Tato volba může mít různé podoby – společenské prostory, místnosti pro soustředěnou práci, barové sezení a vysoké stoly, možná také ostrůvky, u kterých se kolegové mohou sejít a porovnat si své poznámky, pokud na sebe náhodně narazí.

„Formální konferenční místnosti jsou skvělé pro prezentace, ale neformální prostory podporují jiný druh interakce – méně strukturovanou, kreativnější a více podporující spolupráci,“ říká Dr. Browerová.

Méně formální spolupráce je klíčem k tomu, jak udržet krok s měnícím se charakterem moderního pracovního dne. Pokud telefonát z mobilu nabere důvěrný směr, člověk se může uchýlit do soukromé „tiché“ místnosti. Pokud se tým potřebuje sejít kvůli projednání naléhavého projektu, jeho členové mohou využít posezení v neformální společenské části. Pokud se v kanceláři mezi svými schůzkami zastaví obchodní zástupce, může zamířit ke kávovému bufé.

Vytvoření efektivního týmového prostředí začíná tím, že porozumíme jednotlivým typům interakce v daném místě a rovněž počtem lidí, které má obsáhnout. Na tomto základě můžeme prostor navrhnout tak, aby poskytl ty správné nástroje a rovněž potřebnou míru soukromí.

MÝTUS REZERVACE

Obvyklá alternativa, samostatná zasedací místnost s velkým stolem, se už moc nepoužívá, tedy zcela jistě ne v plné míře. Může se to zdát nelogické, vždyť facility manažeři si často stěžují na nedostatek zasedacích prostor – „Naše zasedačky jsou neustále zarezervované.“ Ale zarezervované neznamená totéž co obsazené.

V rámci Space Utilization Service porovnává Herman Miller online rezervační systém klientů s aktuálními údaji o obsazenosti. Ty ukazují, že zasedací místnosti jsou často zarezervované, ale nevyužité, nebo častěji využité, ovšem nezarezervované. Proč?

„Dnešní práce se mění tak rychle, že to, co si naplánujete v úterý, už ve čtvrtek může být jinak,“ říká Dr. Browerová. „Lidé se setkávají ad hoc a zapomínají rušit svoje rezervace, nebo naopak neplánovaně obsadí zasedačku, aniž by si ji zarezervovali. Je zřejmé, že to, co potřebujeme, jsou neformálnější prostory pro neplánovaná setkání.“

Neformální znamená menší. Údaje shromážděné ze strany Space Utilization Service prokazují, že místnosti pro osm a méně lidí jsou o víc než polovinu využívanější.

Také technologie pomáhají. Zjištění Space Utilization napříč odvětví odhalují, že zasedací místnosti s technickým vybavením – konferenčními telefony, monitory, obrazovkami – jsou pětkrát využívanější.

KONVENČNÍ ROZVRŽENÍ

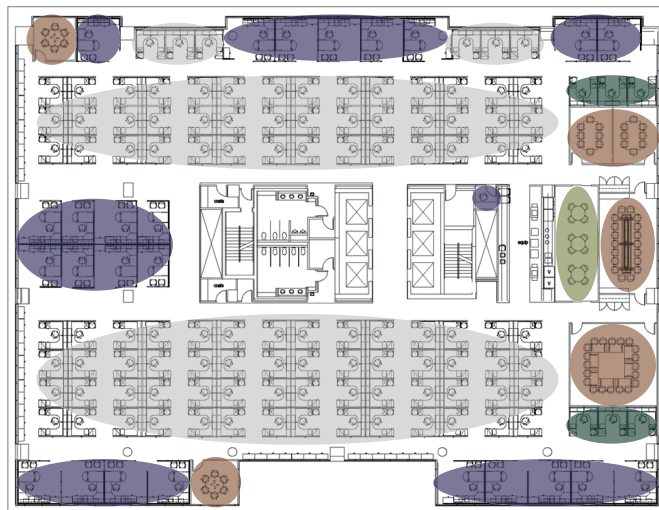
Tady vidíme, jak se vzorové pracoviště může proměnit z konvenčního na to, které podporuje spolupráci. Výchozím bodem je náčrt níže.

Pokud je Vám toto rozvržení povědomé, je to proto, že v různých obměnách bylo typické pro mnoho firem osmdesátých a devadesátých let, někde se dokonce udrželo dodnes.

Typickými znaky tohoto přístupu jsou oddělené kanceláře a zasedací místnosti po obvodu, pracovní místa v otevřeném centrální části a pouze jeden prostor – odpočinková zóna – který může být využit pro neformální interakci.

Takto to vypadá v číslech:

• Metrů čtverečních	2250 m ²
• Celkový počet pracovních míst	135
• Místo pro neformální interakci	1
• Oddělené zasedací místnosti	6
• Oddělené kanceláře	25
• Pracovní místa v open space	110
• Velikost jedné pracovní skupiny:	19 osob
• Poměr využití plochy skupinové prostory :	
19% skupinové prostory: 81% individuální prostory	



KONVENČNÍ ROZVRŽENÍ

USPOŘÁDÁNÍ PODPORUJÍCÍ SPOLUPRÁCI

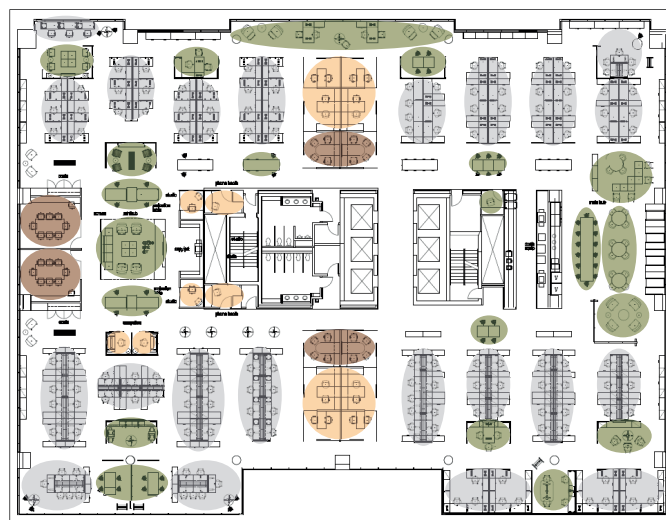
Totéž pracoviště může více podporovat spolupráci – a to s efektivnějším využitím a úsporou nákladů na pronájem či koupi prostor.

Toto uspořádání výrazně zvyšuje množství prostoru věnovaného neformálnímu setkávání. Otevřené zóny jsou umístěny kolem obvodu, v uličkách a poblíž seskupených pracovních míst. Díky pouhým dvěma zasedacím místnostem na obvodu (a absenci oddělených kanceláří) má přirozený přístup denní světlo, které prostor zpříjemňuje.

Následující čísla jasně ukazují, jak je prostor využit:

• Plocha	2250 m ²
• Počet pracovních míst	336*
• Místa pro neformální interakci	30
• Oddělené zasedací místnosti	6
• Pracovní místa v open space	144
• Místnosti se specifickou funkcí	15
• Velikost jedné pracovní skupiny:	7,3 osoby
• Poměr využití plochy:	40% skupinové prostory : 60% individuální prostory

*za předpokladu, že 60% pracovních míst je sdílených



- Místo pro neformální interakci
- Oddělené zasedací místnosti
- Místnosti se specifickou funkcí
- Pracovní místa v open space

USPOŘÁDÁNÍ PODPORUJÍCÍ SPOLUPRÁCI

USPOŘÁDÁNÍ PODPORUJÍCÍ SPOLUPRÁCI – INDIVIDUÁLNÍ PROSTOR

Jak může stejný prostor pojmout dvakrát tolik lidí v uspořádání podporujícím spolupráci než při konvenčním rozvržení? Třemi způsoby:

1. Zmenšením velikosti jednotlivých pracovních míst;
2. Doporučením, aby 60% pracovních míst bylo sdílených v poměru 3:1;
3. Vyvážením bodů jedna a dva tím, že téměř třikrát tolik míst bude věnováno prostorům umožňujícím spolupráci.

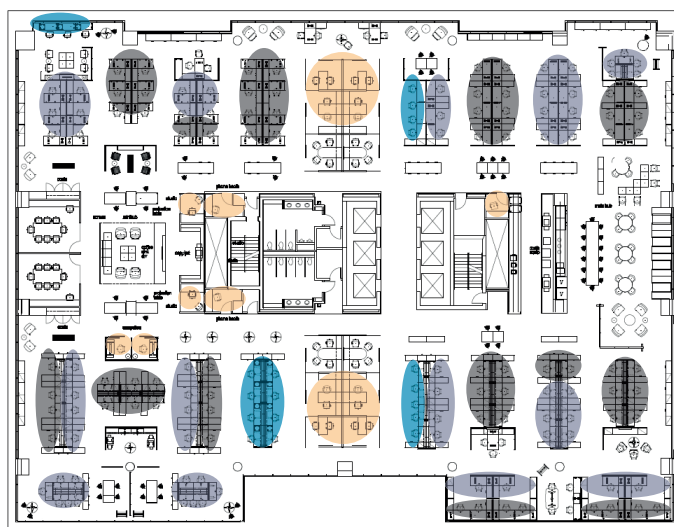
Je dobré zmínit některá specifika každého z níže uvedených uspořádání.

• **Osobní pracovní místa v open space.** Čtyřicet procent pracovních míst, celkem 58, je určeno pouze pro využívání jednou osobou. Pracovní místa jsou menší než při konvenčním uspořádání – mnohá jsou v rozměru 1,8 x 1,8 m oproti 2,4 x 2,4 m. Toto zmenšení lze obhájit dvěma trendy: 1) Pracovníci potřebují na svých místech méně úložného prostoru, protože mohou využít digitálních úložišť; a 2) Notebooky a ploché obrazovky eliminují potřebu hlubokých rohů potřebných pro někdejší masivní monitory.

• **Sdílená pracovní místa v open space.** Zbýlých šedesát procent pracovních míst, celkem 66, je sdílených, kdy jedno mají možnost volně využívat tři lidé. Sdílení sice vyžaduje jistou koordinaci mezi kolegy, ale vzhledem k tomu, že pracovní místa bývají v dnešní mobilní době více než polovinu času nevyužitá, dává tento přístup smysl pro řadu firem.

• **Pracovní místa pro jednorázové využití.** Dvacet míst je volně k dispozici pro kolegy pracující standardně z domova, obchodní partnery, dodavatele a vlastně kohokoli, kdo se zastaví a potřebuje se věnovat nějaké individuální práci. Tato místa jsou o něco menší než ta osobní nebo sdílená a jsou umístěna především ve snadno přístupných částech mimo hlavní uličky. Pro výpočet využití slouží poměr jedno jednorázové pracovní místo na každé čtyři osoby, které jej budou pravděpodobně využívat.

• **Místnosti pro soustředění.** Těchto patnáct místností je podobných odděleným kancelářím, ale nejsou určeny pro nikoho konkrétního. Jejich účelem je využití pro důvěrné rozhovory, soukromé telefonáty nebo nerušenou individuální práci, která vyžaduje soustředění.



USPOŘÁDÁNÍ PODPORUJÍCÍ SPOLUPRÁCI
– INDIVIDUÁLNÍ PROSTOR

USPOŘÁDÁNÍ PODPORUJÍCÍ SPOLUPRÁCI – PROSTOR PRO SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ

Prostor pro skupiny zaměstnanců, který zabírá 40% celkové plochy, je rozdělen na společenský a týmový. Ten první je přístupný všem a je umístěn uprostřed podél hlavních uliček. Díky tomu je plánovaná interakce pohodlná a zvyšuje se také pravděpodobnost náhodných setkání. Prostory pro práci týmů jsou naopak určeny konkrétním skupinám zaměstnanců a jsou umístěny po obvodu, poblíž pracovních míst členů daného týmu.

Každý typ prostoru podporujícího spolupráci má v tomto vzorovém rozvržení svoji specifickou charakteristiku:

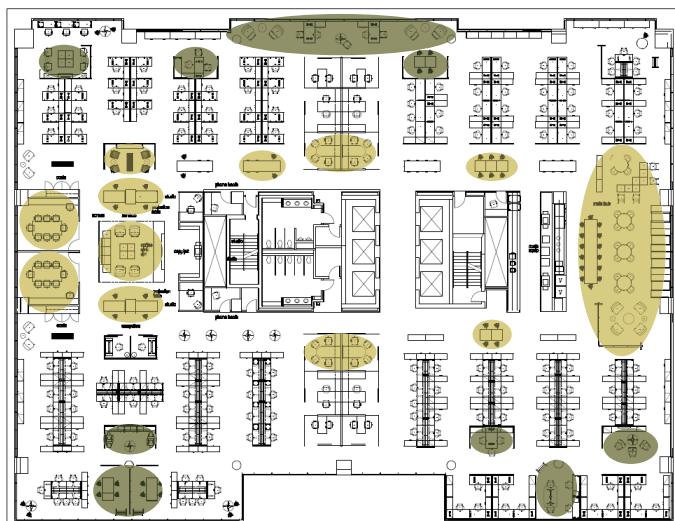
Skupinová spolupráce

- Rozsáhlý celek v plánu napravo je společenský prostor. Stolky a boxy typické pro kavárny nebo bary jsou obklopeny neformálním příležitostným sezením, které poskytuje improvizovaný prostor pro setkávání poblíž míst, kde se lidé přirozeně scházejí.
- Prostor probíhající podél obou centrálních uliček je opatřen ostrůvky a vysokými stoly s barovými židlemi podporujícími rychlou výměnu informací, jelikož lidé se zde náhodně potkávají ve chvíli, kdy tudy zrovna procházejí. Ostrůvky plní dvojí účel – jednak jako společný úložný prostor a zároveň jako místo, kde se lidé mohou setkávat a porovnávat si své postřehy.

- Čtyři samostatné zasedací místnosti jsou ve středové části. Všechny jsou malé (pouze se čtyřmi místy) a vybavené potřebnou technikou, nástroji, přepážkami a ergonomickým sezením – což jsou všechno atributy podporující jejich využívání.
- Úplně vlevo jsou dvě oddělené konferenční místnosti pro formální meetingy. Naproti přes uličku je společenský prostor pro krátkou interakci před meetingy a po nich. Společenský prostor navíc přiléhá k místu s tiskárnami, čímž opět podporuje neformální setkávání poblíž místa, kde na sebe lidé obvykle navzájem narazí.

Týmová spolupráce

- Většina obvodové části slouží jako průchozí prostory a otevřené zóny pro spolupráci určené přilehlým pracovním týmům. Okna nejsou zakrytá, takže dovolují přístup denního světla a přispívají tak ke světlému čínorodému prostředí.
- Dvě obdélníkové oblasti vlevo dole poskytují prostor pro práci na projektech a nabízejí jak stoly pro týmovou činnost, tak lavicové uspořádání pro práci individuální.
- Týmové zóny přiléhají seskupeným pracovním místům a jejich blízkost podporuje spontánní interakci.



USPOŘÁDÁNÍ PODPORUJÍCÍ SPOLUPRÁCI – PROSTOR PRO SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ

- Sdílené prostory pro skupinovou spolupráci
- Prostory pro spolupráci jednotlivých týmů

- Uprostřed horní části je navrženo lavicové uspořádání pro zaměstnance, kteří potřebují být k dispozici přílehlým pracovním týmům. Měkké sedačky ve vestavěných nikách jsou dalším místem pro neformální setkávání.

Ačkoli se do prostoru podporujícího spolupráci vejde více než 300 osob, předpokládáme, že ne více než 200 jich bude v danou chvíli přítomno, neboť řada pracovních míst je sdílených. Ne náhodou nabízejí místa pro setkávání dalších 160 míst – téměř jedno pro každého zaměstnance.

„Tohle je ideální,“ říká Edwards z oddělení Performance Environments společnosti Herman Miller. „Pro podporu vzájemné spolupráce obecně doporučujeme na každých pět až deset zaměstnanců jeden prostor, kde je možné se setkávat, nebo jedno místo k sezení pro každého. Ve výsledku tak mají všichni k dispozici několik míst, kde mohou pracovat.“

Dr. Browerová dodává: „Uspořádání podporující spolupráci představuje společenský posun od prostoru, který je „můj“, k tomu, který patří „nám“. Povzbuzuje zaměstnance, aby za svoji kancelář považovali celý prostor, ne pouze své vlastní pracovní místo.“

FINANČNÍ ASPEKTY

Uspořádání podporující spolupráci nenabízí pouze lepší místo pro práci, ale dokáže i ušetřit peníze. Kombinace sdílených pracovních míst a různých zón pro spolupráci dovoluje umístit na danou plochu více osob a přitom nabízí širší škálu pro volbu míst, kde pracovat. Alternativní uspořádání dovoluje na daný prostor umístit více než dvakrát tolik osob než rozvržení tradiční, a proto je možné, že nebude nadále třeba mít k dispozici celé patro jako doposud. To představuje zásadní úsporu v nákladech na pronájem – v tomto případě konkrétně přes 560 000 dolarů ročně, na sedmiletém pronájmu tedy téměř 4 miliony dolarů.

„A to může být víc než dost na kompletní vybavení nových prostor, a to až po tiskárny a kávovary,“ říká Dr. Browerová. „Ve svém důsledku umožňuje přechod od tradičního uspořádání k prostředí podporujícímu spolupráci těžit z úspor na dosavadním pronájmu a reinvestovat prostředky do takového prostředí, které souzní se způsobem práce v dané společnosti. Samo o sobě se to vyplatí – a dokonce víc než to.“

POZNÁMKY

- ¹ D. Morello and B. Burton, “Future Worker 2015: Extreme Individualism,” Gartner, 2006.
- ² “Optimally Interacting Minds,” Bahador Bahrami, Karsten Olsen, Peter E. Latham, Andreas Roepstorff, Geraint Rees, and Chris D. Frith.