



Doporučení

Data-Based Decision Making

Společnosti tíhnoucí ke kvantitativním nástrojům řízení mají něco společného: upřednostňují rozhodování na základě ověřitelných dat, ne domněnek. Klienti, kteří spoléhají na přesná data, se pohybují v dobré společnosti - podle nedávného průzkumu společnosti Herman Miller provedého u 173 předních společností v oblasti nemovitosti a jejich správy napříč severoamerickým kontinentem jsme zjistili, že více než 62% z nich preferuje rozhodování související s plánováním pracovních prostor na základě kvantitativních dat.

Space Utilization Service společnosti Herman Miller je tak pro mnoho klientů atraktivní právě díky své zálibě v přesných datech. Space Utilization Service, jež je součástí oddělení Performance Environments společnosti Herman Miller, je souhrnem služeb, které klientům pomáhají držet kontrolu nad náklady za pronájem či koupi nemovitých prostor, zatímco vytvářejí efektivnější pracovní prostředí pro zaměstnance.

„Jakákoli společnost, která věří, že manažerská rozhodnutí by měla být založena na kvantitativních datech, pocítí přínos měření využitosti svých pracovních prostor,“ uvádí Tracy Browerová z oddělení Performance Environments společnosti Herman Miller. „Je to logický doplněk toho, jak můžete využívat data pro lepší řízení Vaší činnosti.“

Důvod pro mapování využitosti pracovního prostoru

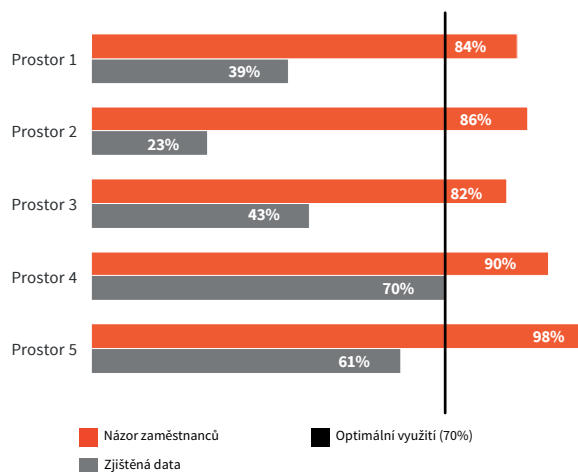
Cílem Space Utilization Service společnosti Herman Miller je snižovat náklady a zvyšovat kvalitu, a to především v oblasti nemovitosti a pracovních prostor. Tato služba využívá bezdrátových čidel nenápadně umístěných po dobu třítydenního monitorování na spodní straně všech židlí na daném pracovišti.

Čidla mapují obsazenost prostřednictvím detekce pohybu. Společnost Herman Miller pak získaná data analyzuje s cílem doporučit způsoby, jak daný prostor lépe využívat. „Prvním krokem k efektivnějšímu využívání je porozumět tomu, jak daný prostor využíváte nyní,“ říká Browerová. „K tomu jsou třeba přesná číselná data. Které prostory se využívají málo? Podporuje Vaše pracovní prostředí Váš způsob práce? Máte správně vyvážený poměr mezi prostředím určeným pro individuální a týmovou práci?“

Jak společnost Herman Miller zjišťuje, odpovědi na tyto otázky jsou překvapivé. V průběhu desítek studií zaměřených na využívání prostor, které byly provedeny napříč různými obory, se ukázalo, že mezi předpokládanou a skutečnou využitostí je velký rozdíl. Když se lidé ptáte, z kolika procent využívají své pracovní prostředí, obecně uvádějí údaj v rozmezí 82 – 98%.

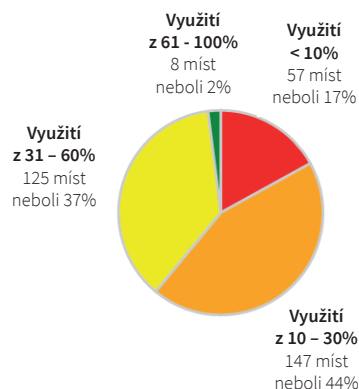
Elektronické měření využitosti prováděné společností Herman Miller však ukazuje, že průměrná hodnota se pohybuje mezi 19 a 37%. Tento rozdíl mezi skutečnou a domnělou využitostí otevírá možnost přehodnotit stávající využívání prostoru, jeho rozvržení a také optimalizovat jeho velikost.

Obrázek 1: Ukázka rozdílu mezi skutečným a domnělým využíváním prostoru u konkrétní společnosti



Například oddělené kanceláře jsou v průměru z přibližně tří čtvrtin času nevyužité, zatímco jednotlivá pracovní místa z přibližně 60%. Co se týče zasedacích místností, většina je uzpůsobena pro dvanáct a více lidí, ale zřídka je takový počet lidí využívá.

Obrázek 2: Míra četnosti využívání prostor – často, příležitostně, zřídka - u konkrétní společnosti





„Je pochopitelné, že když klienti spatří zjištěná data, je jim jasné, že musí existovat řešení, jak z daného prostoru vytěžit více,“ zmiňuje Browerová. Jak? Možná dává smysl začít některá pracovní místa sdílet, zejména proto, že zaměstnanci jsou stále více mobilní. V některých případech je dobré zmenšit rozměr jednotlivých pracovních míst a oddělených kanceláří tak, aby bylo k dispozici více prostoru pro vzájemnou spolupráci. Nebo by bylo možná rozumné zredukovat velké zasedací místnosti ve prospěch menších míst, která vybízejí k neformální interakci.

„Neexistuje jednotné doporučení pro všechny,“ dodává Browerová. „Vše záleží na zjištěných údajích a cílech daného klienta.“

Efektivita a produktivita

Při svém úsilí o měření, analýzu a zlepšení využívání pracovního prostoru provádí Space Utilization Service společnosti Herman Miller srovnání s jinými obory založenými na číselných datech. Stejně jako u jiných kvantitativních manažerských nástrojů, Space Utilization Service nejlépe funguje v případě, kdy daný klient stanoví pro shromažďovaná data kontrolní limity. Herman Miller doporučuje klientům, aby vymezili tyto hranice s ohledem na výsledky žádoucí právě pro jejich pracovní prostředí.

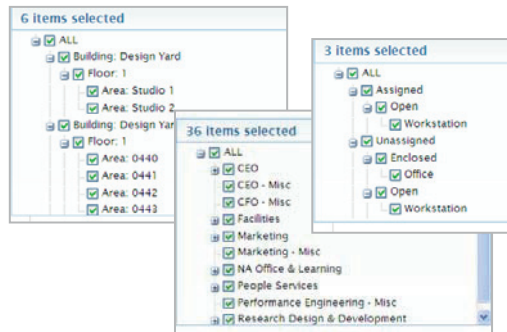
Jaké je například přijatelné procentuální rozmezí pro čas, kdy jsou pracovní místa a oddělené kanceláře nevyužity? Jakmile zjištěná data přesáhnou jakoukoli Vámi udanou mez, může být vhodné nově rozvrhnout Vaše pracoviště tak, aby lépe vyhovovalo způsobu svého využívání. Výpovědní hodnota získaných dat se s četností jejich sběru zvyšuje.

„Jedná se o včasný nástroj pro zjištění toho, že využívání daného prostoru vybočuje z požadových mezí,“ říká Browerová. „Každá společnost může těžit z jednorázového zmapování využitosti svých prostor, ale mnohé si uvědomují větší přínos pravidelného monitoringu. Můžeme to považovat za něco jako pravidelnou lékařskou prohlídku daného pracoviště.“

Obrázek 3 Tato tabulka pomáhá zmapovat, kolik míst je obsazených po delší dobu a kolik je jich využito pouze krátkodobě, což mohou být adepti pro program mobility

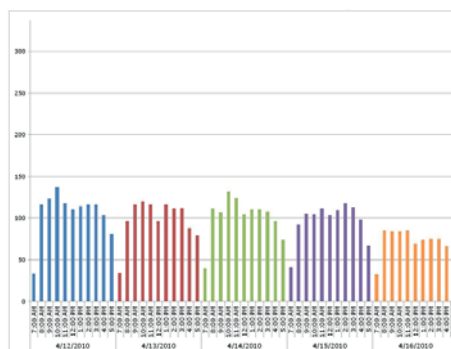
Čas strávený na pracovním místě	Četnost opuštění místa na 1 hodinu a více		
	0 - 1	2 - 3	4+
0 - 2 hodiny	21% 7 míst	6% 19 míst	0% 0 míst
3 - 5 hodin	9% 31 míst	11% 38 míst	1% 2 místa
6 a více hodin	46% 156 míst	6% 19 míst	0% 1 místo

Obrázek 4 Systematické jednorázované nebo opakované týdenní mapování určitého oddělení, typu prostoru a jeho uspořádání



Obrázek 5 Hodinový přehled počtu využitých míst

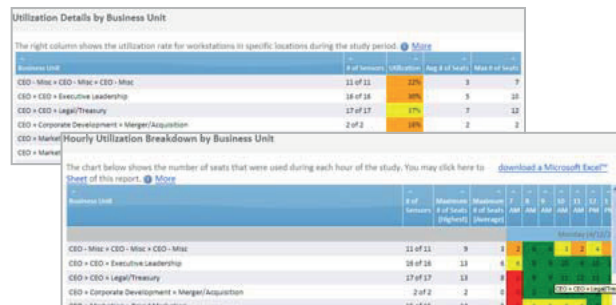
Maximální počet využitých pracovních míst v průběhu jednoho týdne – údaje v hodinách pro všech 337 jednotlivých pracovních míst na všech mapovaných pracovištích





Data zjištěná výzkumem Space Utilization mohou být v každém případě využita pro studii možné změny pracovního prostředí, takovou, která je založena na objektivní analýze spíše než subjektivních názorech. „Údaje o využívanosti prostor mohou klientům pomoci nalézt rovnováhu mezi efektivitou a produktivitou,“ říká Browerová. „Efektivita vyplývá ze snížení nákladů na pronájem či koupi prostor, zatímco produktivita z takové jejich úpravy, která lépe podporuje skutečný způsob práce Vašich zaměstnanců.“

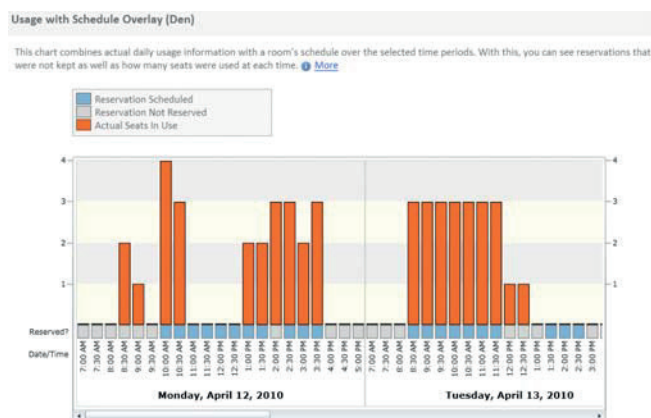
Obrázek 6 Příklad doplňkového zmapování individuálních pracovních prostor



Obrázek 7 Příklad zmapování zasedacích místností



Obrázek 8 Příklad porovnání skutečné využívanosti v porovnání s údaji o rezervacích zasedacích místností



Pro více informací prosím kontaktujte Ph.D. & MM Tracy Browerovou, ředitelku Performance Environments, na adrese tracy_brower@hermanmiller.com nebo telefonním čísle 616-540-2597.