

WORKPLACE STRATEGY

ZAPROJEKTUJ
DOŚWIADCZENIE PRACY
I WYPRZEDŹ JUTRO!

OFFICE

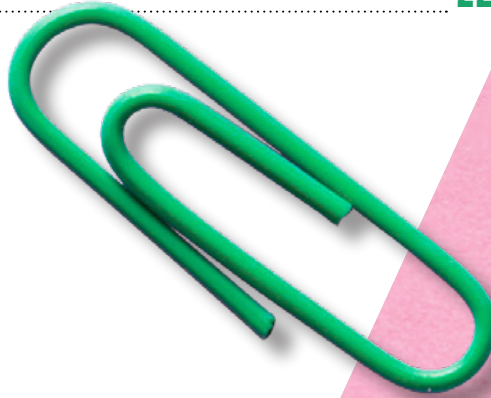


**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**

Real Estate for a changing world

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	3
WORKPLACE STRATEGY: DEFINICJA	4
GŁÓWNE WYZWANIA W POLSKICH BIURACH	8
DEFINIOWANIE PUNKTU WYJŚCIA: CEL STRATEGICZNY	10
STYLE PRACY I BIURO DOPASOWANE DO POTRZEB	12
DESIGN PARTYCYPACYJNY: TRZY WYMIARY ZAANGAŻOWANIA	14
CASE STUDY	16
DOBRY WORKPLACE? TYLKO BEZ ROZWIĄZAŃ SIŁOWYCH	18
PRZESTRZEŃ DO ROZWOJU	20
PODSUMOWANIE	22



CZYM JEST STRATEGIA ŚRODOWISKA PRACY?

- usystematyzowanym podejściem do tworzenia środowiska pracy
- analizowaniem potrzeb i badaniem tego, jak organizacja rzeczywiście pracuje
- proponowaniem rozwiązań dopasowanych do stylu pracy zespołów i poszczególnych pracowników
- tworzeniem rozwiązań we współpracy z użytkownikami
- monitorowaniem zmian w organizacji i dostosowywaniem do nich przestrzeni

WPROWADZENIE

„Workplace strategy” to pojęcie, które w ostatnim czasie pojawia się w wielu artykułach. Coraz więcej firm wprowadza do swojej oferty usługi z zakresu „workplace”. To nie przypadek, że ma to miejsce akurat teraz.

W biurach zbyt wiele się dzieje i coraz trudniej nad wszystkim zapanować. Modele aranżacji biur stworzone w poprzednim wieku przestają się sprawdzać. Postępująca ewolucja stylu pracy tworzy też swego rodzaju presję: zmieniają się i rosną oczekiwania co do tego, co ma zaoferować powierzchnia biurowa. By na nie odpowiedzieć, nie wystarczy udostępnienie kolorowych, ale powierzchniowych rozwiązań, lecz konieczne jest sięgnięcie głębiej i modyfikacja DNA biur oparta na wnikliwej analizie tego, co dzieje się z organizacjami oraz jak zmieniają się modele biznesowe i wykonywane zadania. Trzeba wziąć pod uwagę szereg czynników, w tym wpływ zmian technologicznych, sposób, w jaki ludzie myślą o swoich rolach zawodowych, jak uczą się w organizacjach i jak planują swoje kariery. Tylko wówczas będą się dobrze czuli w swoim miejscu pracy i to bez względu na to, jakie zajmują stanowisko oraz jaki mają staż pracy, doświadczenia i przyzwyczajenia.

Mamy tego świadomość i dlatego wyjaśniamy, jak można przygotować się do procesu aranżacji biura i jak dzięki zastosowaniu

usystematyzowanego podejścia do tworzenia środowiska pracy zamiast doganiać rzeczywistość, zacząć ją wyprzedzać, odzyskać kontrolę nad biurem i tworzyć miejsca wspierające rozwój organizacji i pracujących w nich osób.

Wskazujemy obszary, na które należy zwrócić szczególną uwagę: zdefiniowanie punktu wyjścia, głównych wyzwań i określenie stylów pracy. Tworzenie biura dopasowanego do potrzeb organizacji to wymagający proces, ale odpowiednio zaaranżowana przestrzeń może pozytywnie wpływać na wzrost efektywności pracy, wspierać współpracę zespołów, tworzenie i przekazywanie wiedzy oraz wdrażanie strategii biznesowych. Może również kształtować kulturę organizacyjną, wizerunek pracodawcy i pomagać w rekrutacji uzdolnionych pracowników. Usystematyzowane i holistyczne podejście do projektowania środowiska pracy, weryfikowanie założeń i dostosowywanie przestrzeni do zmian zachodzących w organizacji przynosi wiele korzyści. Analizowana w raporcie historia Monterail jest tego dobrym przykładem.

WORKPLACE STRATEGY: DEFINICJA

WORKPLACE STRATEGY TO TWORZENIE
ROZWIĄZAŃ DOSTOSOWANYCH DO POTRZEB
ORGANIZACJI DZIĘKI WYKORZYSTANIU
UŻYTECZNYCH DANYCH



Tworzenie środowiska pracy to złożone zadanie wymagające zrozumienia organizacji, dlatego formułowanie zaleceń powinny poprzedzić badania – tym bardziej, że to, co opisują dokumenty organizacyjne, zwykle istotnie różni się od stanu faktycznego.

Pracowano wiele metod pozwalających na zarówno uwzględnienie w tym procesie najdrobniejszych szczegółów, dzięki wykorzystaniu narzędzi jakościowych, jak i stworzenie bardziej ogólnych rekomendacji opartych na danych uzyskanych metodami ilościowymi. Dobór narzędzi badawczych i skala procesu powinny być dostosowane do wielkości organizacji, stopnia złożoności struktury oraz unikalnej historii i sytuacji danej firmy. Można badać i porównywać wiele aspektów pracy organizacyjnej, ale warto skoncentrować się na zgromadzeniu użytecznych danych. Stosowanie benchmarków ma sens tylko jeśli punktem odniesienia są aktualne dane i porównujemy analogiczne kategorie.

Na polskim rynku wykorzystuje się termin „workplace strategy” na określenie wszelkich usług doradczych związanych z kształ-

towaniem środowiska pracy, co jest bardzo mylące. Oferowanie bardzo wąskiego zakresu usług związanych z doradztwem w zakresie wyboru rozwiązań meblowych i architektonicznych w oparciu o doświadczenia z innych zrealizowanych projektów nie jest jeszcze tworzeniem „workplace strategy”. Podstawowe założenia dotyczące tego, jak biuro powinno być zorganizowane, to brief, szczegółowo definiujący potrzeby organizacji. Jego rozszerzona wersja, będąca planem taktycznym i obejmująca miękkie aspekty zarządzania procesem tworzenia przestrzeni, takie jak wytyczne do komunikacji i zarządzania zmianą, to koncepcja środowiska pracy. Prawdziwa strategia środowiska pracy to plan obejmujący co najmniej 5-letni okres, a najlepiej cały okres trwania umowy najmu, i oferujący kompleksowe podejście do planowania przestrzeni oraz zarządzania biurem.

PLANOWANIE ZAŁOŻEŃ ŚRODOWISKA PRACY WYMAGA:

- relacji biznesowej opartej na otwartości i transparentności,
- zaangażowania osób posiadających dogłębną znajomość metodologii badań organizacji i tworzenia strategii środowiska pracy,
- innowacyjności w działaniach i wykorzystywanych metodach badawczych,
- elastycznego podejścia projektowego.

Każda organizacja (i każdy z jej pracowników) będzie sobie radzić lepiej lub gorzej w zależności od tego, jak fizyczne środowisko pracy zostanie zaplanowane i zaprojektowane oraz jak będzie zarządzane.

Franklin Becker

STRATEGIA ŚRODOWISKA PRACY POMAGA:

- tworzyć miejsca pracy, w których ludzie rozkwitają, stają się bardziej kreatywni i produktywni
- osiągać cele biznesowe
- budować przewagę konkurencyjną
- kształtować kulturę organizacyjną
- zaaranżować funkcjonalną przestrzeń dostosowaną do potrzeb
- zaangażować całą organizację i przeprowadzić proces zarządzania zmianą
- przyciągać uzdolnionych pracowników
- tworzyć wizerunek marki

Gra strategiczna: TWORZENIE BIURA



BRIEF

Tworzenie briefu środowiska pracy rozpoczyna się od zdefiniowania celów biznesowych projektu. Kolejne kroki to analiza stylów pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych i wskazanie optymalnych sąsiedztw departamentów i zespołów. Na tej podstawie przygotowuje się wytyczne do projektowania.



KONCEPCJA

Przy tworzeniu koncepcji **środowiska pracy** trzeba wykorzystać także dodatkowe narzędzia, oprócz tych, po które sięga się przy opracowywaniu briefu, pozwalające na przygotowanie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz zaplanowanie zarządzania zmianą.



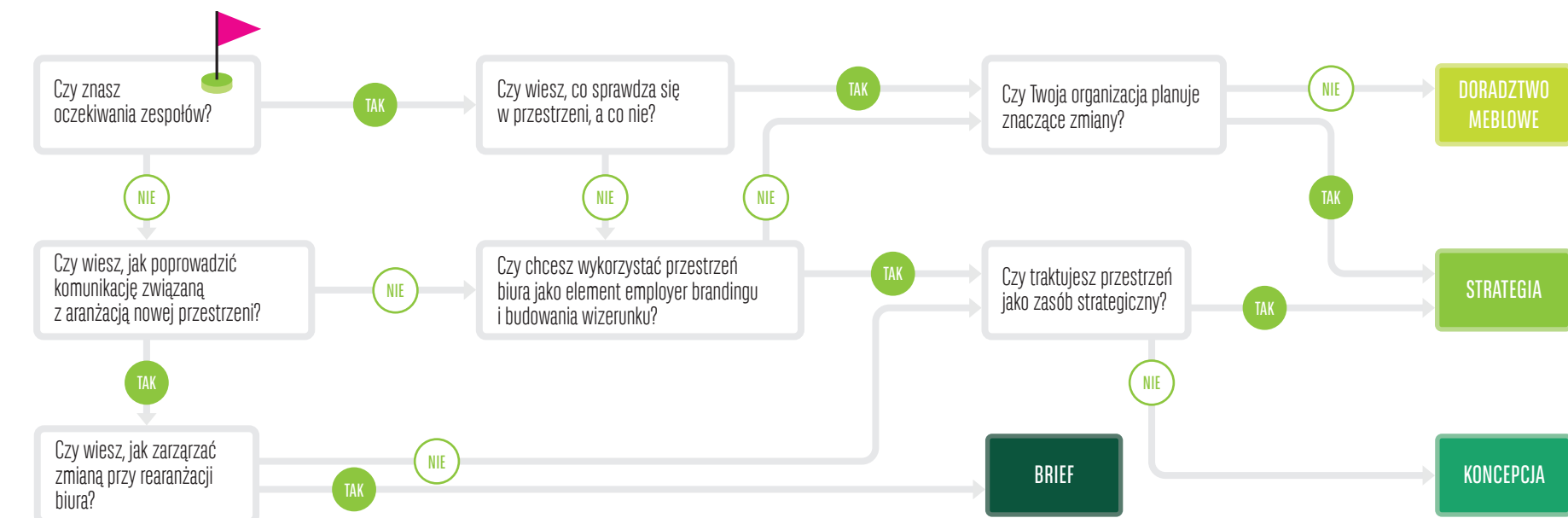
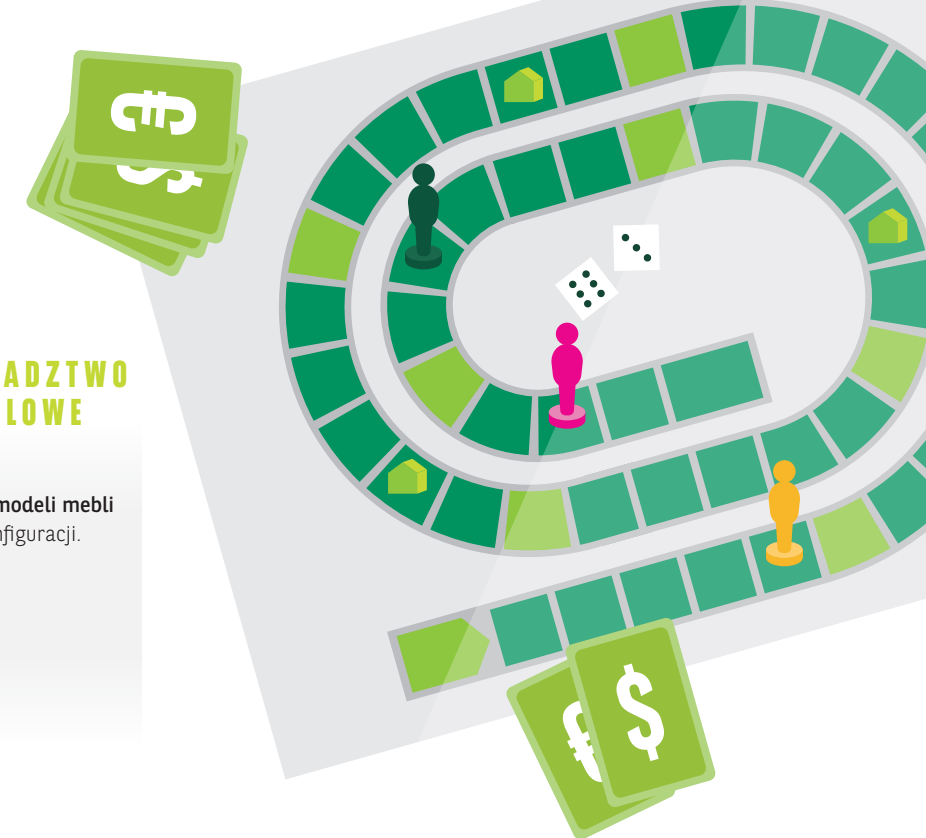
STRATEGIA

Strategia środowiska pracy obejmuje działania związane z jego kształtowaniem od momentu rozpoczęcia poszukiwań odpowiedniego biura przez cały okres wynajmu. To zintegrowane podejście do zarządzania przestrzenią organizacji, obejmujące cele strategiczne, założenia funkcjonalne i estetyczne.



DORADZTWO MEBLOWE

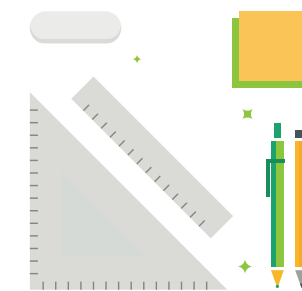
Pomoc w wyborze modeli mebli i ich optymalnej konfiguracji.



GŁÓWNE WYZWANIA W POLSKICH BIURACH

TWORZENIE PRZESTRZENI BIURA WYMAGA NIE TYLKO PODJĘCIA DECYZJI STRATEGICZNYCH, LECZ TAKŻE ZMIERZENIA SIĘ Z WIELOMA ZAGADNIENIAMI NATURY OPERACYJNEJ

Z badań procesów tworzenia przestrzeni wynika, że wiele biur jest niedopasowanych do potrzeb organizacyjnych. Można wskazać trzy grupy wyzwań, z którymi mierzą się organizacje. Jak uprządkować rzeczy i procesy, żeby wszystko miało swoje miejsce w biurze? Jak poradzić sobie z pewnym paradoksem: z jednej strony ułatwić wymianę wiedzy, z drugiej zapewnić bezpieczeństwo informacji? Jak tworzyć unikalną tożsamość i odróżnić się od innych, gdy rynek oferuje głównie szablonowe i standardowe rozwiązania?



ŁAD I PORZĄDEK

W biurach wiele się dzieje. Ludzie, procesy i rzeczy – zapanowanie nad wszystkim staje się coraz trudniejsze. Nowe aranżacje wykorzystujące strefowe i elastyczne porządkowanie przestrzeni, rozwiązania architektoniczne i meblowe dostosowane do różnych stylów pracy, aplikacje ułatwiające zarządzanie przestrzenią i rezerwowanie sal – to narzędzia wykorzystywane, by zapanować nad organizacyjnym chaosem. „Odzyskaj kontrolę nad swoim biurem” to hasło, które powinno przyświecać każdemu zespołowi projektowemu planującemu rearanżację przestrzeni lub relokację.



WIEDZA

Zarządzanie wiedzą w organizacjach wymaga nie tylko tworzenia odpowiednich procedur, lecz także przestrzeni wspierającej przekazywanie informacji i wspólną pracę. Zapewnianie miejsc do pisania notatek i tablic, na których można zwizualizować procesy, przestrzeni nieformalnych wspierających wymianę wiedzy, miejsc do szkoleń online i pracy warsztatowej oraz cichych pokoi oferujących takie warunki do pracy jak biblioteki – to dziś priorytety. Coraz więcej uwagi poświęca się wiedzy ukrytej przekazywanej w codziennych rozmowach oraz sieciom społecznym w organizacjach i roli technologii w tworzeniu wiedzy.



TOŻSAMOŚĆ, KULTURA ORGANIZACYJNA I STYL ZARZĄDZANIA

Nie każdy typ biura sprawdzi się w każdej firmie. Różne modele biur – gabinetowe, open space’y, biura zorganizowane zgodnie z koncepcją activity-based working – opracowane zostały dla określonych kultur organizacyjnych i stylów zarządzania. Wpisane są w nie pewne założenia dotyczące stylu komunikacji czy sposobów sprawowania kontroli. Firmy niehierarchiczne, o demokratycznym stylu zarządzania, stawiające na transparentność działań znakomicie odnajdą się w przestrzeniach otwartych. Natomiast te bardziej konserwatywne – w przestrzeniach gabinetowych. To jednak dość ogólne wytyczne – w każdej firmie są różne działy, mające własny rytm pracy. Jaki mix przestrzenny stworzyć, tak aby wspierać rozwój organizacji jako całości, ale także poszczególnych działów? – to dziś jedno z głównych wyzwań.

ORGANIZACYJNE WYZWANIA WIDZIANE OCZAMI KLIENTÓW

Nie chcemy ani robić rewolucji, ani wygenerować lawiny oczekiwań, ale musimy uporządkować biuro, bo jest pozostawiane mnóstwem szaf, w których nie wiadomo co jest. Ludzie się nimi poodgradzali. Potrzebują wydzielienia, to zrozumiałe, ale można zapewnić im to samo bardziej estetycznymi i nowoczesnymi rozwiązaniami.

Chcielibyśmy stworzyć biuro, które będzie naszą wizytówką i które przyciągnie pracowników. Jesteśmy post-prłowską firmą i mamy spuściznę różnorodnych mebli: wszelkie kolory i rozmiary. Nawet wykładowiny mamy różne.

U nas najważniejsi są ludzie i to, co oni wiedzą, musimy stworzyć biuro, które będzie nam ułatwiać wymianę wiedzy – w naszej branży to kluczowe.

DEFINIOWANIE PUNKTU WYJSCIA: CEL STRATEGICZNY

Dobre zrozumienie sytuacji firmy jest niezbędne, by stworzyć biuro, które wspiera codzienne działania i pomaga realizować strategiczne cele biznesowe.

W oficjalnych dokumentach organizacje formułują swoje potrzeby w sposób bardzo ogólny: potrzebujemy nowoczesnego biura, które będzie wspierało naszą pracę operacyjną i cele strategiczne. Kiedy jednak zaczyna się rozmawiać z osobami odpowiedzialnymi za przeprowadzenia procesu reorganizacji lub relokacji, opowiadają o nich w sposób dotyczący sedna sprawy. Oto przykłady z rozmów z Klientami:

Kupiliśmy ostatnio naszego konkurenta i chcemy zrobić konsolidację biur, żeby stworzyć jedno wielkie centrum zarządzania.

Chcemy zmienić kulturę organizacyjną, bo dużo tracimy przez to, że jesteśmy pozamykani w pokojach i nawet ludzie pracujący tu kilkanaście lat nie mówią sobie „dzień dobry” na korytarzu. Musimy mieć bardziej otwarte środowisko pracy.

Byliśmy małą firmą rodzinną, ale szybki wzrost zatrudnienia sprawił, że pewne sprawy wymknęły się nam spod kontroli i staliśmy się firmą silosową, a teraz chcielibyśmy stworzyć przestrzeń, w której osiągniemy synergę współpracy.

Sprzedaż naszych głównych produktów wymaga współpracy wielu działów, musimy zorganizować pracę zespołów wokół procesu dostarczania usług klientom, a przestrzeń dzieli nas funkcjonalnie.

Każda z tych firm chciałaby mieć nowoczesne, funkcjonalnie zorganizowane biuro, w którym pracownicy będą się dobrze czuli, ale dla każdej z nich oznacza to co innego. Żadne biuro nie będzie uniwersalnie dobre dla wszystkich. A to, co dla jednych organizacji będzie optymalnym rozwiązaniem, dla innych może wręcz stanowić przeszkodę w efektywnym funkcjonowaniu.

Przy planowaniu przestrzeni trzeba zawsze uwzględniać sytuację, w której znajduje się dana organizacja i dobrze zdefiniować punkt wyjścia: Czy konieczne jest jedynie zrozumienie, jak organizacja rzeczywiście pracuje, i przeanalizowanie potrzeb, by stworzyć nowe, dopasowane biuro? Czy celem organizacji jest jednocześnie zmiana sposobu pracy i kultury organizacyjnej lub zacieśnianie współpracy jednostek, by wzmocnić pozycję strategiczną? A może jest nim zwiększenie stopnia wykorzystania przestrzeni, by poradzić sobie z gwałtownym wzrostem albo zmniejszyć wydatki związane z wynajmem?

Dobre zdefiniowanie sytuacji wyjściowej pomoże nadać priorytety działaniom w ramach projektu. Umożliwia też właściwe określenie zakresu prac niezbędnych, by opracować założenia do tworzenia środowiska pracy: czy wystarczy brief, a może niezbędna jest koncepcja albo strategia?



STYLE PRACY I BIURO DOPASOWANE DO POTRZEB

ZDEFINIOWANIE STYLÓW PRACY JEST KONIECZNE DO TEGO, BY TWORZYĆ ARANŻACJE DOPASOWANE DO POTRZEB POSZCZEGÓLNYCH ZESPOŁÓW I OSÓB



Anna jest handlowcem. W biurze bywa raz w tygodniu. Gdy przychodzi, spotyka się z wybranymi osobami, żeby przekazać im najnowsze informacje od klientów, czasami odpisuje na emaile. Dzięki niej wiadomo, co się dzieje w terenie.



Marcin jest menedżerem koordynującym pracę w interdyscyplinarnych zespołach projektowych i jego kalendarz wypełniony jest spotkaniami. Czasami rezerwuje salkę konferencyjną na cały dzień. Przy biurku siada zwykle rano i na koniec dnia, żeby sprawdzić pocztę.

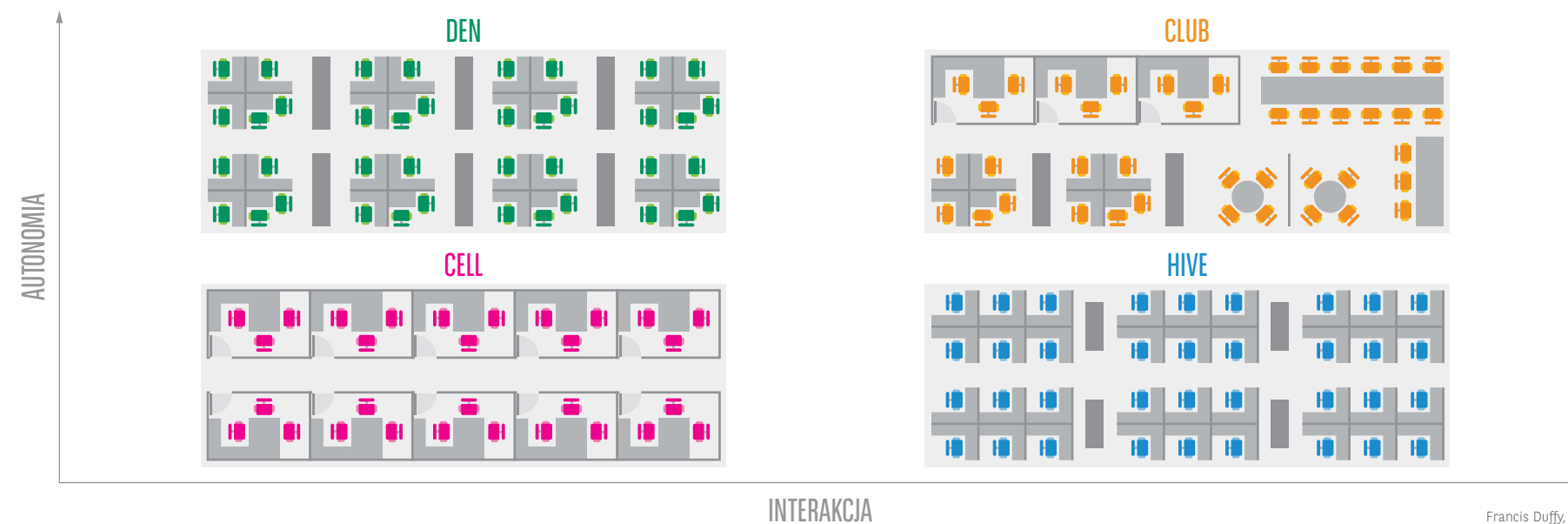


Dzień **Marii** wygląda podobnie jak Marcina, z tą różnicą, że wiele z jej spotkań ma miejsce poza biurem.



Kasia pracuje w dziale finansowym i cały dzień spędza przy biurku. Czasami któraś z koleżanek podchodzi do niej, żeby coś skonsultować. Kasia pracuje jednak raczej z danymi niż z ludźmi, jak ujmie to jej mąż.

PRZESTRZENIE DLA RÓŻNYCH STYLÓW PRACY



Francis Duffy, 1994, *The New Office*

Każda z tych osób ma zupełnie inny styl pracy. Nie tylko wykonywane zadania mają odmienny charakter, lecz także osoby te są w różnym stopniu mobilne, różny jest też poziom autonomii i częstotliwość współpracy z innymi osobami. Dlatego każda z nich potrzebuje nieco innego wsparcia przestrzennego.

Konwencjonalne podejście do planowania przestrzeni nie uwzględnia tych różnic: dostarczane są uniwersalne rozwiązania takie same dla wszystkich. Natomiast w ramach procesu tworzenia założeń do projektowania biura brane są pod uwagę potrzeby wynikające ze specyfiki typów ról organizacyjnych. Stratedzy środowiska pracy wiedzą, że należy wziąć przy tym pod uwagę wiele czynników: style pracy zespołów i departamentów, kulturę organizacyjną, komunikację formalną, nieformalną i obecny sposób aranżacji przestrzeni, który ukształtował określone sposoby działania. Kompleksowe badanie uwzględniające wszystkie te aspekty umożliwia stworzenie dopasowanych rozwiązań.

Planowanie przestrzeni dla różnych stylów spopularyzowali między innymi brytyjscy architekci Francis Duffy i Jeremy Myerson oraz holenderski konsultant Erik Veldhoen. Duffy zaproponował, by patrzeć na pracę przez pryzmat dwóch aspektów: stopnia intensywności współpracy w zespole oraz zakresu niezależności specjalistów¹. Opracował cztery rodzaje stref wspierających różne style pracy: den, hive, club, cell.

Myerson wraz z Catherine Greene analizowali style pracy pracowników wiedzy i wyróżnili cztery profile: kotwice, łączników, zbieraczy i żeglarzy². Kotwice to osoby takie jak Kasia, spędzające wiele godzin przy własnym biurku, dla których ważna jest możliwość skoncentrowania się i to, by ich stanowisko pracy było miejscem wygodnym i przyjaznym. Łącznicy współpracują z wieloma działami – tak jak Marcin – wspierają komunikację, koordynują działania i potrzebują przestrzeni do spotkań i miejsc do pracy kreatywnej, w których mogą zwizualizować to, nad czym pracują. Zbieracze tacy jak Anna muszą mieć wygodne miejsce do pracy, gdy przyjdą do biura, choć może być

ono współdzielone. Żeglarzom przydają się czytelne wskazówki, jak poruszać się po biurze, by mogli się w nim łatwo odnaleźć. To osoby pracujące na kontraktach czasowych zatrudniane do wykonania określonego zadania, ale też handlowcy, którzy pojawiają się w biurze zaledwie kilka razy w roku.

Veldhoen do planowania przestrzeni podszedł w jeszcze bardziej otwarty sposób. Zamiast tworzyć zamkniętą typologię modeli przestrzeni czy wyodrębniać różne grupy pracowników, zaproponował elastyczne środowisko pracy: activity-based workplace. Różne typy przestrzeni dostosowane do różnego rodzaju działań wykonywanych w ramach codziennej pracy: kolejne zadania w innych miejscach w zależności od potrzeb.

Biuro dopasowane do potrzeb uwzględnia różnorodność stylów pracy i oferuje wszystkim pracownikom odpowiednie wsparcie.

1. Duffy F., Jaunzens D., Laing A., *New Environments for Working*, Taylor & Francis, 2003.
2. Greene C. i Myerson J., *Space for thought: designing for knowledge workers*, "Facilities" Vol. 29 No. 1/2, 2011, pp. 19–30.



ZMIANA PODEJŚCIA DO PROJEKTOWANIA

- Tradycyjne ujęcie: projektowanie „ponad głowami użytkowników”; decydenci: architekt, zarząd
- Pierwsza fala zmian: dostarczanie rozwiązań w oparciu o badania wykorzystania przestrzeni i ankiety, stosowanie narzędzi zarządzania zmianą przy wdrażaniu nowych sposobów pracy; decydenci: architekt, zarząd, zespoły projektowe
- Druga fala zmian: tworzenie koncepcji środowiska pracy metodami partycypacyjnymi; decydenci: architekt, cała organizacja

DESIGN PARTYCYPACYJNY: TRZY WYMIARY ZAANGAZOWANIA

Zaangażowanie użytkowników w tworzenie przestrzeni organizacji już w trakcie badań jest bardzo ważnym elementem procesu aranżacji nowego biura i przygotowywania strategii środowiska pracy. Koncepcja architektoniczna tworzona w ten sposób to design partycypacyjny. Dlaczego jest lepszy od „zwykłego” projektu powstającego „ponad głowami użytkowników”?



WYKORZYSTANIE WIEDZY UKRYTEJ

Po pierwsze, zaangażowanie pracowników w badania i zaproszenie ich do wzięcia udziału w badaniach jakościowych i warsztatach kreatywnych umożliwia wykorzystanie organizacyjnej wiedzy ukrytej. Wiele kwestii związanych z wykonywaniem codziennej pracy nie jest nigdzie spisanych. To sposoby działania, które przyjmowane są za oczywiste. Gdyby pytać o nie wprost, sformułowanie odpowiedzi przychodziłoby z trudnością. Gdy jednak opowiada się o pracy czy wykorzystuje rysunki i obrazy, by mówić o przestrzeni, ta ukryta wiedza zostaje uruchomiona i uwolniona.

Design partycypacyjny wykorzystuje organizacyjną wiedzę ukrytą, by stworzyć funkcjonalne rozwiązania dopasowane do stylów pracy.

NARZĘDZIA

warsztaty kreatywne, wywiady wykorzystujące technikę *working-life story*, wywiady fokusowe



PRZETESTOWANIE WYGODY ROZWIĄZAŃ

Po drugie, stworzenie sytuacji, w której ludzie mogą sami przetestować rozwiązania meblowe, umożliwia sprawdzenie funkcjonalności i przydatności mebli w pracy określonej organizacji i konkretnych osób. Definicje modnych pojęć takich jak „user-experience” i „human-centered design”, związanych z amerykańską tradycją projektowania, kładą nacisk na czerpanie wiedzy od użytkowników testujących rozwiązania i takie kształtowanie produktów, by zmaksymalizować ich użyteczność oraz intuicyjność wykorzystania. Filozofia ta znajduje też swoje zastosowanie w projektowaniu biur, a także uzasadnienie biznesowe: redukuje prawdopodobieństwo dokonania błędnych wyborów i nietrafionych zakupów.

Design partycypacyjny wykorzystuje testowanie przez użytkowników, by dostarczyć rozwiązania, z których będą zadowoleni.

NARZĘDZIA

przestrzenie testowe (tzw. *mock-upy*), testowanie mebli, opracowywanie *employee journey*



TWORZENIE ODPOWIEDZIALNEJ WSPÓLNOTY

Ostatni z wymiarów zaangażowania pracowników wiąże się z wdrażaniem nowych stylów zarządzania i tworzenia kultur organizacyjnych wspierających kształtowanie wspólnot wiedzy i działania. Wiele organizacji oczekuje, że pracujący w nich ludzie będą zaangażowani, przedsiębiorczy, ale nie włącza się ich w tworzenie środowiska pracy. To pewien paradoks: jak mają czuć się odpowiedzialni za miejsce, na które nie mają żadnego wpływu?

Design partycypacyjny to budowanie poczucia zaangażowania i współdziałania.

NARZĘDZIA

delegowanie kompetencji do zespołów projektowych, angażowanie ambasadorów

CASE STUDY

TWORZENIE PRZESTRZENI DOPASOWANEJ DO POTRZEB TO PROCES WYMAGAJĄCY CIĄGŁEGO MONITOROWANIA ZMIAN

PUNKT WYJŚCIA

**„Przekroczyliśmy punkt krytyczny.
W biurze zaczęło się robić za głośno.
Nie mieścimy się.”**

Świadomość tego ciążyła coraz bardziej Szymonowi Bonieckiemu i Bartoszowi Redze, zarządzającym Monterail, wrocławską firmą tworzącą aplikacje webowe i mobilne. Był rok 2017 i jako organizacja mieli już za sobą dwie przeprowadzki, które wymusił dynamiczny rozwój. Z firmy zatrudniającej 24 osoby w 2012 roku, stali się jedną z najszybciej rozwijających się firm technologicznych w Europie Środkowo-Wschodniej, a rok później mieli zająć 25. miejsce w regionie w prestiżowym rankingu Deloitte „Technology Fast 50”.

Biuro, które zajmowali, mieszczące się w kamienicy i zaprojektowane we współpracy z Q2 Studio, znakomicie się sprawdzało, gdy się do niego wprowadzili. Duża kuchnia, tętniąca życiem, będąca miejscem pracy i gorących dyskusji na tematy związane z realizowanymi projektami. Amfiteatr, w którym wszyscy spotykają się na cotygodniowe spotkania i który zmienia się w scenę podczas programistycznych meetupów, kształtujących wspólnotę ludzi z branży. Jasny, przestronny openspace oraz miejsca do pracy indywidualnej i spotkań zaaranżowane w różnych częściach biura. Różnorodnie i kreatywnie.

WYZWANIA

Wraz z decyzją o powiększeniu biura o dodatkowe piętro, pojawiły się wątpliwości: jak zachować kulturę organizacyjną, z której są dumni, bliskie relacje i wspólnotowość na tak dużej i oddzielonej schodami powierzchni? I jak zaaranżować przestrzeń, by wspierała coraz więcej i coraz bardziej różnorodnych działów? Wraz ze wzrostem liczby osób pojawiły się też nowe wyzwania związane z przekazywaniem wiedzy pomiędzy zespołami pracującymi nad różnymi projektami i wdrażaniem nowych członków zespołu.

EWALUACJA

Przed rozpoczęciem aranżowania nowej części biura zdecydowali się na ewaluację obecnej przestrzeni i usystematyzowaną analizę potrzeb przestrzennych wynikającą z rytmu pracy zespołów. Jakiego typu spotkań odbywają się w biurze i jakiego wsparcia wymagają? Co się sprawdza, a co nie działa?

WSPÓLNOTA PROGRAMISTÓW I DEMOKRACJA CYFROWA

Osoby biorące udział w ewaluacji rozmawiały nie tylko o przestrzeni biura, lecz także o tym, co jest dla nich ważne w Monterail. To wspólnota ponad 80 osób rozwijających swoje umiejętności, które cenią sobie demokratyczne środowisko, koleżeńską atmosferę i możliwość brania udziału w ciekawych projektach – wyjaśniali. Te wartości odzwierciedlone są w praktykach i działaniach na wiele różnych sposobów: to ekrany znajdujące się w centralnej części biura, na których każdy może wyświetlać treści, czy aplikacje wspierające organizację działań w Monterail tworzone oddolnie i gildie, w których można rozmawiać się interesującymi zagadnieniami. „Tu zgłaszasz pomysł i realizujesz”.

PARTYCYPACYJNIE

Zaangażowanie osób z zespołów w proces wspólgrato z kulturą organizacyjną i umożliwiło wykorzystanie ich wiedzy ukrytej do opracowania koncepcji środowiska pracy i szczegółowych rozwiązań. Tworzenie nowego biura koordynował architekt Paweł Hawrylak na co dzień zajmujący się w Monterail projektowaniem aplikacji. Zaplanował i rozrysował miejsca pracy.

**Dobrze zaprojektowane biuro to takie,
w którym design nie narzuca się, ale nadaje sens
przestrzeni. Powinien wynikać ze zrozumienia, jak
pracuje organizacja. Powinien też pokazywać, jakie
wartości są ważne dla osób, które ją tworzą.**

Szymon Boniecki,
Co-founder, Monterail

NOWA PRZESTRZEŃ

Przestrzeń na nowym piętrze podzielona została na osobne pokoje wyposażone w telewizory i kamery, które dzięki temu dobrze odpowiadają stylowi pracy zespołów projektowych. W ten sposób powstała funkcjonalna przeciwwaga dla otwartych przestrzeni pierwszego piętra. Ponadto udało się dzięki temu zmniejszyć zapotrzebowanie na pokoje konferencyjne. Zaaranżowane zostały nowe typy przestrzeni, żeby dać jeszcze więcej możliwości wyboru odpowiedniego miejsca do pracy: na przykład pokoje do pisania kodu w skupieniu. Zarówno w pokojach projektowych, jak i w przestrzeniach cichych pojawiły się standing deski. Funroom, będący wcześniej uciążliwym źródłem hałasu, zastąpiony został wygłuszonym pokojem sportowym, w którym oprócz piłkarzyków zainstalowane zostały drążki umożliwiające podciąganie. Kolejne planowane zmiany to stworzenie pokoju do spania lub spędzania czasu z dzieckiem oraz zaaranżowanie małych pokoi o potrójnej funkcji: (1) spotkania i calle, (2) pair-programming i (3) spotkania one-on-one. Nowa przestrzeń odbierana jest partiami, dlatego niektóre pomysły czekają jeszcze na wdrożenie. Ale żeby odpowiedzieć na pewne potrzeby wcześniej, w pokojach konferencyjnych wstawione zostały dwa wygodne fotele i stolik przy oknie do prowadzenia rozmów one-on-one w mniej formalnym i przyjemniejszym otoczeniu. Dobra przestrzeń to niekoniecznie drogie rozwiązania, lecz dbałość o szczegóły i detale.

DOBRY WORKPLACE?

TYLKO BEZ ROZWIĄZAŃ SIŁOWYCH



SZTUKA KOMPROMISU

Zawsze pojawia się dużo sprzeczności, gdy zaczyna się rozmawiać z ludźmi o potrzebach przestrzennych. Każdy chciałby mieć nie za daleko do kuchni i nie za daleko do toalety, niezbyt daleko do okna, ale też niezbyt blisko. Tworzenie biura to sztuka kompromisu. Pewne rzeczy trzeba odpuścić, bo nie da się wszystkiego pogodzić, a w szczególności tych sprzecznych interesów. Są działy, które wiedzą, co robią, wiedzą, jak pracują, bo charakter ich pracy jest dobrze określony. Są też takie, których charakter nie jest jasno zdefiniowany, które cały czas się zmieniają, ewoluują, przekształcają się.

Arkadiusz Gątkiewicz

CSEE Region and Poland Finance Director, Antalis



LICZY SIĘ SZCZEGÓŁ

Jeśli porozmawiamy z reprezentantami działów, to okaże się, że w każdym zespole jest coś, co jest dla tych osób niesłychanie ważne. Odkryliśmy, że to drobiazgi są najważniejsze: detal, szczegół. Może to być dozownik do wody, haczyki przy biurku na torebkę, podstawki pod komórki. Jeśli się wstucha w te potrzeby i zapewni ludziom to, o co prosili, to poczną się docenieni i poważnie traktowani. Dlatego staraliśmy się słuchać wszystkich, nie tylko zarządu i menedżerów, lecz także tych naszych szeregowych żołnierzy. O konkretnych potrzebach warto rozmawiać nie tylko z dyrektorami, bo o wielu sprawach związanych z pracą operacyjną nie będą mieli zielonego pojęcia. Trzeba zapytać specjalistów.

Wojciech Sobczak

Menedżer Administracji, Antalis



PLANOWANIE BIURA TO DIALOG

W ankiecie pytaliśmy o to, co pracownicy by chcieli mieć w nowym biurze. Poprosiliśmy ich o wskazanie tego, co muszą mieć, i tego, co miło byłoby mieć. Pewne wybory się powtarzały: na przykład wszyscy chcieli mieć pokoje, otwierane okna i klimatyzację. Wiele preferencji było sprzecznych. Dla kierownictwa pewne rzeczy były ważne ze względu na strategię, którą chcieli realizować, ale dzięki ankiecie dowiedzieli się, co ważne jest dla ludzi, którzy tworzą ich firmę. Planowanie biura to jest dialog. To nie znaczy, że wszystkie zachcianki trzeba spełnić, ale jeśli się nie zapewnia czegoś, co dla ludzi jest ważne, to trzeba im wytłumaczyć, dlaczego ich preferencje nie zostały uwzględnione.

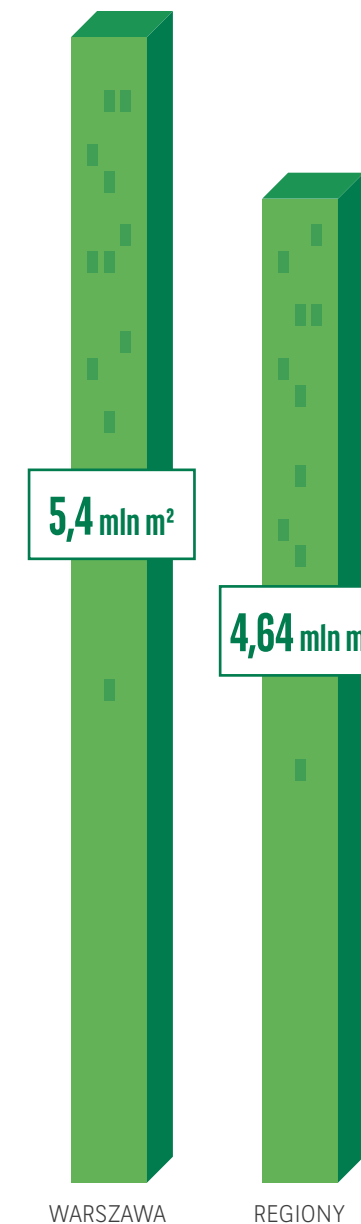
Renata Wilczyńska

Starszy Specjalista ds. Administracji
i Floty Samochodowej, Antalis

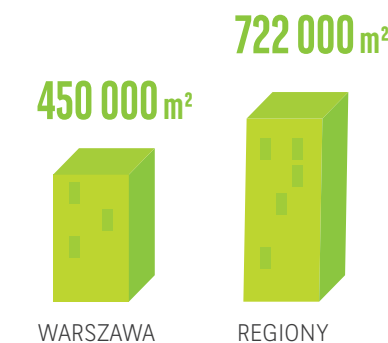


PRZESTRZEŃ DO ROZWOJU

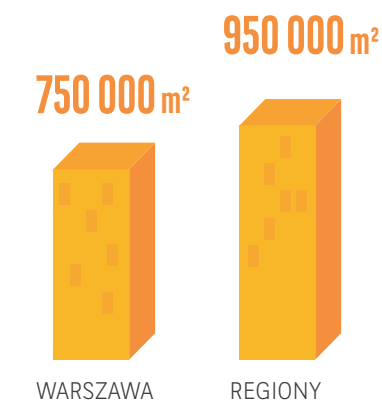
DUŻY WZROST PODAŻY NOWEJ POWIERZCHNI BIUROWEJ STWORZYŁ UNIKALNĄ OKAZJĘ DO WPROWADZENIA I PRZETESTOWANIA NOWYCH SPOSOBÓW ORGANIZACJI PRZESTRZENI.



**CAŁKOWITE ZASOBY
POWIERZCHNI BIUROWEJ**
H1 2018



**NOWA PODAŻ
POWIERZCHNI BIUROWEJ**
2017-H1 2018



**POWIERZCHNIA
BIUROWA W BUDOWIE**
H1 2018

LABORATORIUM ZMIAN

W latach 2008–2018 oddano do użytkowania 6,2 mln m² powierzchni biurowej w Polsce. Obecnie jej zasoby osiągnęły 9,9 mln m², co oznacza, że przez ostatnią dekadę wielkość powierzchni biurowej w Polsce wzrosła prawie trzykrotnie. W I poł. 2018 r. popyt netto, obejmujący nowe umowy i powiększenia dotychczas zajmowanej powierzchni, osiągnął rekordowy wynik 320 000 m² w samej Warszawie i 205 000 m² w regionach. Nowe przestrzenie stały się naturalnym laboratorium, w którym firmy przy okazji aranżowania biur mogły wypróbować nowe koncepcje i modele tworzenia środowiska pracy, a także nowe technologie i rozwiązania meblowe: wprowadzano współdzielenie biurek, podział strefowy przestrzeni, aranżacje dostosowane do poszczególnych typów aktywności.

PRZYSZŁOŚĆ POLSKICH BIUR?

Warto podkreślić, że obecnie obserwujemy początek zjawiska zmiany przeznaczenia starszych budynków z funkcji biurowej na inne użyteczności komercyjne, bądź nawet wyburzania starych naniesień i zmiany sposobu zagospodarowania lokalizacji. W efekcie pewna część powierzchni będzie w kolejnych latach wykluczana z zasobów biurowych, a zastąpią ją bardziej nowoczesne projekty w dogodniejszych lokalizacjach. W kolejnych latach spodziewane jest też zwiększenie udziału powierzchni coworkingowej w rynku – obecnie to 150 000 m² przestrzeni biurowej w samej Warszawie. Wziąwszy pod uwagę wszystkie te prognozy, należy się spodziewać, że organizacje będą musiały szukać nowych strategii, by dostosować się do tych zmian i dobrze wykorzystać nadarzające się okazje.

PODSUMOWANIE

Sytuacja w każdej organizacji jest inna. Nie ma rozwiązań uniwersalnych, które będą pasowały do wszystkich przypadków, ani jednego modelu tworzenia workplace strategy. Zakres zaangażowania konsultantów może zależeć od wielkości i złożoności struktury danej firmy oraz tego, ile wsparcia potrzebuje i w jakich obszarach, ale wszystkie działania związane z poszukiwaniem biura powinny być spójnym procesem.

Małgorzata Fibakiewicz, Dyrektor Działu Wynajmu
Powierzchni Biurowych, BNP Paribas Real Estate Poland

POSZUKIWANIE BIURA IDEALNEGO

Rynek powierzchni biurowych oferuje wiele możliwości.
Staranne zaplanowanie procesu decyzyjnego pomoże w podjęciu właściwych wyborów.

Wieżowce, kompleksy biurowe, biura butikowe, serwisowane, co-workingi – rynek oferuje różnorodne przestrzenie i modele korzystania z biur. Wybór lokalizacji wymaga określenia wielu parametrów takich jak dogodny dojazd, sąsiedztwo biznesowe, zaplecze usługowe, klasa budynku czy dostępna liczba miejsc parkingowych. To także decyzje finansowe, które wpłyną na kondycję firmy w perspektywie kilku lat. Aranżacja środowiska pracy również wymaga przemyślenia wielu kwestii. To nie tylko wybór mebli z oferty i dobór kolorów, lecz także wiele decyzji dotyczących sposobu zarządzania organizacją.

Stworzenie dokumentu porządkującego decyzje dotyczące nowej aranżacji przestrzennej usprawni obieg informacji związanych z realizacją projektu oraz umożliwi określenie i delegowanie zadań dla poszczególnych zespołów i osób. Staranne zaplanowanie procesu sprawi też, że tworzenie nowego biura stanie się dla wszystkich pracowników przewidywalnym, zorganizowanym działaniem, w które łatwiej się włączyć i które dzięki temu nie jest stresujące.

Proces wyboru biura idealnego



ANALIZA POTRZEB KLIENTA

- identyfikacja kluczowych czynników wpływających na wybór nowej lokalizacji lub renegotiację umowy
- określenie sytuacji wyjściowej i celów strategicznych
- opracowanie briefu, koncepcji lub strategii środowiska pracy, w tym wytycznych dotyczących ogólnych założeń funkcjonalnych i koncepcji designu



ZDERZENIE WYMAGAŃ Z OFERTĄ RYNKOWĄ

- weryfikacja modelu lokalizacji
- zastosowanie wskaźników porównawczych (jakościowych i ilościowych)
- porównanie możliwości wdrożenia ogólnych rekomendacji co do aranżacji środowiska pracy w różnych lokalizacjach



ZESTAWIENIE FINALNYCH OFERT

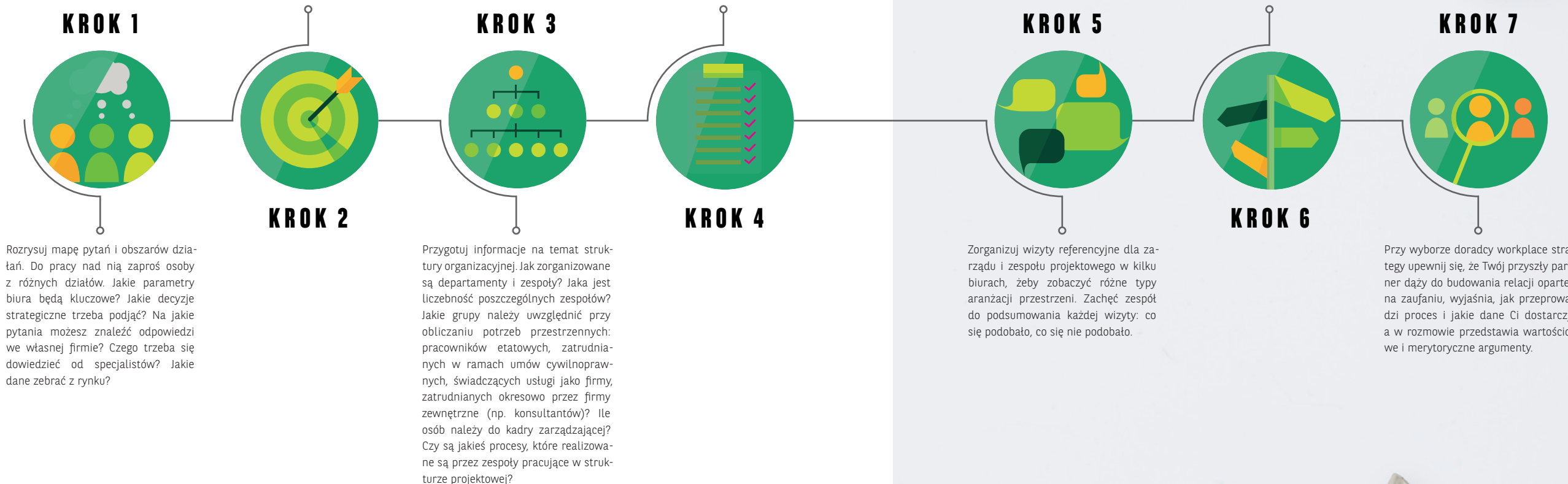
- analiza wpływu na rachunek zysków i strat oraz na rachunek przepływów pieniężnych
- niefinansowa ocena opcji
- identyfikacja i minimalizacja ryzyka
- porównanie możliwości wdrożenia szczegółowych rekomendacji co do aranżacji środowiska pracy w różnych lokalizacjach (warianty space planów)
- zatwierdzenie harmonogramu projektu
- realizacja

JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO TWORZENIA WORKPLACE STRATEGY?

Tworzenie środowiska pracy to złożony proces, który można jednak sprawnie przeprowadzić, jeśli się go dobrze zaplanuje oraz stworzy założenia i wytyczne oparte na badaniach.

U systematyzowane i holistyczne podejście do tworzenia środowiska pracy przynosi wiele korzyści: pomaga zrozumieć, jak działa organizacja, i zdefiniować sytuację, w której się znajduje, a także zaplanować proces aranżacji i zaangażować w niego ludzi oraz dopasować rozwiązania.

Jak przygotować się do procesu badań i tworzenia workplace strategy, by nowe biuro odpowiadało na potrzeby podczas całego okresu trwania umowy najmu?



SKONTAKTUJ SIĘ Z NASZYM EKSPERTEM



KAROLINA DUDEK

Workplace Strategy
Manager

DOŚWIADCZENIE

Od dekady zajmuje się naukowo przestrzeniami pracy, od trzech lat także doradza klientom biznesowym, jak tworzyć lepsze biura. Wykorzystuje wiedzę z zakresu zarządzania, socjologii organizacji i antropologii kultury, by zrozumieć, jak działają organizacje oraz jak powinna być zorganizowana przestrzeń, by wspierać zarówno realizację kluczowych celów biznesowych, jak i codzienną pracę operacyjną. Opracowywała strategie przestrzeni zarówno dla małych organizacji, jak i dużych przedsiębiorstw. Specjalizuje się w metodologiach wykorzystujących opowieści i techniki wizualne.

KWALIFIKACJE

Karolina uzyskała stopień doktora nauk społecznych w zakresie socjologii w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN, jest absolwentką Szkoły Głównej Handlowej i Uniwersytetu Warszawskiego. Solidne przygotowanie badawcze zdobywała pod okiem wybitnych uczonych w kraju i zagranicą. Ma bogate doświadczenie naukowe i menedżerskie. Wcześniej koordynowała duże projekty badawcze na UW i w IFiS PAN (łączny budżet prawie milion złotych). Wykładała na UW i w Akademii Leona Koźmińskiego. Jest autorką kilkudziesięciu artykułów, książki *Sieci wiedzy* o karierach menedżerskich i roli wiedzy w organizacjach oraz współautorką *Pustyni kulturalnej* o współpracy międzyorganizacyjnej i tworzeniu kultury.

KONTAKT

Erik Drukker

Dyrektor Zarządzający, Wynajem i Wyceny
Europa Środkowo-Wschodnia
al. Jana Pawła II 25, 00-854 Warszawa
tel.: +48 606 676 576
erik.drukker@realestate.bnpparibas

Karolina Dudek

Workplace Strategy Manager
al. Jana Pawła II 25, 00-854 Warszawa
tel.: +48 512 457 096
karolina.dudek@realestate.bnpparibas

Małgorzata Fibakiewicz, MRICS

Dyrektor, Dział Powierzchni Biurowych
al. Jana Pawła II 25, 00-854 Warszawa
tel.: +48 608 650 045
malgorzata.fibakiewicz@realestate.bnpparibas

Karolina Drożyńska

Zastępca Dyrektora
Dział Powierzchni Biurowych
ul. Podgórska 36, 31-536 Kraków
tel.: +48 696 498 688
karolina.drozynska@realestate.bnpparibas

Adrian Bojczuk

Zastępca Dyrektora
Dział Powierzchni Biurowych
al. Jana Pawła II 25, 00-854 Warszawa
tel.: +48 608 650 043
adrian.bojczuk@realestate.bnpparibas

Katarzyna Best-Kuczyńska

Konsultant, Dział Powierzchni Biurowych
al. Zwycięstwa 256, 81-525 Gdynia
tel.: +48 513 421 815
katarzyna.best-kuczynska@realestate.bnpparibas



**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**

BNP Paribas Real Estate Poland Sp. z o.o.
Atrium Tower, al. Jana Pawła II 25
00-854 Warszawa, Polska
tel.: +48 22 653 44 00
www.realestate.bnpparibas.pl

BNP Paribas Real Estate jest częścią BNP Paribas
Banking Group, KRS 0000123245 Sąd Rejonowy dla
M. St. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy KRS,
Regon 011890235, NIP 527-11-37-593, Kapitał
Zakładowy: 14 200 000 PLN

Zdjęcia: okładka, 12: fotolia; 2-3, 10: rawpixel.com;
4, 25: pixabay.com; 4-5: M. Janas; 8: C. McMullen;
12: Stokpic; 14, 16-17: K. Krukowski; 19: K. Dudek;
20-21: Stocksnap.io; 22: N. Abootalebi (Unsplash);
22-23: C. Hume (Unsplash); 26: A. Chtopik; 26-27:
V. Fillon

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej publikacji nie może być powielana, tłumaczona, przekazywana lub przechowywana w systemie wyszukiwania i udostępniania danych w jakiegokolwiek postaci lub w jakikolwiek sposób bez uprzedniej zgody uzyskanej od BNP Paribas Real Estate Poland Sp. z o. o. w formie pisemnej.



**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**

Real Estate for a changing world