

Эффективность системы управления использованием помещений и рабочих мест: самодиагностика

Е. Тарасевич, FRICS, к.т.н., д.э.н.
Научный руководитель НПЦ «Интехнедвижимость»

Тема эффективности использования недвижимости, в том числе для размещения рабочих мест, становится все более обсуждаемой как на уровне крупных организаций с сотнями территориально разнесенных объектов, так и на уровне отдельных объектов, трансформируемых для соответствия изменениями окружающей бизнес-среды.

Очевидно, что главным драйвером таких изменений стала пандемия коронавируса, которая на нормативном уровне наложила ограничения на традиционную организацию рабочего пространства на предприятиях и организациях.

Введение требований к социальной дистанции, перевод части сотрудников на удаленную работу, расширение практики «гостевых» рабочих мест коллективного пользования и другие атрибуты «новой реальности» использования недвижимости логически повлекли за собой изменения в стратегии использования корпоративной недвижимости, особенно административно-офисного назначения.

На корпоративном уровне запущены процессы кардинального пересмотра прежних подходов к размещению рабочих мест, при этом некоторые процессы можно отнести к «тектоническим сдвигам» в традиционном использовании недвижимости. С переводом сотрудников на удаленную работу оказываются невостребованными существенные площади, даже с учетом новой социальной дистанции. В условиях экономического давления «новой реальности» становится существенным вопрос издержек содержания рабочих мест, что приводит к необходимости внедрения системных подходов нового качества к управлению эффективностью использования корпоративной недвижимостью в целом.

По сложившейся традиции, в том числе и в отрасли недвижимости, одним из практических элементов системного подхода является набор критериев, которые характеризуют систему в ее различных качественных состояниях. Например, для систем управления эксплуатацией инфраструктуры корпоративной недвижимости широко применяются критерии качества услуг технического и санитарного содержания, которые ассоциируют со степенью зрелости системы управления.

До недавнего времени в предметной области управления использованием помещениями и рабочими местами (Space&Workplace Management) применение подобных системных критерии эффективности не получило достаточного распространения. Однако «новая реальность» стала поворотной точкой для изменения отношения к системе управления недвижимостью в целом, и к системе управления использованием помещений и рабочих мест, в частности.

В настоящем материалы будет рассмотрен один из современных подходов к оценке эффективности системы управления использованием помещений и рабочих мест, который также может быть полезен в качестве инструмента самодиагностики при построении корпоративных стратегий использования недвижимости.

Модель зрелости системы управления использованием помещений и рабочих мест была представлена в 2020 году R&D-департаментом *Planon Corp.* – крупнейшим мировым поставщиком решения категории IWMS.

Модель предполагает 5 уровней зрелости, при этом каждому уровню соответствуют качественные критерии состояния по следующим составляющим системы управления использованием помещений и рабочих мест:

- Стратегия системы управления;
- Процессы системы управления;
- Данные системы управления;
- Аналитика и отчетность системы управления;
- Автоматизация и технологии системы управления;
- Организационные предпосылки системы управления.

Стратегия управления использованием помещений и рабочих мест

Данная категория характеризует степень соответствия корпоративной стратегии современному уровню в части управления использованием помещений и рабочих мест.

Уровни зрелости по данной категории характеризуются следующими критериями:

Уровень	Критерий
1	Стратегия управления использованием помещений и рабочих мест не сформулирована
2	Цель системы управления использованием помещений и рабочих мест осознана, но стратегия не сформулирована
3	Ценность управления использованием помещений и рабочих мест для бизнеса определена в явном виде. Стратегия хорошо сформулирована, документирована и соответствует стратегическим целям организации. Фокус на планировании использования помещений с учетом понимания издержек содержания
4	Стратегия сфокусирована на оптимизации стоимости инвестиций в помещения и максимизацию эффективности их использования Стратегические решения принимаются на основе фактических данных (data-driven) с количественными целями улучшения продуктивности недвижимости
5	Стратегический фокус на оптимизации стоимости инвестиций в помещения, максимизацию эффективности их использования, а также на улучшении практики гибкого выбора сотрудниками места и времени работы. Непрерывное улучшение системы управления использованием помещений и рабочих мест путем мониторинга результативности и тестирования инновационных идей и технологий Учет изменений требований бизнеса и окружающей бизнес-среды

Процессы управления использованием помещений и рабочих мест

Данная категория характеризует степень соответствия существующих процессов управления использованием помещений и рабочих мест современной лучшей практике.

Уровни зрелости по данной категории характеризуются следующими критериями:

Уровень	Критерий
1	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест не структурированы, организация их выполнения отсутствует, возникающие задачи решаются реагированием «по месту»
2	Основные процессы управления использованием помещений и рабочих мест сформулированы в общем виде, но их стандартизированное представление отсутствует
3	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест сформулированы, стандартизированы, хорошо документированы и интегрированы с другими процессами управления корпоративной недвижимостью (эксплуатация, сервисное обслуживание и т.д.)
4	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест стандартизированы и документированы, включают механизм начисления издержек для внутренних пользователей с учетом типов помещений и их совместного использования на основе иерархии организационной структуры. Качество и продуктивность процессов измеряются количественными методами для улучшения их прозрачности и предсказуемости
5	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест включают перемещения и изменения для того, чтобы увеличивать операционную эффективность основного бизнес-процесса и минимизировать возможные перерывы при изменении рабочих мест и количества сотрудников

Данные управления использованием помещений и рабочих мест

Данная категория характеризует степень эффективности использования данных для управления помещениями и рабочими местами.

Уровни зрелости по данной категории характеризуются следующими критериями:

Уровень	Критерий
1	Данные по использованию помещений и рабочих мест отрывочны, их надежность для принятия решений минимальна
2	Данные по использованию помещений и рабочих мест сфокусированы только на нескольких основных характеристиках (номер и наименование помещения, площадь помещения). Данные, представленные в ограниченном объеме достаточно надежны, но не полностью структурированы, их источники децентрализованы (находятся в разных источниках - CAD-файлы, Excel-файлы и др.)
3	Данные по использованию помещений и рабочих мест структурированы с использованием соответствующих стандартов и хранятся в централизованной базе данных. Данные сфокусированы на способе использования помещений и рабочих мест, издержках использования и исторических тенденциях использования. Ответственность за данные по использованию помещений и рабочих мест централизована.
4	Централизованные данные по текущему использованию помещений и рабочих мест обрабатываются стандартными алгоритмами для идентификации проблемных точек неэффективности и количественного измерения результативности использования помещений и рабочих мест
5	Централизованные данные по текущему использованию помещений и рабочих мест обрабатываются в реальном времени для получения сведений о характере и условиях их использования на базе инструментальных измерений (на основе датчиков присутствия, датчиков CO ₂ , температуры и влажности), Результаты обработки данных в реальном времени визуализируются для того, чтобы сотрудники могли выбрать наиболее подходящее и доступное помещение или рабочее место

Аналитика и отчетность системы управления использованием помещений и рабочих мест

Данная категория характеризует степень эффективности аналитической обработки данных и отчетности в системе управления использованием помещений и рабочих мест.

Уровни зрелости по данной категории характеризуются следующими критериями:

Уровень	Критерий
1	Системной аналитики и отчетности по использованию помещений и рабочих мест нет
2	При использовании помещений отчетность минимальна по ограниченному количеству характеристик (например, только общая площадь помещений)
3	Отчетность стандартизирована, базируется на ключевых KPI и поддерживает корпоративную стратегию управления использованием помещений и рабочих мест Отчетность соответствует рыночным стандартам бенчмаркинга и включает подробные данные об использовании и занятости помещений и рабочих мест, в том числе, издержки использования помещений и рабочих мест
4	Отчетность построена на основе интеграции различных KPI управления недвижимостью и включает комплексные аналитические разрезы использования помещений и рабочих мест в соответствии со стратегическими целями организации.
5	Аналитика и отчетность фокусируются на идентификации измерителей операционной эффективности, продуктивности и пользовательского опыта использования помещений и рабочих мест

Автоматизация и технологии для управления использованием помещений и рабочих мест

Данная категория характеризует степень технологической эффективности хранения и обработки данных для управления помещениями и рабочими местами.

Уровни зрелости по данной категории характеризуются следующими критериями:

Уровень	Критерий
1	Используется бумажный документооборот, автоматизация деятельности по управлению использованием помещений и рабочих мест отсутствует, современные управленческие цифровые технологии не применяются
2	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест частично поддерживаются использованием разрозненных приложений (Excel, Access, CAD)
3	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест построены на централизованном интегрированном решении (IWMS), включающим двухстороннюю связь с объектно-ориентированными чертежами планов этажей (CAD)
4	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест построены на централизованном интегрированном решении (IWMS), для сбора данных об использовании и занятости помещений и рабочих мест используются, в том числе, сенсорные технологии
5	Процессы управления использованием помещений и рабочих мест построены на централизованном интегрированном решении (IWMS), Мобильные решения и решения для информационных киосков обеспечивают сотрудникам возможность резервировать необходимые и доступные рабочие места. Используются технологии BI (Business Intelligence)

Организационные предпосылки работы системы управления использованием помещениями и рабочими местами

Данная категория характеризует степень организационной поддержки системы управления помещениями и рабочими местами.

Уровни зрелости организационных предпосылок характеризуются следующими критериями:

Уровень	Критерий
1	Подготовленный или имеющий навыки персонал в области управления использованием помещений и рабочих мест отсутствует. На уровне исполнительного руководства наличие специалистов в области управления помещениями и рабочими местами минимально или не идентифицируемо.
2	Имеется ограниченное количество подготовленных сотрудников, которые в текущем режиме поддерживают изменения использования помещений и рабочих мест. На исполнительном уровне руководства отдельных подразделений есть осведомленность в области управления использованием помещений и рабочих мест, но ее применение на практике ограничено. На уровне всей организации осведомленность о системе управления помещениями и рабочими местами отсутствует
3	Команда по управлению помещениями и рабочими местами имеет необходимые навыки и подготовлена к выполнению задач в зоне своей ответственности с использованием современных технологий и средств автоматизации. Руководство на уровне подразделений поддерживает распределение бюджета на деятельность по управлению помещениями и рабочими местами. Несмотря на осведомленность на уровне подразделений, на уровне организации в целом взаимодействие по управлению помещениями и рабочими местами ограничено
4	Руководство поддерживает систему управления помещениями и рабочими местами как на уровне подразделений, так и на уровне организации в целом. Сотрудники организации используют технологии сбора и обработки данных. ИТ-подразделение обеспечивает поддержку решений по сбору и обработке данных
5	Полная поддержка руководством системы управления помещениями и рабочими местами в рамках всей организации. Все участники процесса жизненного цикла недвижимости (проектирование, строительство, эксплуатация) вовлечены в процесс управления использованием помещений и рабочих мест, а также учитывают смежные зоны ответственности. Организована непрерывная подготовка сотрудников в области управления помещениями и рабочими местами.

Представленные выше основные параметры модели зрелости в системе управления использованием помещений и рабочих мест позволяют сформулировать подходы к самодиагностике в тех организациях, которые хотят в целом получить представление об их позиционировании в рамках данной модели.

Заметим, что представленная модель не является единственной и исчерпывающей в предметной области управления помещениями и рабочими местами, а некоторые используемые в ней формулировки критериев нельзя считать однозначными. Но при этом следует отметить, что для специалистов отечественной отрасли недвижимости данная модель будет весьма полезна, особенно в условиях постпандемической перестройки корпоративных подходов к использованию недвижимости.