

Основы гибридной работы

Практическое руководство по новой концепции работы – горячо обсуждаемой, но редко определяемой

Кажется, о гибридной работе говорят буквально все, что вполне понятно. Эта концепция существенно меняет базовые представления о том, как вообще должна выполняться работа. И несомненно, этот подход в ближайшее время будет доминировать. Ежедневно мы слышим громкие заявления крупных компаний о планах по внедрению гибридной работы, поэтому неудивительно, что, по результатам исследования McKinsey, 9 из 10 отраслевых руководителей намереваются сочетать удаленный режим работы с традиционной формой, предполагающей присутствие в офисе¹. Однако в публикуемых статьях и объявлениях компаний кое-чего не хватает. А именно – как это реализовать на практике.

За прошедший год сформировалось четкое понимание преимуществ и проблем как традиционной, так и удаленной работы, при том что персональное восприятие работниками того и другого режимов может сильно отличаться. Когда Microsoft провела опрос своих сотрудников, некоторые из них указали «сосредоточенность» и «комфорт» в качестве преимуществ удаленной работы, а другие выбрали те же варианты как преимущества присутствия в офисе². Поскольку дискурс был по преимуществу сосредоточен вокруг этих выводов, большинство людей думают, что они знают все самое важное про гибридную работу. Однако, приступая к планированию или обсуждению деталей, они начинают осознавать, что совсем не уверены в том, как это будет выглядеть на практике.

Гибридная работа – это нечто отличающееся от полностью удаленной и полностью офисной работы. У нее есть специфические проблемы и преимущества, помимо проблем и преимуществ удаленной и традиционной работы, о которых многие поневоле узнали с весны 2020 года. Для целей этой статьи мы собрали мнения отраслевых экспертов, описывающие некоторые практические аспекты организации гибридного офиса. Единого, универсального подхода к гибридной работе не существует, однако мы обнаружили несколько инструментов и идей, которые, надеемся, будут вам полезны.



¹ www.wired.co.uk

² www.fastcompany.com

Когда где работать?

Ключевой вопрос любого сценария гибридной работы – зачем сотрудникам ходить в офис? Что работодатели хотят добиться с помощью традиционного офисного присутствия? Что думают по этому поводу сотрудники? (Хотелось бы надеяться, что ответы на эти вопросы не выявят непримиримых противоречий). Существует ли работа, которую лучше делать дома? Разные люди могут считать по-своему, но есть и некоторые общие представления.

Многие сторонники гибридной работы полагают, что домашний офис лучше подходит для сосредоточенной работы или звонков. Зачастую люди, отмечающие повышение продуктивности с начала пандемии, не могли сосредоточиться в офисе и предпочли работать в среде, которая им принадлежит безраздельно. Кроме того, если сотрудники должны приходить на работу и делать то, что они могли бы лучше сделать дома, – это неэффективное использование пространства или времени. Как отметила Даниэла Дексхаймер, старший менеджер по технологиям совместной работы в компании Sharp NEC Display Solutions Europe, «Мне нет смысла приходить в офис и просто сидеть за столом, постоянно отвечая на звонки. Я могла бы это делать дома».

Однако есть работа, которую сложно воспроизвести в условиях домашнего офиса. Это сотрудничество, мозговые штурмы и небольшие социальные взаимодействия, формирующие корпоративную культуру. Даниэла Дексхаймер продолжает: «Сотрудники Sharp/NEC стремятся вернуться в офис, чтобы продолжить взаимодействия. Нас не беспокоит продуктивность – фактически, согласно статистике, удаленная работа может быть лучше. Мы хотим снова проводить время с нашими коллегами». Специалисты и исследователи, сведущие в гибридной работе, полагают, что главная роль офиса заключается в упрощении личных встреч, рабочих и неформальных. Задачей руководства должно стать составление рабочего графика, распределение физического пространства и определение стиля работы компании, чтобы превратить офис в место для коллективных взаимодействий.



Поговорим о графиках (да, о графиках!)

Составление графика может выглядеть самой обыденной задачей, но решение о том, как организовать график работы вашего коллектива, будет оказывать огромное, многостороннее влияние. Даже до пандемии удаленные работники страдали от предвзятого отношения к сотрудникам на хоум-офисе, когда их работа оставалась незамеченной. Гибридное планирование «по ситуации» или «по желанию» может означать, что некоторые руководители никогда не увидят некоторых членов своего коллектива, или участники коллектива никогда не увидят друг друга.

Такая предвзятость делает компании уязвимыми: люди замыкаются в группах, обособливаются, что пагубно сказывается на корпоративной культуре, вовлеченности и креативности. Журнал Wired, изучавший этот феномен, отмечает, что групповщина приводит к стадному мышлению и разрывам внутрикорпоративных связей, что зачастую существенно вредит разнообразию и вовлеченности³. Между тем любой, кто когда-либо находился за пределами группы, знает, насколько серьезно такое отчуждение может влиять на моральное состояние и удержание специалистов.

Есть также убедительные свидетельства значимости того, что социологи называют «слабыми связями», – людей, которых вы знаете, но с которыми не общаетесь регулярно. Взаимодействия с коллегами, с которыми вы не работаете в тесном контакте, может помочь вам открыть что-то новое, поскольку они, скорее всего, работают с другой информацией или другими идеями⁴. Компания Bell Labs, активный новатор и кузница нобелевских лауреатов, буквально создана для стимулирования контактов между представителями разных специальностей.



Она не просто формирует рабочие группы из экспертов в различных областях, но и создала главный офис, который физически объединяет людей⁵.

Важен продуманный баланс, чтобы предоставить гибридным работникам некоторую свободу, обеспечивая при этом взаимодействия и сотрудничество в группах и между ними. Это может означать организацию некоторой структуры для гибридного рабочего процесса, в долгосрочной перспективе так будет лучше для компании. Как отметил Рутгер Барчук, руководитель по подготовке кадров в компании KPN, «Мы ищем способ работы, эффективный для всех участников. Возможно, 100%-ная удовлетворенность недостижима, но 80% – это уже хорошо»⁶.

³ www.wired.co.uk

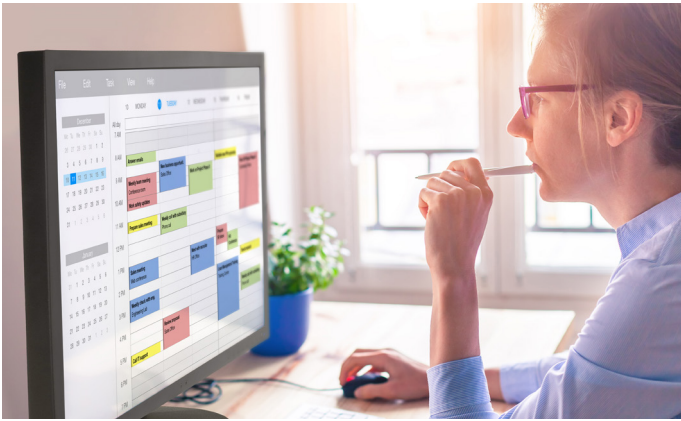
⁵ www.nytimes.com

⁴ www.jstor.org

⁶ www.fd.nl

Как выглядят графики гибридной работы?

Существует довольно много вариаций гибридных графиков. Сегодня активно обсуждается, должно ли быть 2 дня дома и 3 дня в офисе, или наоборот, однако нет никаких причин для того, чтобы использовать только один из этих двух вариантов. В настоящее время TUI требует от своих сотрудников работать в офисе всего один день в месяц⁷, хотя трудно представить, что это может обеспечить достаточно взаимодействий между сотрудниками со слабыми рабочими связями. Если вы создадите простую в использовании систему, то сможете установить базовые принципы и предоставить своим группам возможность настраивать график под себя.



Одним из популярных решений является назначение дня без совещаний для сосредоточенной работы и/или дня, полностью посвященного совещаниям. Это позволяет всем сотрудникам планировать посещение офиса в один день. Один из популярных методов – назначить понедельник офисным днем и начинать неделю с проверки команды. Некоторые проводят короткие встречи, а другие уделяют дополнительное время социальным взаимодействиям, мозговым штурмам и обмену информацией.

Поддерживать актуальность графиков помогают различные программные решения. Это особенно важно, если компания сокращает занимаемое физическое пространство и переходит к свободному использованию рабочих мест, которые не закрепляются за сотрудниками, а могут использоваться любым сотрудником по

мере необходимости. Даниэла Дексхаймер отмечает: «Я не хочу приезжать в офис только для того, чтобы обнаружить, что свободного места нет, – и снова оказаться за кухонным столом». Важно иметь систему, чтобы сотрудникам не приходилось обмениваться множеством сообщений, пытаясь выяснить, кто где будет. Им нужен инструмент, позволяющий проверять планы других сотрудников.

Есть опасение, что такое программное обеспечение может усложнить работу сотрудников, уже использующих множество других инструментов. По результатам одного исследования, штатный сотрудник тратит в среднем 10 часов в месяц на цифровые коммуникации, при этом 52% респондентов используют в течение рабочего дня не менее четырех цифровых инструментов⁸. Независимо от введения программного обеспечения для составления графиков, компаниям необходимо максимально оптимизировать свои инструменты коммуникаций. Нет ничего хуже, чем метаться между электронной почтой, Slack, Zoom, Teams и WhatsApp, пытаясь срочно найти информацию.

Физический офис

Планировка офиса и его структура могут и должны адаптироваться в соответствии с этим новым сценарием. Если цель офиса – поддержка коллективной работы и сообщества сотрудников, то в офисе должны быть соответствующие пространства. Одной только кофеварки в углу уже недостаточно. Компаниям следует тщательно продумать структуру рабочих пространств, чтобы стимулировать социальные взаимодействия и сотрудничество.



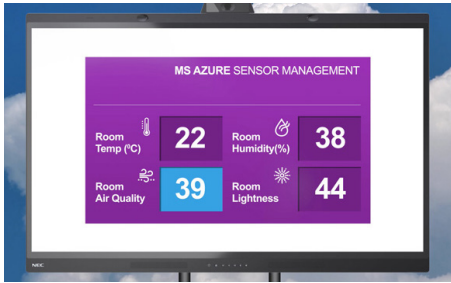
Одним из способов достижения этой цели является организация мест, имитирующих социальные пространства, такие как кафе. Кроме того, можно использовать информационные дисплеи для распространения информации и укрепления корпоративной культуры. Многие компании используют дисплеи в общих зонах для распространения информации о пандемии, для внутренних коммуникаций и корпоративных сообщений, и это лишь малая часть из того, что они могут делать. Они способны мотивировать людей, демонстрировать хорошие результаты и предоставлять людям возможность узнавать больше о коллегах.

⁷ www.ft.com

⁸ www.wired.co.uk

Пространства для совещаний

Пространства для совещаний и совместной работы играют большую роль в гибридном офисе, хотя их структура может различаться. Это может быть множество небольших комнат для мозговых штурмов. Это могут быть конференц-залы для больших совещаний. Но в любом случае нужны технологии, поддерживающие взаимодействия и коллективную работу.

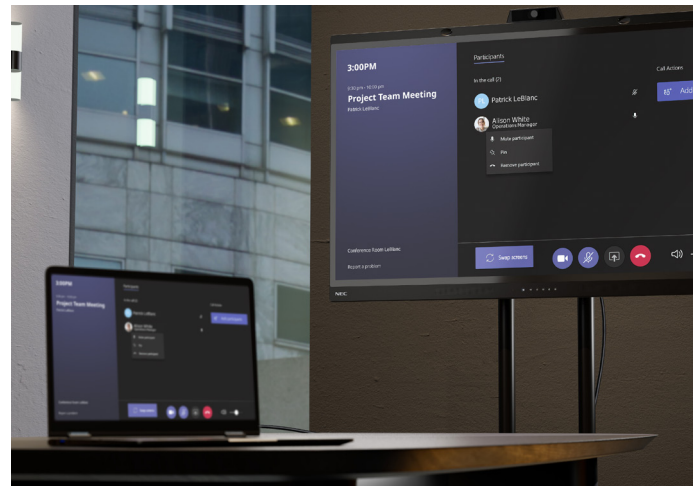


Самый главный аспект таких технологий – простота использования. Если сотрудникам приходится возиться с кабелями и обращаться к ИТ-специалистам, это подавляет любые спонтанные взаимодействия, которые такие помещения призваны поддерживать. Sharp/NEC сосредоточивается на концепции использования личных устройств BYOM (Bring Your Own Meeting), позволяющей легко подключать дисплеи к пользовательским ноутбукам и развертывать на них программы. Одним из преимуществ этой концепции является то, что пользователи, не обладающие обширными технологическими знаниями, могут работать на собственных ноутбуках – любому человеку проще использовать программы или устройства, к которым он привык. Новый дисплей NEC MultiSync WD551 Windows

Collaboration Display имеет один кабель, подключаемый к ноутбуку, и использует его Wi-Fi-соединение, упрощая обеспечение ИТ-безопасности и контроль. Соединение USB-C даже позволяет дисплею заряжать подключенный ноутбук.

WD551 – хороший пример компонента, оптимально подходящего для оснащения комнаты для совещаний в гибридном офисе. Этот дисплей имеет IoT-датчики, которые автоматически включают и выключают экран, что обеспечивает удобство для сотрудников и экономию электроэнергии для компании. Датчики также следят за качеством воздуха и могут быть настроены на регулирование температуры или освещенности, а также отправку сообщений о необходимости открыть окно для проветривания. И что очень важно для мозговых штурмов, сенсорный экран может служить цифровой доской, управляемой установленными на ноутбуках программами для совместной работы.

Для проведения совещания чрезвычайно важно оптимизировать каждый аспект видеоконференции. Выберите аудиосистему, соответствующую размеру и интерьеру помещения. Например, динамик и микрофон, встроенные в 55-дюймовый дисплей NEC WD551, отлично подойдут для небольшого помещения с ковровыми покрытиями, однако большое помещение из стекла и бетона требует специального размещения динамиков и микрофонов. Для больших помещений также необходимы большие дисплеи с четким изображением, высокими уровнями яркости и контрастности, такие как 70-дюймовый дисплей для совместной работы Sharp PN-CD701. С ним каждый присутствующий может хорошо видеть транслируемый контент и всех участников видеоконференции. Все дисплеи должны четко передавать эмоции участников. Высокоскоростное соединение позволяет уменьшить задержку, а дисплеи Sharp/NEC оптимизированы для эффективного использования полосы пропускания.



Незакрепленные рабочие места

Некоторые компании планируют использовать преимущества гибридной работы, сокращая свое физическое пространство. Стоимость квадратного метра офисного пространства достаточно высока, поэтому имеет смысл отказаться от неиспользуемых площадей. Однако важно, чтобы такая экономия не оказывала негативного влияния на моральный климат в компании или вовлеченность ее сотрудников.

Есть несколько инструментов, позволяющих сделать использование незакрепленных рабочих мест более привлекательным. Самое важное – чтобы рабочее место можно было легко настраивать, обеспечивая его эргономичность. Как и в случае совещаний, если трудно установить стол, подставку для компьютера и кресло на нужную высоту, некоторые сотрудники не будут возиться с этим. И со временем они со все большей неохотой станут приходить работать в офис, поскольку он для них ассоциируется с напряжением и неприятными ощущениями. Также важно установить регулируемые по высоте мониторы с пониженным уровнем синего, чтобы сотрудники не уходили домой с головной болью.



Компаниям следует также упростить начало работы сотрудников, приходящих в офис. Программное обеспечение для ведения графиков предоставляет сотрудникам возможность видеть, где расположились их группы и какие рабочие места доступны. Запирающиеся или персональные шкафчики позволяют сотрудникам взять все необходимое для начала работы.

Заключение

Многим компаниям, хотя бы это или нет, необходимо изучить методы гибридной работы. Во времена жесткой конкуренции за квалифицированных специалистов – 77% работодателей Великобритании в настоящее время пытаются найти квалифицированных работников на открытые вакансии⁹ – только 25% соискателей хотели бы постоянно работать в офисе¹⁰. В прошлом году сотрудники и руководители смогли осознать как преимущества, так и недостатки удаленной работы. Работодатели, которые найдут баланс между работой в удаленном режиме и в офисе, получат существенные преимущества над конкурентами.

Едиственного метода гибридной работы не существует. При условии хорошего планирования, тщательного выбора инструментов и обсуждения возможных сценариев с рабочим коллективом компании могут заложить основу успеха на многие годы. «Не так просто найти ответы на следующие вопросы, – рассуждает Даниэла Дексхаймер. – Как можно обеспечить вовлеченность и воодушевленность сотрудников? Как сохранять привлекательность компании для ее сотрудников в разгар массовых увольнений по собственному желанию? Это важные вопросы, на которые мы пытаемся найти ответы. Мы продержались, но как нам теперь преуспеть?»

Ответы на эти вопросы требуют внимания и времени, однако они могут стать ключевым фактором успеха вашего бизнеса. Если компания найдет оптимальную гибридную модель для своей работы, выигрыш может быть огромным – высокая вовлеченность, продуктивность и креативность ее сотрудников.



⁹ www.hrsolutions-uk.com

¹⁰ www.wired.co.uk