

EMPLOYEE EXPERIENCE

В ПЕРИОД ПРИНУДИТЕЛЬНОГО ПЕРЕХОДА
НА ДИСТАНЦИОННУЮ РАБОТУ



КАК ИЗМЕНИЛСЯ ЗАПРОС

Многие компании, вначале перейдя на «удаленку» в силу необходимости, задумались о системном выстраивании «смешанного» формата в дальнейшем



Компании, которые **экстренно** перешли в дистанционный формат, поработали месяц и **задумались о повышении эффективности**



Проектирование форматов удаленной и смешанной работы **в долгосрочной перспективе** после снятия карантинных мер

89% сотрудников, которым специфика работы позволяет полностью или частично работать дистанционно, готовы продолжать работать в полностью дистанционном или «смешанном» формате в будущем



14%

хотят работать полностью дистанционно



34%

хотят работать дистанционно 3-4 дня в неделю



41%

хотят работать дистанционно 1-2 раза в неделю



11%

категорически не хотят работать в дистанционном формате

ЧТО МОЖЕТ МОТИВИРОВАТЬ НА ПРОДОЛЖЕНИЕ РАБОТЫ В ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ

Наиболее важным фактором для продолжения работы в дистанционном формате для всех сегментов оказывается создание «аналога» офиса – **коворкинга, мини-офиса, куда можно выбираться из дома, чтобы поработать в тишине или провести встречи**

- 1 **Аналог офиса: сеть мини-офисов** в разных частях города, внешние коворкинги для оперативных встреч с коллегами и индивидуальной работы в тишине **57,5%**
- 2 **Оснащение удаленного рабочего места** необходимыми инструментами: мобильными мини-перегородками для шумопоглощения, удобными экранами, мебелью **48,6%**
- 3 Уверенность в **объективной оценке деятельности** со стороны руководства **40,4%**

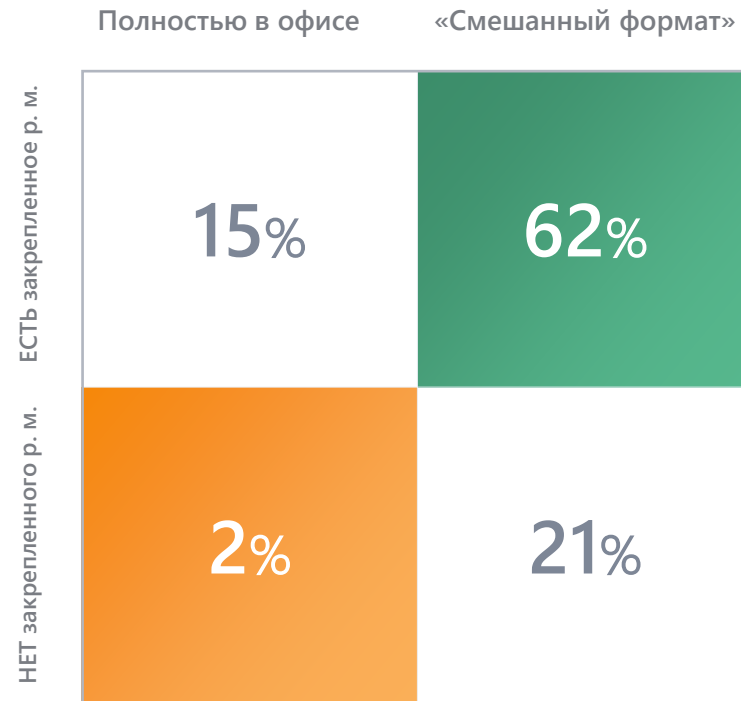
83% сотрудников считают «смешанный» формат работы наиболее эффективным



Наиболее эффективным большинство сотрудников считает «смешанный» формат + закрепленное рабочее место



Наименее эффективным – работу полностью в офисе + система hot desk, т. е. отсутствие закрепленного рабочего места



Портреты сотрудников, выразивших полярные точки зрения относительно работы в дистанционном формате, имеют ряд различий

ЯРЫЕ ПРОТИВНИКИ

Категорически не хотят работать в дистанционном формате

11%

Тип работы индивидуально-командный либо командный

И **руководители**, и линейные сотрудники

Преобладают сложности, связанные с дефицитом взаимодействия с командой и личного общения, отсутствием обратной связи и информационным вакуумом, нежели технические проблемы

Домашняя среда (обстановка вообще и рабочее место в частности) некомфортна для работы: нет бытовых условий, рабочее место неудобно или воспринимается таковым

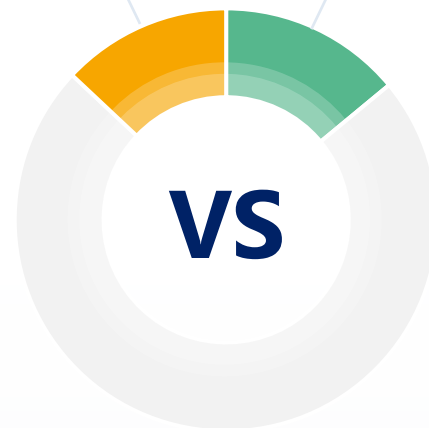
Имеют менее развитые навыки самостоятельной работы с информацией, привыкли получать ее в диалоговом режиме, нуждаются в собеседнике. Только 32% не испытывает проблем с получением информации

Испытывают больше трудностей с онлайн-встречами. Только 32% не испытывает трудностей с онлайн-встречами

Некоторые используют только **почту** или почту в сочетании с еще одним каналом

В факторах привлекательности дистанционной работы отмечают в основном прагматичные: экономию на дороге (68%), гибкий график (47%)

Не готовы предлагать решения, зачастую не видят иного выхода, кроме как вернуться в офис (чаще всего на вопрос о том, как компания может помочь, отвечают – «никак», «вернуться в офис»)



Не обнаружено различий в предпочтениях в зависимости от:

- возраста
- пола
- функции
- длительности работы в компании

14%

ГОРЯЧИЕ СТОРОННИКИ

Хотят работать полностью дистанционно

Тип работы индивидуально-командный либо самостоятельный

Преимущественно **линейные** сотрудники без подчиненных

Менее зависимы от личного взаимодействия: не ощущают снижения эффективности командной работы или недостатка информации. Проблем либо не отмечают, либо отмечают в основном технические. Напротив, отмечают рост продуктивности

Домашняя физическая среда комфортна и пригодна для работы

Вероятно, имеют **более развитые навыки самостоятельной работы с информацией**. 70% не испытывает проблем с получением информации

80% не испытывает трудностей с онлайн-встречами. Легче договариваются даже в дистанционном формате

Используют **3-4 канала** коммуникации. Никогда не используют только почту

Среди факторов привлекательности дистанционной работы отмечают **повышение продуктивности** по сравнению с офисом (85%), экономию на дороге (85%), **возможность работать из любой точки** (85%), **время с семьей** (80%)

Точно знают, что им может помочь, готовы формировать решения

Инструменты. Есть серьезные дефициты в инструментах коммуникации и управления и планирования

Оборудование рабочего места



- Большинству сотрудников за период карантина удалось организовать рабочее место, соответствующее базовым требованиям: стол, кресло, ноутбук/компьютер, место для хранения, выход в интернет
- Однако в числе трудностей дистанционной работы сотрудники отмечают, что им не хватает комфортного рабочего места. Это значит, что при переходе на смешанный или дистанционный формат в долгосрочной перспективе потребуется инвестировать в создание более комфортной рабочей среды

Инструменты коммуникации



- Из средств связи самым распространенным остаётся почта
- Огромную важность на удаленке приобрела сотовая связь, причем распространенным барьером стало отсутствие полной и общедоступной базы с мобильными номерами коллег, а также понятных принципов обеспечения корпоративной мобильной связью

Инструменты планирования и управления задачами



- Ограниченный набор инструментов для совместного планирования и управления задачами. Самым распространенным остается Outlook и записи на листочке
- Руководители чаще отвечали, что «используют другие средства планирования»
- Специализированные таск-трекеры практически не используются:
 - часть популярных трекеров оказались запрещены
 - сотрудники в массе не осознают их ценности (только 9% открыто сожалеет об отсутствии трекера)

Основные барьеры, сложности и боли повторяются у большинства сотрудников



КОММУНИКАЦИИ И КУЛЬТУРА

- Понимать, что происходит в подразделении, быть в курсе последних новостей и изменений
- Не хватает взаимодействия как внутри команды, так и индивидуального
- **Сложнее договориться** в удаленном формате, низкая эффективность удаленных **совещаний**
- «Я вообще в команде?» Информационный вакуум, ощущение оторванности от происходящего, в т. ч. в соседних отделах и во всей компании
- Повышенная потребность в признании, сомнение в справедливости адекватной оценки со стороны



ДОКУМЕНТООБОРОТ

- Процессы рассчитаны на бумажный документооборот, не налажены системы ЭЦП. Документооборот – это вторая по популярности причина желаемого возвращения в офис



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

- Чем заняты люди? Как их контролировать?
- Планировать задачи и загрузку, сверяться с руководителем по приоритетам и результату, учитывать трудозатраты
- Единое пространство управления задачами
- **Пропали спонтанные согласования:** увидел в лифте/коридоре – обсудил. Теперь все согласования в общем порядке – через график. Высокая плотность расписания
- Возможности инструментов совместной работы



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВА

- Сложности с существующими корп. порталами
- Заказ расходных материалов, замена оборудования в условиях домашнего офиса
- Бронирование рабочих мест и пространств
- Стабилизация удаленного рабочего места, корпоративных систем



Сотрудники не связывают свои неудобства при дистанционной работе с отсутствием необходимых для нее навыков и привычек, только с отсутствием инструментов или орг. обеспечения

Многие озвученные проблемы в командном взаимодействии помимо hard-части (процесс, инструмент) требуют также развития навыков

- Уходит больше времени, чтобы договориться
- Сложнее научить коллегу практическим навыкам, показать «на пальцах»
- Менее продуктивные совещания
- Не всегда достаточная обратная связь от руководителя и коллег
- Не хватает взаимодействия как внутри команд, так и индивидуального
- Подавленное настроение и появление сомнений в собственной ценности и адекватности оценки со стороны руководителя

ПРИ ЭТОМ

69,2% сотрудников считают, что имеют достаточно навыков и знаний для удаленной работы

63,2% руководителей считают, что хорошо могут управлять удалённой командой

59,6% руководителей считают, что их сотрудники достаточно компетентны для удаленной работы

Основные лайфхаки для удаленной работы, перечисленные сотрудниками, касаются физической саморегуляции, а не организации работы или дистанционной коммуникации.

Большинство идей, которые сотрудники озвучивают для улучшения своей работы, связаны с ИТ-инструментами или процессами

Решения

SITUATIONAL JUDGEMENT TESTS – подходящий метод для оценки готовности к дистанционной работе

Сотрудник стал более искушен и требует внимания к собственному опыту. Переход оценки преимущественно в дистанционный формат дал понять, что важна не только гарантия надежных результатов, но и форма проведения. Рынок предлагает опросники, дистанционные центры оценки и интервью.

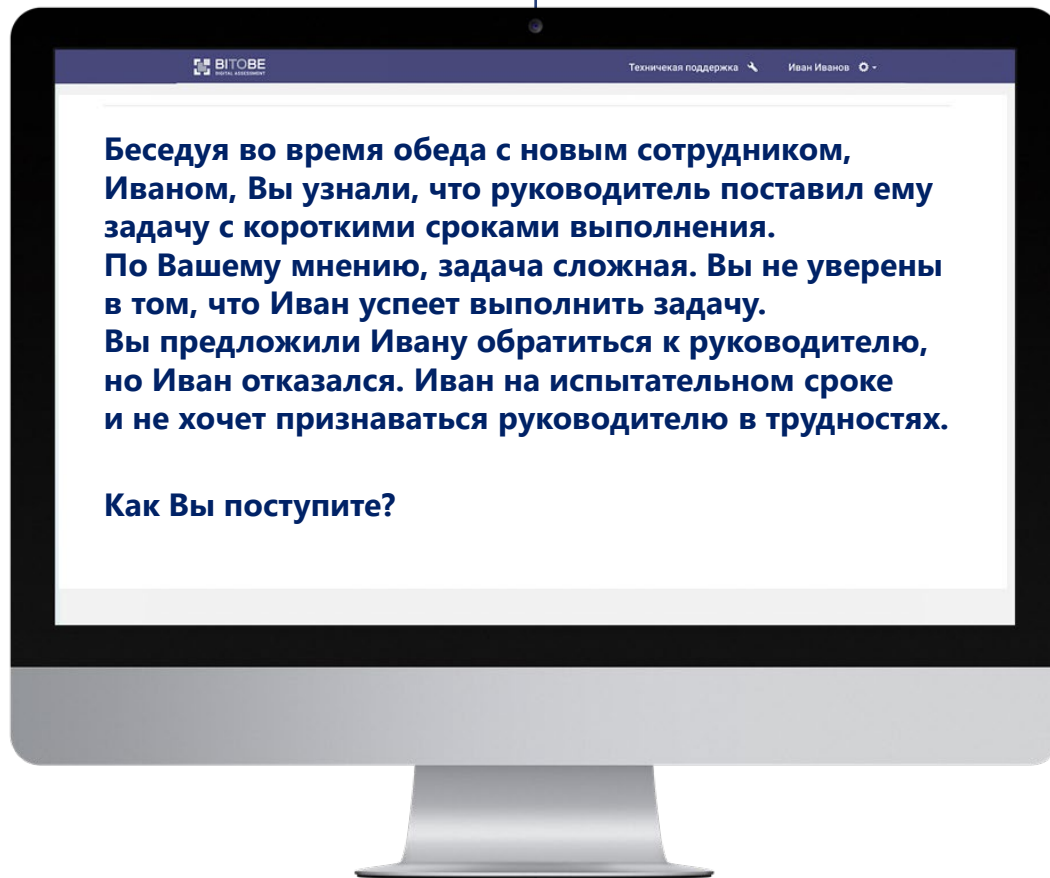
- Сотрудники перегружены опросниками, состоящими из большого количество однотипных утверждений
- Сотрудники склонны к искажению результатов тестирования и социальной желательным ответам
- Опросники воспринимаются сотрудниками как ненадежный способ оценки их компетенций, поскольку отсутствует прямая связь с рабочими задачами
- Дистанционный центр оценки и интервью тяжело реализовывать в цифровом формате, а качество результата сильно зависит от квалификации эксперта

Situational Judgement Tests (SJT), или Тесты ситуационных суждений

Метод диагностики, моделирующий реальные рабочие ситуации и различные подходы к их решению, которые тестируемый должен проанализировать и оценить

- Интересный и вовлекающий формат тестирования, основанный на проблемном подходе
- Технология создания равноценных по социальной желательности вариантов ответов защищает SJT от искажения и научения
- SJT обладают высокой очевидной валидностью, поскольку отражают реальные рабочие ситуации. Сотрудники воспринимают SJT справедливым и релевантным задачам оценки инструментом
- SJT проводится без участия стороннего эксперта, интерпретирующего поведение сотрудника, в стандартизированных для всех условиях

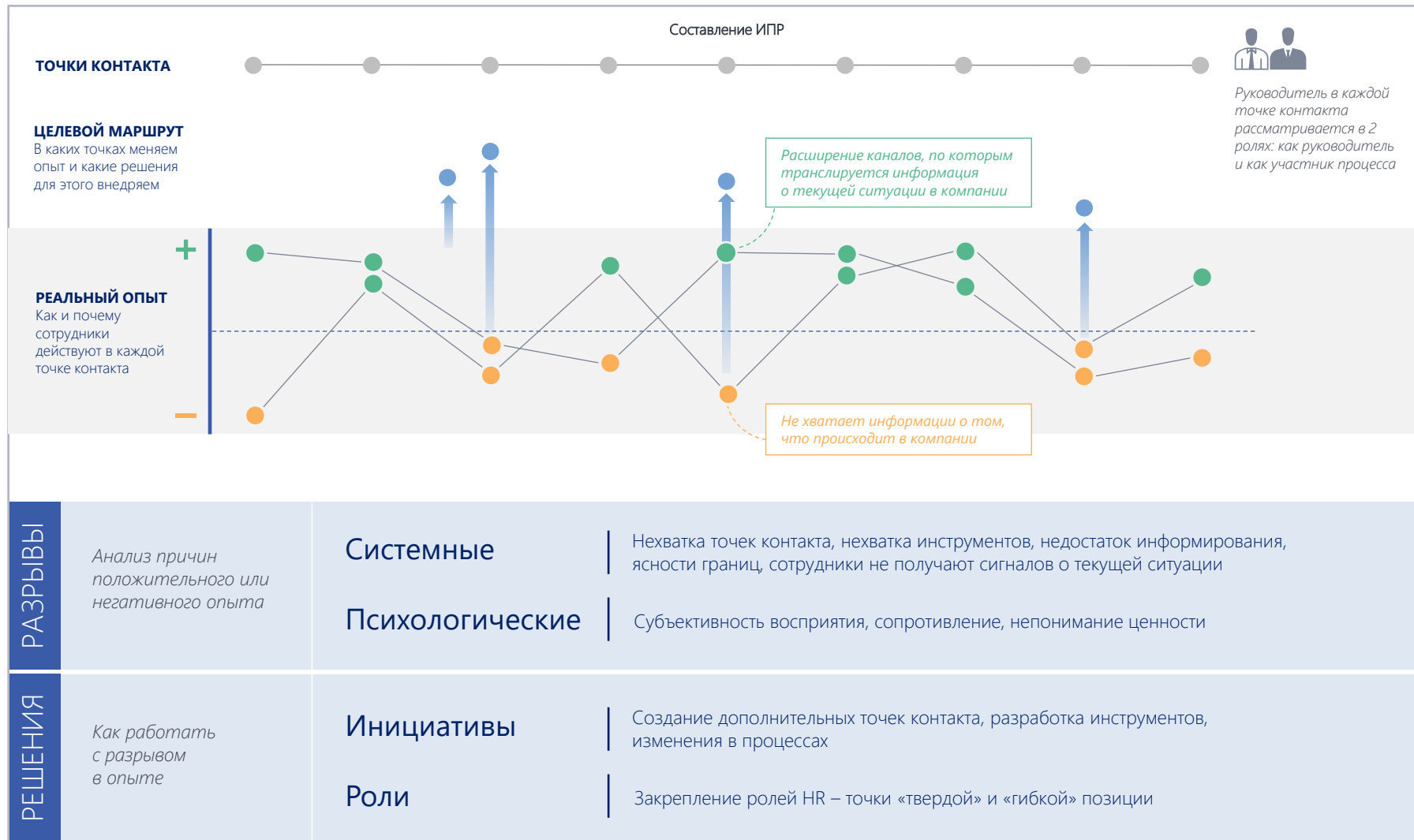
Пример текстового формата Situational Judgement Tests



1. Приметесь за работу совместно с Иваном, чтобы помочь ему закончить задачу в срок, выделив для это немного своего времени
2. Чтобы помочь Ивану, расскажете его руководителю, что он переживает и боится обратиться за помощью
3. Договоритесь с Иваном проверить его работу перед сдачей руководителю
4. Предложите Ивану свою компанию в беседе с руководителем, чтобы помочь ему почувствовать себя увереннее, обращаясь за помощью
5. Проявите внимание к Ивану и через несколько дней спросите, насколько ему удалось справиться с его задачей
6. Поддержите Ивана и расскажете ему историю о трудной задаче из своего профессионального опыта
7. Похвалите Ивана за его смелость и целеустремленность, чтобы подбодрить его хорошими словами

EMPLOYEE JOURNEY MAP – инструмент для системного проектирования нового опыта

Наполнение Карты опыта сотрудника



АКТУАЛЬНОСТЬ

1. Учитываем разные профили сотрудников: полностью очный, полностью дистанционный и смешанный. Проектируем сквозной опыт
2. Идем от задач сотрудника

ПОРТАЛ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ РАБОТЫ, который позволяет собрать в одном месте и сделать видимыми разные типы деятельности

Анализ текущей деятельности и проектирование решения, чтобы сделать все типы деятельности видимыми

Подбор и формирование функциональных требований к ИТ-системе для «приземления»

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Асинхронное принятие решений, распределенное управление проектами в онлайн-среде, алгоритм онлайн-постановки и выполнения задач, контроль в один клик, дистанс-мероприятия



НАВИГАТОР РАСПРЕДЕЛЕННОЙ РАБОТЫ – новые правила и нормы для совместной работы

Для работы в новом формате должны появиться новые нормы и правила, созданные и принятые участниками

Процесс формирования правил:

- 1 Исследование проблематики**
Линейный менеджмент формирует пул проблем, с которыми они сталкиваются в процессе создания и развития команд
- 2 Формирование практик регулярного менеджмента**
Средний менеджмент формирует правила формирования и развития команд, взаимодействия в командах
- 3 Создание навигатора распределенной работы**
Топ-менеджмент согласует общие правила и ценности работы с командами в компании. На основе всей собранной информации формируется навигатор руководителя

ФОРМАТ

Модерационные сессии с командами руководителей

01 шаг **Как наладить взаимодействие с коллегами в режиме цифрового офиса?**

Расстояние может служить серьезной преградой для эффективного взаимодействия распределенной команды. Подать скорость обмена информацией, устранить информационные барьеры, создать ощущение единого пространства коммуникации. Важно учитывать все особенности и создавать предопределенные срезы.

Уточ. кто, если бы один участник вашей команды работал на территории офиса, а другие находились вдали, какие дисперсивные и немысленные взаимодействия:

- асинхронная работа как основа эффективной работы;
- организация онлайн-встреч – правильная подготовка обеспечит 90% успешного результата;
- общие правила онлайн-коммуникации, значимые для вашей команды.

Рассмотрите подробнее каждый пункт.

02 шаг **Создавайте общий доступ к документам**

- Сохраняйте все документы на диск в СФЕРЕ.
- Прикрепляйте ссылки на документы или на общие папки на диске к задаче, сообщению или письму.

Это кажется мелочью, но иногда запрос доступа или поиск документа задерживает общий процесс на несколько часов или даже дней.

03 шаг **Пиши подробно и ясно**

Подробно задавайте вопрос и подробно давайте ответ в переписке: опишите детали, отредактируйте текст (для лучшего понимания другими сотрудниками), визуализируйте скриншотами или скринкастами. Эти простые действия могут сэкономить дни для уточнения задания в распределенной команде и избежать дополнительных звонков и встреч.

04 шаг **Закладывайте время на ответ**

Заранее планируйте, чтобы у коллег было время подумать, прежде чем дать ответ. Например: «Хотелось бы закончить это за два дня, желательно с твоим участием», а не «Нужен твой ответ в течение часа».

05 шаг **Используйте каналы коммуникации по назначению**

РЕШЕНИЕ БОЛЬШИНСТВА РАБОЧИХ ВОПРОСОВ

- Использование в СФЕРЕ
- Чат в "Драйв"
- Ссылки групп в мессенджерах

КРИТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ, ВОПРОСЫ, «ПОЖАР»

- Звонок на телефонную станцию
- Экстренная онлайн-встреча
- Экстренная онлайн-встреча (Zoom, Jitsi, MSN, ...)

ВЕЩАНИЕ С ТОП-МЕНЕДЖМЕНТОМ, ПОДСОБНОВАНИЕ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

- Запланированная онлайн-встреча
- Запланированная онлайн-встреча (Zoom, Jitsi, MSN, ...)

Что изменится в асинхронном режиме?

Ускорится процесс принятия решений в рабочей группе.

1 неделя
Часы встречи
Удобное свободное время в календаре у всей команды и принятие решения.

1 час
Часы времени встречи
Только ценное рабочее время на онлайн-формат встречи, АСОВС.

1 день
На онлайн-Драйв!
Создавайте/используйте в СФЕРЕ, в чате, в мессенджерах. Каждый выбирает свое время для ответа в течение дня.

1 час работы
Сократится непродутивное время рабочих встреч.

5 минут
Меньше встреч – больше дела
Работаем без встреч. Используйте синхронную коммуникацию только в случае крайней необходимости.

Переход на распределенную работу организуется волнами, с последовательным прохождением стадий внедрения изменений



Проектирование и формирование центра поддержки распределенных команд, предоставляющего комплексный набор сервисов

ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ КОМАНД

ОЦЕНКА КОМАНДЫ	ПОДДЕРЖКА КОМАНДНОЙ КУЛЬТУРЫ	ОБУЧЕНИЕ И КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА	ПРОЕКТНАЯ ПОДДЕРЖКА	ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕСУРСЫ
<p>Общая оценка команды</p> <ul style="list-style-type: none">> Оценка командных компетенций на старте> Оценка командных эффектов, влияющих на продуктивность> Обратная связь в режиме реального времени (RTF) на этапе реализации <p>Оценка участников команды</p> <ul style="list-style-type: none">> Оценка знаний и навыков> Оценка индивидуального вклада каждого участника проектной команды	<p>Социально-психологическая</p> <ul style="list-style-type: none">> Управление групповой динамикой команды от старта до завершения проекта> Командный и индивидуальный коучинг <p>Культура взаимодействия в удаленном режиме</p> <ul style="list-style-type: none">> Культура организации встреч, поддержки контакта в удаленном режиме> Культура совместной работы над материалами	<p>Обучение</p> <ul style="list-style-type: none">> Формирование недостающих знаний и навыков работы в гибких распределенных командах <p>Коммуникационная поддержка</p> <ul style="list-style-type: none">> Дистанс-процессинг по разработке презентационных материалов> Упаковка смыслов, визуализация	<p>Scrum-мастеринг</p> <ul style="list-style-type: none">> Отслеживание хода проекта> Управление процессами> Проведение scrum-мероприятий> Ведение и поддержка scrum-практик> Отслеживание и устранение препятствий <p>Командный коучинг</p> <ul style="list-style-type: none">> Поддержка и фасилитация культуры agile и работы в модульном подходе	<p>Организационное администрирование</p> <ul style="list-style-type: none">> Организация дистанционных встреч продуктовых команд> Модерация рабочих обсуждений> Координация внешних ресурсов для поддержки продуктовых команд <p>Онлайн-инструменты для командной работы</p> <ul style="list-style-type: none">> Предоставление доступа к онлайн-сервисам (Zoom, Teams, Trello и др.)



АНАЛИЗ КАРТЫ БАРЬЕРОВ В ОПЫТЕ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ КОМАНДЫ

Практики межкомандного взаимодействия / Компетенции / Процессы / ИТ-инструменты

BITOBE
CONSULTING GROUP

Тел./факс: +7 (812) 677 50 88

E-mail: info@bitobe.ru

www.bitobe.ru