

T&D в гибридном офисе

Стратегия действий в новой реальности:
подходы, форматы, потребности
сотрудников



Оглавление

Краткая история удалённой и гибридной работы 2

Как появились офисы и рабочий график 2

Фрилансеры на белом коне 3

Удалённая и гибридная работа — не новый тренд 4

Год, когда Земля удалилась 7

Миф 1. Скоро мы вернёмся в офисы 7

Миф 2. Удаленные сотрудники менее продуктивны 8

Миф 3. Наша работа не может выполняться удалённо 8

Как удалёнка сломала L&D 9

Чему хотят учиться сотрудники в новых условиях? 11

HARD SKILLS, повышение квалификации, получение новой профессии 11

SOFT SKILLS — навыки общения и управления 12

WELL BEING 14

Как учить сотрудников в новых условиях? 15

Будущее наступило. И оно гибридное 18

Источники 19

TALENT ROCKS — решение 3-в-1 для смешанного обучения 20



Краткая история удалённой и гибридной работы

Как появились офисы и рабочий график

Большую часть своей истории человек не ходил на работу. Крестьяне отправлялись в поля недалеко от деревни, а гончары и прочие ремесленники жили в мастерских. Исключением были, разве что чиновники, которым надо было собираться в присутственных местах, решать вопросы войны, мира и налогов.

Да и понятия рабочего времени просто не было — трудились пока светит солнце.

Перемены начались в XVIII веке, когда паровые машины и станки создали принципиально новое городское здание — фабрику.

В XIX веке на фабрики пришло искусственное освещение (сначала газовое, потом электрическое), а с ним само понятие постоянного рабочего графика.

Правда, в то время он был суровым: работа по 12-13 часов, шесть-семь дней в неделю, никакого отпуска или больничных.

На рабочие процессы повлияли два человека: Фредерик Тейлор и Генри Форд. Тейлор был теоретиком и практиком научной организации труда. А Форд ограничил алмаз идей Тейлора до сияющего бриллианта.

Форд не просто изобрёл конвейер (так-то подглядел его на скотобойне), он создал систему работы и порядка действий. Вместе со своими инженерами он разбил технические процессы на столь мелкие операции, что сборка машины стала занимать **2 часа вместо 12**. При этом гайку на болт закручивали три человека.

Производство Форда было размером с небольшой город, в котором работали тысячи человек. Вокруг них вырос огромный административный аппарат для управления которым тоже использовали конвейерный метод.

Подход Форда оказался успешным и остальные промышленники его подхватили.

Так и появился современный офис, в котором есть рабочий график и прописанные регламенты.



Фрилансеры на белом коне

Фрилансеров нельзя назвать полноценными удалёнщиками.

Однако история фриланса и удалёнки неразрывна.

Первыми фрилансерами были обедневшие рыцари и солдаты. Они не делали презентаций и не писали продающих текстов, а просто захватывали города и сжигали деревни.

Впервые об удалённых работниках заговорил американский инженер и учёный Джек Ниллес. В 1972 году он выдвинул идею, что некоторые сотрудники могут работать из дома, а связываться с ними можно по телефону. И даже ввёл термин TELECOMMUTING.

Но особого широкого распространения идея тогда не получила, ведь в 1972 полёт на Луну не был фантастикой, а вот персональный компьютер с интернетом — да.



Джек Ниллес

Американский инженер
Ученый

Современная история удаленной работы началась в 90-е. Даже появился девиз WORK IS WHAT WE DO, NOT WHERE WE ARE. В нулевые из фрилансеров выделилась отдельная группа — «цифровые кочевники» (есть ещё неформальный термин E-MONGOL). Именно они породили образ успешного человека с ноутбуком под пальмами.

Окончательно удалённая работа сложилась в середине нулевых и тому было три причины:

- Ноутбуки стали достаточно мобильными, а мощные компьютеры дешевыми.
- Быстрый интернет и различные программы для мгновенной и голосовой связи сделали коммуникацию проще.
- Развитие системы электронных платежей позволило платить людям без лишней бюрократии.

Теперь компании могли нанимать в штат людей или привлекать фрилансеров из любой точки планеты. Но сама идея офиса как рабочего места никуда не исчезла.

Как и во времена Генри Форда сотрудникам надо было вставать рано утром и отправляться в офисы, чтобы заработать деньги и разные болезни¹.

Удалённая и гибридная работа — не новый тренд

Тенденция к исходу сотрудников из офисов наметилась раньше, чем пандемия отправила сотрудников на удалёнку.

Ещё в 2015 году вышло совместное исследование J'SON & PARTNERS CONSULTING, сделанному по заказу сервиса «Битрикс24»². Согласно отчёту в России тогда уже было 2,53 миллиона удалёнщиков. Общая доля таких сотрудников не превышала 4% против 34–36% в США.

В том же исследовании говорилось, что к 2020 количество удаленщиков вырастет до 20%.

В 2015 такие цифры казались оптимистичными.

Однако исследование портала nn.ru показывает, что количество удалённых штатных сотрудников достигло 17%³ уже к 2019 году. Больше всего их было в Самарской области (29%) и Пермском крае (24%).

Наиболее популярные сферы: IT, маркетинг и финансовый учёт. Среди преимуществ удаленки более 70% опрошенных отметили «возможность самостоятельно планировать рабочее время» и «экономия времени и денег на дорогу».

Эволюция отношений «работа-сотрудник»

- В 2012 году в США полностью удалённо работало 15% сотрудников. К 2017 их было уже 20%⁴
- В 2103 на сайте WeWorkRemote было размещено 317 удаленных вакансий. В 2018 — 2 3885
- С 2016 по 2019 года количество сообщений о работе в LINKEDIN, с упоминанием гибридной работы выросло на 78%⁶

Многие компании понимали, что поддерживать инфраструктуру и отдельное помещение для части работников невыгодно.

Тогда они разработали требования для тех, кто хочет работать из дома.
О них как раз говорил и Джек Ниллес.

Компания	Работа	Минимальные требования	Технические требования
AMAZON	Обслуживание клиентов	Как минимум год опыта работы с клиентами и диплом средней школы. Проверка в службе безопасности.	ПК и высокоскоростной интернет. Также нужна аналоговая телефонная линия и тихое рабочее место.
APPLE	Менеджер по работе с клиентами, менеджеры по отдельным территориям	Тихую комнату без раздражителей. APPLE предлагает рабочий стол и эргономичное кресло.	Высокоскоростной интернет. APPLE предоставляет iMac и гарнитуру.
FACEBOOK	Инженеры и разработчики	Никаких официальных разрешений или особых процедур. Сотрудники просто обновляют статусы до «работа на дому».	У большинства сотрудников есть ноутбуки. Настроен VPN.

Однако переход на удалённую работу сталкивался с серьёзными препятствиями.

1 Инерция мышления

Менеджмент привык работать по схеме Форда, когда все под надзором. А если сотрудник удалённый, как проверить, что он выполняет задачи, а не пошёл гулять в парк? Рынок программ для шпионажа за сотрудниками сложился задолго до пандемии.

2 Отсутствие IT-инфраструктуры

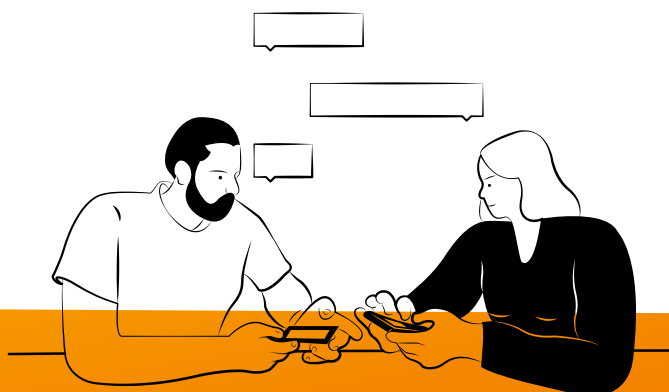
Вся работа строилась вокруг офиса, у сотрудников были полноценные системные блоки с большими мониторами. Информация и прикладные программы хранилась на закрытых серверах, получить к ним доступ снаружи сложно. Отчасти это было связано с информационной безопасностью, но здорово мешало развитию удалёнки. Да и популярных средств связи кроме SKYPE долго не было.

3 Отсутствие коммуникации

Не во всех компаниях есть корпоративные справочники, в которых можно посмотреть структуру и найти нужные контакты. Отделы живут в своих чатах: бухгалтерия сидит в VIBER, логисты в WHATSAPP, а маркетинг в TELEGRAM. И если в физическом офисе ещё можно подойти и решить вопрос, то в системе без общего мессенджера или площадки для общения коммуникация затягивается.

Компании медленно внедряли корпоративные мессенджеры, но сопротивлялись удалённой работе, ведь затраты а безопасность и дополнительное оборудование были колоссальными.

Пока не наступил 2020.



Год, когда Земля удалилась

На тему «Как мы успешно перешли на удалёнку» вышло много статей, правда уже после окончания карантина.

Однако массовый исход из офисов показал, что прежние принципы организации дали серьёзный сбой.

Уже в августе 2020 GARTNER⁷ опубликовал работу REDESIGNING WORK FOR A HYBRID FUTURE, в которой описывал и развенчивал основные мифы, сложившиеся за время локдауна.

Миф 1. Скоро мы вернёмся в офисы

Нет. Гибридные рабочие стратегии никуда не исчезнут. А гибридный график будет способствовать процветанию компании.

Время показало, что в этом прогнозе GARTNER не ошибся. Так, APPLE несколько раз за 2021 год переносила возвращение в офисы.

Но в итоге сделал гибридную и удалённую работу постоянной⁸.

Более того, возвращение в офис стало веской причиной для увольнения — многие сотрудники больше не хотят тратить часы жизни на поездки в офис и токсичное окружение коллег⁹.



Миф 2. Удаленные сотрудники менее продуктивны

Нет. Дистанционные сотрудники могут быть даже более эффективны, чем офисные.

«Ростелеком» провёл исследование, из которого выяснилось, что 20% компаний заметили снижение производительности удалённых сотрудников¹⁰. Но в этом же исследовании 56% компаний называют причиной снижения несовершенство организационных процессов.

Треть сотрудников отмечают, что стали работать больше, но эффективней, так что возвращаться в офис не планируют¹¹.

Да, переход на хоум-офис мог повлиять на эффективность. Но связано это с резкой сменой обстановки, отсутствием коммуникаций и отчётности. К концу года ситуация выравнивалась, а многие компании перешли на гибридный режим.

Миф 3. Наша работа не может выполняться удалённо

Да, есть работы, которые можно выполнять только в цеху, в больничной палате, на строительной площадке или за рулём грузовика.

Но, как выяснилось, менеджеры по продажам, бухгалтеры, маркетологи, проектировщики и другие офисные сотрудники могут успешно работать из дома и приходить в офис, когда нужно.

Главное обеспечить их подходящим оборудованием и безопасным доступом к внутренней сети.

Впрочем, за эти мифами кроется и несколько проблем, которые стали озвучивать HR и L&D.



Как удаленка сломала L&D

Как только ситуация с исходом из офисов стала ясней, вскрылись уже не мифические проблемы.

1 Большие сложности при адаптации нового сотрудника.

Его коллеги работают по гибриднему графику, когда им удобно, нет живого общения. Даже такая простая задача как передача рабочего компьютера становится нетривиальной.

2 Размывается корпоративная культура.

Сотрудники в офисе и дома ведут себя по-разному. Они вне офисного пространства, их не пригласить на чай-кофе или беседу у куллера. Удалённые и гибридные сотрудники сильнее замыкаются внутри своих команд.

3 Корпоративное обучение оказалось замкнуто на офисную сеть.

А значит потребовалось резко переносить курсы в Zoom и другие площадки, решать проблемы с расписанием и назначением курсов. Эффективность обучения снизилась. Редко какие компании держали курсы на сторонних площадках.

4 Эпидемия выгорания

Огромное количество сотрудников столкнулось с потерей мотивации, апатией, увеличилось количество депрессивных расстройств.

По данным службы «Сберздоровье» с начала 2021 количество обращений к психологам и психиатрам выросло на 47%¹². И это только одна служба! Медицинский журнал THE LANCET говорит, что количество тревожных расстройств выросло на 28%¹³.

А если работодатель никак не поддерживал сотрудника WELL BEING программами, то шансы лишиться работника сильно возрастают.

С течением времени ситуация усугубилась — удалённые и гибридные сотрудники выработали новые привычки, стали предъявлять требования к учебным курсам.

И если раньше они касались в основном содержания, то теперь нужно менять уже и подходы к обучению.

Исследование eLearning center, проведенное в конце 2021 года¹⁴, показывает:

1

Только 22,5% сотрудников готовы тратить личное время на корпоративное обучение. Остальные предпочитают выделять для этого часы в рабочем графике.

2

Длительность занятия или курса не должны превышать 45 минут.

3

72% работников считают мобильное обучение в приложении удобным форматом.

4

Сотрудники особенно ценят курсы, к которым есть дополнительные материалы или приложена рабочая презентация.

Получается, что нельзя больше выгрузить в LMS двухчасовую лекцию.

Нужно менять форматы, отношение к обучению в рабочее время.

И, что не менее важно, создавать контент под потребности сотрудников.

Чему хотят учиться сотрудники в новых условиях?

HARD SKILLS, повышение квалификации, получение новой профессии

Цифровизация упрощает нашу обычную жизнь и создаёт атмосферу страха — завтра меня заменит нейросеть.

Поэтому растёт спрос на рескиллинг, то есть получение новой профессии. Да и сами компании нуждаются в универсальных специалистах. Например, в энергетике есть спрос на инженеров, которые хорошо разбираются в системах мониторинга оборудования¹⁵.

Есть удачный пример переобучения¹⁶. В Сбере столкнулись с проблемой — многие процессы оцифрованы и низовые должности вроде обработчиков или операционистов стали не нужны. Параллельно Сбер развивает направление искусственного интеллекта, где нужны люди для создания дата-сетов и обучения нейросетей.

Решение было изящным — компания переучила увольняемых сотрудников на IT-специальность.

Рескиллинг и апскиллинг несут выгоды не только сотрудникам.

Программы переподготовки положительно влияют на компанию и увеличивают следующие показатели¹⁷:

- Сохранение лояльности — 76%
- Удовлетворённость сотрудников — 70%
- Уменьшение текучки кадров — 39%
- Рост внутренней мобильности — 38%

В условиях, когда люди активно меняют работу удержание сотрудников становится особенно важным.



Soft skills — навыки общения и управления

Сотрудники понимают, что повышать свой профессиональный уровень недостаточно. Нужно «прокачивать» лидерские и человеческие стороны. Какие «мягкие навыки» востребованы:

Управление стрессом

41,1%

Самомотивация

40,7%

Управление карьерным развитием

37,3%

Привычки высокой эффективности

33,0%

Эмоциональный интеллект

29,2%

Эффективная удаленная работа

26,9%

Личная дисциплина

25,0%

Как решать конфликты в удаленной команде

22,9%

Управление изменениями

20,3%

Проведение онлайн совещаний

17,9%

Информационная безопасность

16,0%

Цифровой этикет

14,8%

Управление прокрастинацией

14,3%

Правила поведения в социальных сетях

9,5%

Причем с выходом на удаленную и гибридную работу появилась потребность в навыках, нужных именно для работы с распределёнными командами.

Организационные навыки (самодисциплина, планирование)



Коммуникационные навыки и умение работать в команде



Соблюдение баланса между работой и личной жизнью



Защита персональных данных и корпоративной информации при работе онлайн



Использование специального программного обеспечения



Использование специального технического оборудования



Навыки эффективного поиска и сбора информации в интернете



Источник¹⁹



Well being

В условиях пандемийного слома сотрудники оказались беззащитными перед большими стрессовыми нагрузками. Выросла потребность научиться работать в новых условиях, не терять мотивацию и продолжать развиваться.

По состоянию на июнь 2021 года 27% российских компаний только готовятся ввести WELL BEING элементы²⁰. У остальных же программы рассчитаны больше на физическое благополучие (обеды, снеки, парковка, спортзал и так далее).

Но в новых условиях эти системы оказались не очень эффективны.

По данным портала HEADHUNTER²¹:

- 47% сотрудников морально истощены
- 50% постоянно испытывают напряжение на работе
- 62% стали эмоционально замкнуты
- 61% стараются тратить на работу как можно меньше времени
- 45% испытывают личностное отчуждение к коллегам

В такой ситуации сотрудникам как никогда нужны программы поддержки и релаксации, анти-стресса.

Ко всем трём направлениями сотрудники предъявляют схожие требования:

- Составляйте курсы так, чтобы в них было больше практики и меньше теории.
- Дайте нам знания и навыки, которые мы можем применить здесь и сейчас.
- Прикладывайте к каждому курсу презентации, саммари и дополнительные материалы.
- Не растягивайте обучение на недели и месяцы.

Теперь перед L&D стоит куда более сложная задача:

**Создать систему обучения, в которой развитие личных навыков не менее важно, чем профессиональных.
Сотрудник будущего — разноплановый и многофункциональный.**

Как учить сотрудников в новых условиях?

Дистанционно. И это самое логичное решение.

К 2020 году во многих компаниях были LMS, кто-то только искал подходящую платформу.

Но фатальный недостаток платформ проявился как раз во время пандемии — сотрудник часто оказывался прочно привязан к своему компьютеру и внутренней сети компании. Да, можно было воспользоваться VPN, но в тот момент стояли более актуальные задачи.

Программы обучения пришлось переносить в Zoom, мессенджеры, соцсети, корпоративные приложения. И оказалось, что обучать сотрудников можно не только через LMS.

К тому же сотрудники ценят личное общение. Они хотят вживую видеть тренера, эксперта или коллегу-наставника. Они хотят обмениваться впечатлениями о курсе, обсуждать задания и спорить над решениями кейсов.

В текущих условиях необходимо сочетать личное и групповое обучение, создавать площадки для общения и давать максимально удобный доступ к курсам.

По сути это означает серьёзную перестройку системы корпоративного обучения и отказ от старых привычек.



Эксперты области говорят о следующих трендах, которые будут влиять на корпоративное обучение в ближайшие годы²²:

Тренд	Прогноз
Гибридные форматы	Онлайн не вытеснит офлайн полностью. Останутся компетенции, которые можно передать только очно. Ведущим форматом станет гибридное обучение, когда в рамках одной программы сочетаются модули, которые сотрудники проходят самостоятельно на удалёнке и очные тренинги в «офисные дни».
Микрообучение	Более 85% экспертов рассказали об опыте внедрения курсов по 15-20 минут. И практически все отметили этот формат как перспективный ²³ .
Мобильное обучение	Растёт спрос на обучение, которое можно проходить с помощью гаджета. В будущее мобильного обучения верит каждый второй эксперт. А более трети компаний инвестируют в развитие мобильных версий своих LMS.

Также стоит добавить, что современные курсы должны учитывать разницу в опыте и возрасте участников²⁴, то есть быть максимально персонализированными.

Особая сложность для L&D и дизайнеров обучения в том, что в новых программах нужно сочетать эти тренды, а ещё использовать внутри них разные форматы. Это позволит дать максимальное погружение в программу и обогатить её.

Сложилась матрица гибридных форматов обучения, которая учитывает разные режимы работы сотрудника и технические возможности компании. Главное, чтобы рабочие и учебные материалы всегда были доступны.

Тренд	Синхронно (под руководством тренера)	Асинхронно (самостоятельно)
В офисе	Очный тренинг	E-LEARNING курсы в LMS в корпоративной сети на десктоп устройствах
Дистанционно	Онлайн тренинг	E-LEARNING курсы, мобильное микрообучение, TV (SECOND SCREEN)

В итоге приблизительный сценарий обучения технике продаж может быть таким:

- Очная встреча с тренером. Разбор техники приветствия и подстройки под собеседника.
- Мобильный микрокурс по работе с возражениями (текст и видео).
- Очный тренинг по работе с возражениями.
- Серия подкастов по основным продуктам.
- Мобильный микрокурс по технике речи (видео, инфографика, наборы упражнений).
- Командный тренинг по продажам в конце курса.

Да, раньше можно было собрать в переговорке сотрудников и объяснить всё за 2-3 часа. Но теперь такая «накачка» вызовет скорее отторжение, а качество усвоения материала будет низким.

Гибридное обучение становится трёхчастным: очные встречи, десктопная LMS и мобильное приложение. А внутри различные форматы и темы, которые касаются профессионального и личного развития сотрудников, программы поддержки психоэмоционального состояния.

Будущее наступило. И оно гибридное

Как появились офисы и рабочий график

В начале XX века промышленный конвейер породил современную систему работы и управления персоналом: строгие регламенты и график работы, контроль со стороны менеджеров, привязка к рабочему столу.

Достаточно долго такая система была эффективна и почти не менялась. Основные силы были брошены на развитие процессов управления. Так появились AGILE, канбан с кайдзен, тысячи книг и тренингов по тайм-менеджменту, специальные ежедневники.

Система корпоративного обучения оказалась в офисных тисках: HR спускают курсы, которые от них требует руководство, сотрудники учатся в строго отведенное время и строго определенном месте.

Сегодня на рынок труда вышло новое поколение, которое больше не хочет жить как родители. Появились новые профессии, не требующие для работы ничего кроме компьютера и стабильного интернета.

Во время первого карантина в 2020 удалёнка стала вынужденной почти для всех. И оказалось, что при настроенных процессах так тоже можно работать. Горячие головы предрекали, что в офисы никто не вернётся.

Уже к концу 2020 оупенспейсы и кабинеты вновь стали наполняться сотрудниками. Но многие работодатели оценили возможности удаленки и предложили компромисс — гибридную работу. Именно в таком режиме нам и предстоит работать ещё очень долго.

Сам офис из рабочего пространства становится скорей местом встреч, обсуждений и праздников.

Корпоративное обучение тоже трансформируется. Они назревали ещё до пандемии, но именно 2020 показал несовершенство и негибкость прежней системы обучения, её ограниченность в форматах и содержании. Система обучения, которая выстраивалась последние 50-60 лет рухнула за несколько месяцев.

T&D каждой компании предстоит большая работа: узнать реальные потребности сотрудников, переделать учебные программы под новые форматы и площадки. И постоянно улучшать контент.

Это большая и сложная работа, но без неё невозможно представить процветание компании и каждого отдельного сотрудника.

Источники

1. <https://www.fbuz04.ru/index.php/deyatelnost/zdorovyj-obraz-zhizni/bolezni-ofisnykh-rabotnikov>
2. https://www.rbc.ru/technology_and_media/17/06/2015/5580515f9a7947e7bf4bfc99
3. <https://samara.hh.ru/article/24036>
4. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
5. <https://usefyi.com/remote-work-report>
6. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019>
7. <https://www.gartner.com/en/insights/seven-myths-about-hybrid-future-of-work>
8. https://quote.rbc.ru/news/short_article/61bafc529a79477db34486f5
9. <https://ideanomics.ru/articles/25126>
10. <https://www.forbes.ru/biznes/444783-analitiki-soobsili-o-padenii-effektivnosti-raboty-na-udalenne-u-kazdoj-patoj-kompanii>
11. <https://www.superjob.ru/research/articles/112934/udalenschiki-zhaluyutsya-na-udelichenie-nagruzki>
12. <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2021/10/27/893152-kliniki-volni>
13. [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/piiS0140-6736\(21\)02143-7/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/piiS0140-6736(21)02143-7/fulltext)
14. <https://blog.talentrocks.ru/digital-course>
15. https://www.ruscable.ru/news/2019/08/08/kadrovyy_vopros_energetike_ne_xvataet_universalyny
16. <https://news.rambler.ru/other/44792152-perezapusk-kak-sberbank-obuchaet-sotrudnikov-it-spetsialnostyam>
17. <https://sberuniversity.ru/edutech-club/journals/17035>
18. https://e-learningcenter.ru/issledovanie_predpochtenij_slushatelej
19. <https://www.remskaproject.eu/learning-outcomes-uk/?fbclid=IwAR1vct3mah5lgqebq9In0ezbzm9xsitxfejzzwmvubgapi8y0x7utudsdg>
20. <https://finance.rambler.ru/business/46581158-eksperty-okolo-treti-kompaniy-v-rossii-realizuyut-programmy-well-being>
21. <https://www.vedomosti.ru/society/news/2021/03/24/862863-issledovanie-polovina-rossiyan-vigoreli-na-rabote>
22. http://research.digitalleader.org/research_education?utm_source=blogpost_talentrocks&utm_medium=referral&utm_campaign=talentrocks
23. https://research.digitalleader.org/research_education
24. https://blog.talentrocks.ru/obuchat_z



Talent Rocks — решение 3-в-1 для смешанного обучения



Собственное
брендируемое решение



Единое техническое
решение для всех форматов



Поддерживающая среда
во время очных сессий,
площадка для онлайн-
семинаров и мобильное
микрообучение



Возьмем на себя перенос
образовательного контента
на платформу или сделаем
программу гибридного
обучения или онбординга
под ключ



с+7 (499) 444-28-26
sales@talentrocks.ru
talentrocks.ru

powered by  eventicious