

# «Удаленка» — вред или панацея? Как дизайн-мышление может помочь ответить на этот вопрос

ВАЖНОЕ В СТАТЬЕ:

1. **Исследование о влиянии «удаленки» на эффективность, вовлеченность и психоэмоциональное состояние сотрудников.**
2. **Сложности при удаленной работе.**
3. **Дизайн-мышление для повышения вовлеченности персонала.**



**Ольга Красина,**  
HR-бизнес-партнер глобального исследовательского холдинга *4Service Group*, эксперт в сфере HR-исследований и психического здоровья в организациях, психолог-консультант Центра Томалогии

**Ольга Красина** в 2006 году окончила Киевский национальный экономический университет («маркетинг и HR»). Карьеру начала в 2006-м в компании *Venbest Recruiting*, в которой прошла путь от консультанта по найму до исполнительного директора. С октября 2017 года — HR-бизнес-партнер международной исследовательской компании *4Service Group*.

Многие эйчары и топ-менеджеры констатируют снижение продуктивности персонала при удаленном формате работы. **Мы задались целью исследовать, а так ли это на самом деле: влияют ли изменившиеся условия труда на эффективность и психическое здоровье персонала, и если да, то как именно?**

За период пандемии было проведено множество разнообразных исследований на тему организации рабочих процессов и взаимодействия между членами команд при дистанционной работе. Наша компания *4Service Ukraine* также проводила зондаж настроений граждан Украины в целом, выявление изменений потребительского поведения, исследование настроений сотрудников разных организаций, опросы HR-специалистов. **Основная проблема (которая подтвердилась) — это вопрос о том, как в нынешних изменившихся условиях контролировать, поддерживать и повышать эффективность и вовлеченность персонала.**

Представляю текущее отношение компаний и их сотрудников к удаленной работе, взяв за основу наше исследование влияния удаленного формата работы на эффективность, вовлеченность и психическое здоровье сотрудников организаций Украины, которое мы публикуем впервые. В опросе приняли участие 1287 человек в возрасте от 18 до 46+ лет, работающих в украинских компаниях удаленно или частично удаленно.

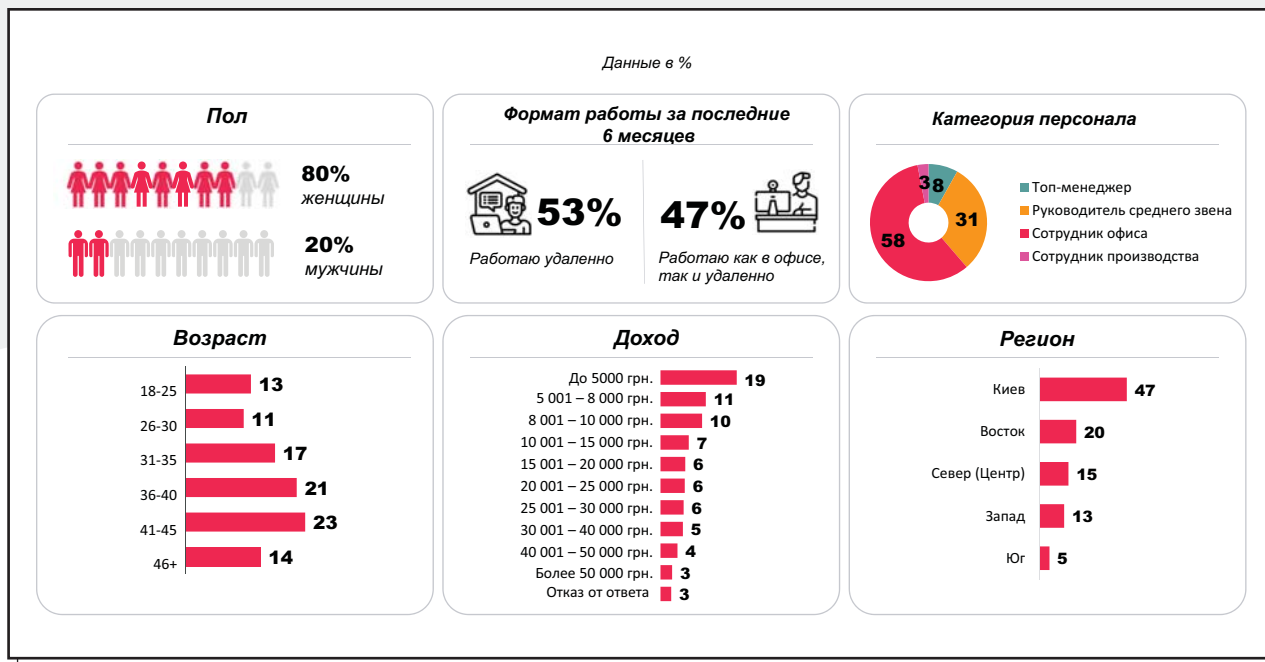
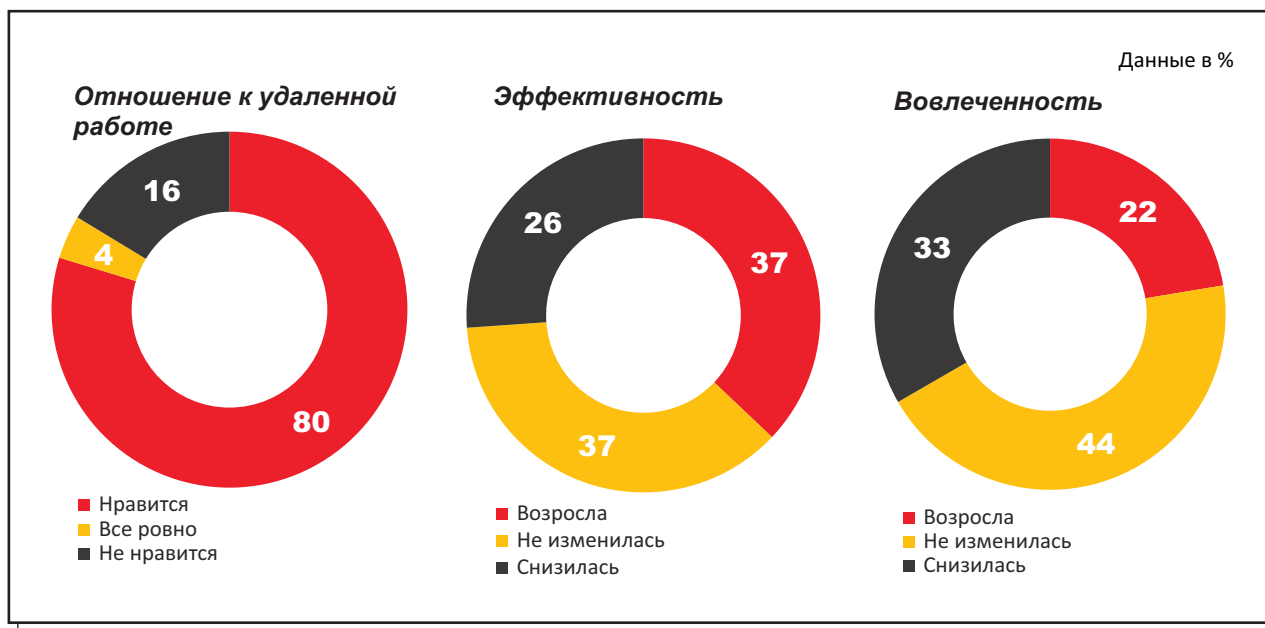


РИС. 1 Социально-демографический портрет респондентов

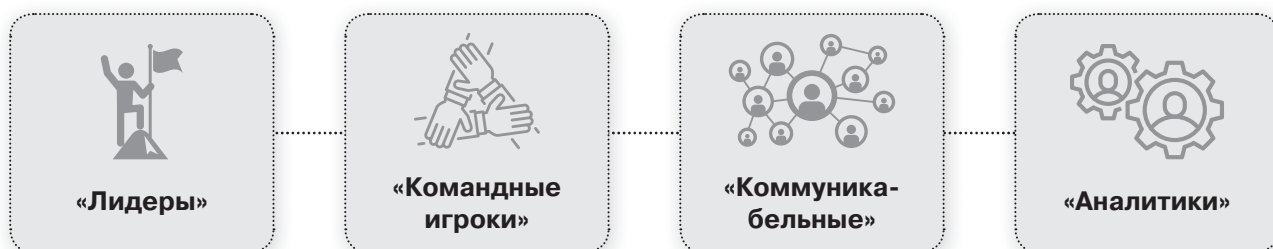
## Исследование «Отношение к удаленному формату работы»

Переход на удаленный формат работы в связи с приходом пандемии оценивается в целом позитивно: **80%** граждан Украины говорят, что им нравится работать удаленно.



**РИС. 2**  
Отношение к удаленному формату работы, эффективность и вовлеченность

Конечно, в зависимости от типа личности и способа мышления отношение людей к формату изменяется. В ходе исследования мы вывели четыре типа личности респондентов:



Наверное, неудивительно, что «Командные игроки» склонны критиковать формат работы с отрывом от команды значительно чаще остальных: каждый четвертый из них отметил, что ему не нравится удаленная работа.

Несмотря на то что большинство опрошенных поддерживают работу вне офиса, переход на «удаленку» отразился на эффективности работы и вовлеченности сотрудников: четверть аудитории декларируют снижение эффективности. Чаще всего это замечают «Лидеры» (45%).

Вовлеченность пострадала в данных условиях больше всего: **треть** респондентов говорит о ее снижении; лишь **22%** опрошенных отмечают рост (это распределение сохраняется среди всех типов личностей, кроме «Коммуникабельных»); **43%** опрошенных говорят о росте вовлеченности.

① **Преимущества удаленной работы.** Наибольшим преимуществом удаленной работы наши респонденты считают отсутствие необходимости ездить в офис, что экономит время и средства на дорогу. «Командные игроки» считают это проявлением заботы о здоровье: так снижается риск заболеть (67%). «Коммуникабельные» чаще остальных ценят удаленный формат за возможность работать без привязки к определенному месту (64%).



**РИС. 3**  
Что нравится респондентам в формате удаленной работы?

② **Недостатки удаленной работы.** Главный недостаток в сложившейся ситуации — нехватка коммуникации, социализации. «Коммуникабельные» также называют причину отсутствия лимита рабочего времени (25%), а «Лидеров» чаще остальных не устраивает затягивание принятия решений ввиду онлайн-коммуникации (67%).

Примечательно, что среди факторов преимуществ удаленного формата работы мы видим «возможность параллельно решать бытовые вопросы», а взглянув на недостатки, обнаружим «неудобно организовывать рабочий график/отвлекаюсь на бытовые вопросы». Сотрудникам нравится совмещать работу и жизнь, но навыков самоорганизации в данных условиях не хватает. И это может стать сигналом для HR-служб, что люди нуждаются в обучении/переобучении в связи с изменившимися условиями.



**РИС. 4**  
Что не нравится респондентам в формате удаленной работы?

③ **Сложности при удаленной работе.** Анализ эмоциональных ощущений показал, что все без исключения типы личностей ощущают себя спокойно, комфортно и раскрепощенно, работая вне офиса. Тем не менее «Командные игроки» и «Лидеры» — те основные группы, которые сталкиваются с наибольшим количеством сложностей при удаленной работе.

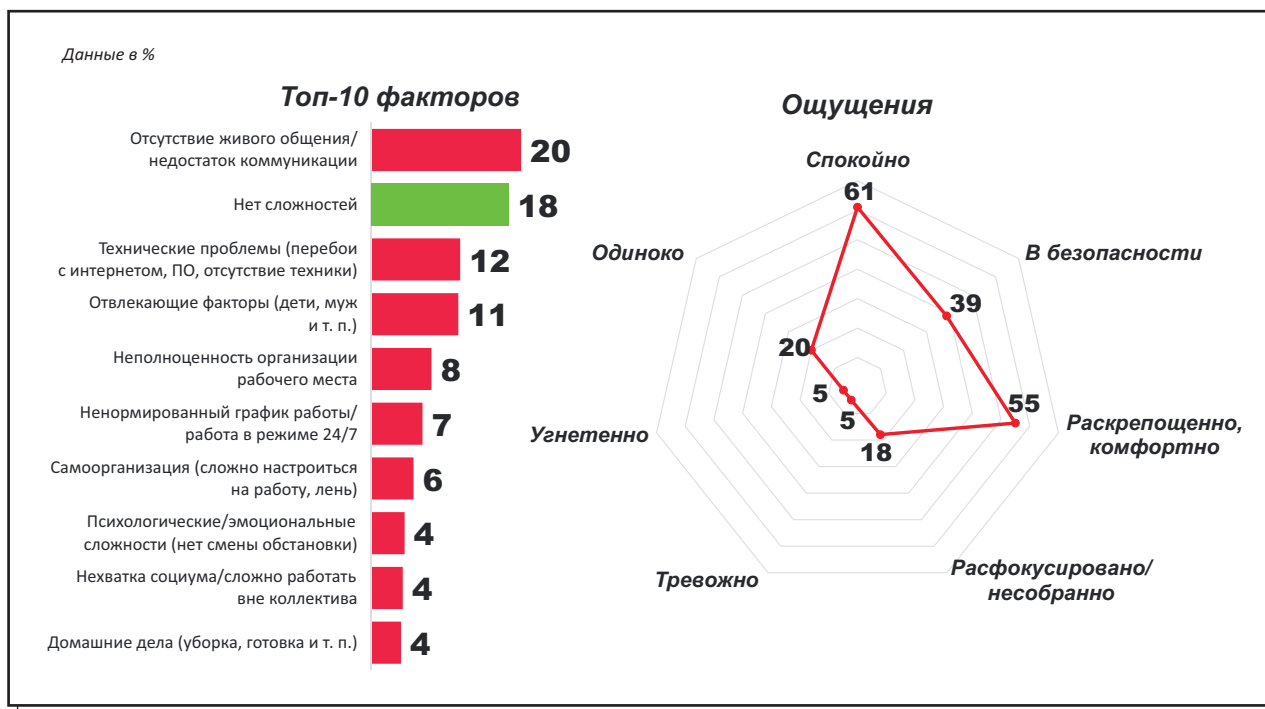


РИС. 5 Сложности при удаленной работе и эмоции

Наиболее распространенные **факторы стресса**, с которыми сталкиваются сотрудники, это:





**РИС. 6**  
Факторы стресса и действия работодателей

**Отношение работодателей.** К сожалению, **44%** работодателей не принимают никаких действий, направленных на снижение уровня стресса сотрудников. Однако тех, кто помогает своим людям справиться со стрессом, все же большинство — **56%**, при этом **40%** компаний заботятся о психическом здоровье и эмоциональном благополучии своих сотрудников.

ТАБЛИЦА

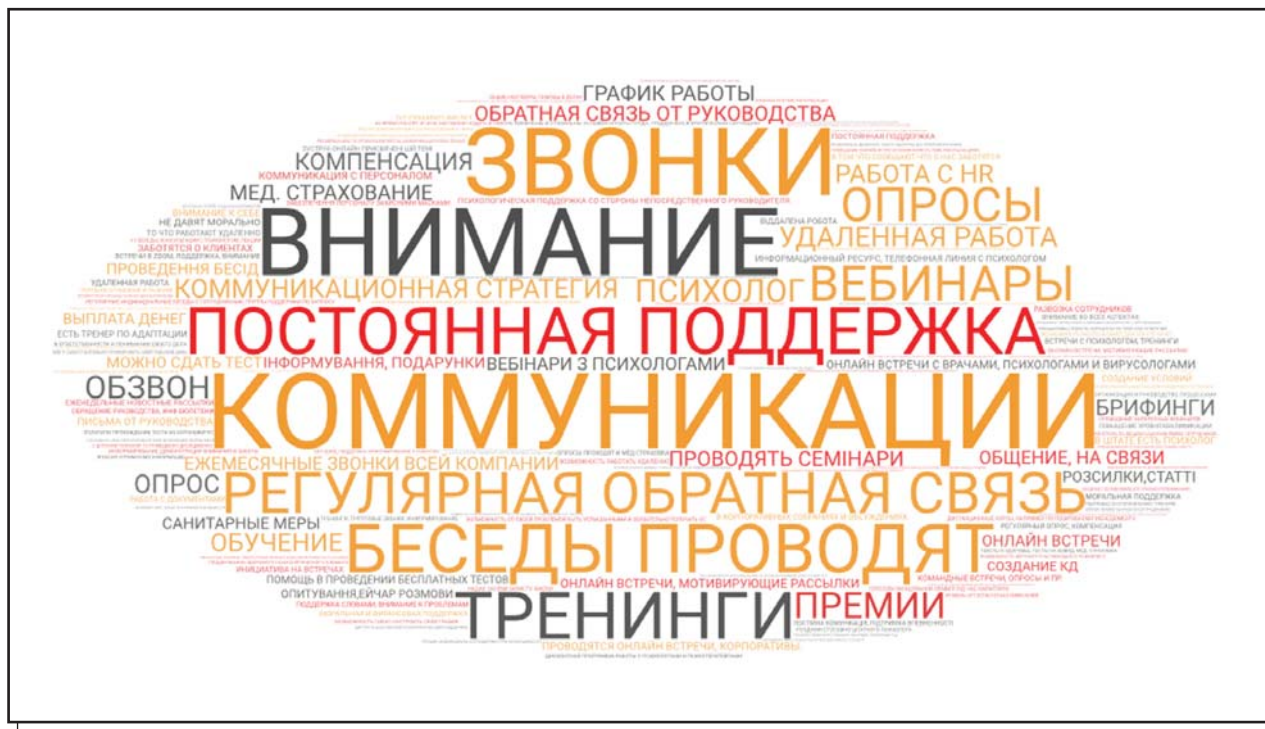
**Инструменты, используемые для снижения стресса и помощи в укреплении эмоционального благополучия, % респондентов**

Снижение стресса		Поддержка психического здоровья	
Коммуникация	12	Коммуникация	31
Встречи и собрания	9	Внимание	19
Тренинги и обучение	8	Психологическая поддержка	14
Разрешение больше работать удаленно	6	Дополнительное обучение/вебинары	14

## 2

### Дизайн-мышление для повышения вовлеченности сотрудников

Работа из дома, действительно, может превратить обычно оптимистичных, вовлеченных и продуктивных сотрудников в усталых, демотивированных и раздражительных.

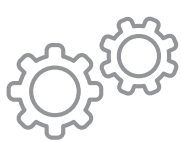


**РИС. 7**  
**Вес ответов респондентов на вопрос «В чем заключается забота о психическом здоровье?»**

Вовремя распознав признаки ухудшения психоэмоционального состояния ваших людей, вовремя среагировав на их потребности, скорректировав бизнес-процессы и адаптировав корпоративную культуру, вы сможете предупредить негативные результаты их работы и, как следствие, сократить текучесть персонала. А в это трудное время работодателям так важно оставаться в одной лодке с лояльными, вовлеченными и эффективными сотрудниками! И это задача «со звездочкой»: ведь проблема, которая кажется на первый взгляд общей для всех, на самом деле для каждой компании имеет свои особенности.

Одно дело, если у вас сеть ресторанов, совсем другое — производственная компания, и абсолютно иные проблемы у консалтингового бизнеса. Где-то проблемой являются вопросы гигиены и трансфера сотрудников, где-то — психологические барьеры (например, страх заболеть или заразить близких). Стресс-факторы, соответственно, также будут варьировать от сферы к сфере, от региона к региону. Так или иначе, в основе всего лежит отношение к человеку, и через решение «болей» каждого конкретного сотрудника становится возможным справиться с общеорганизационной проблемой.

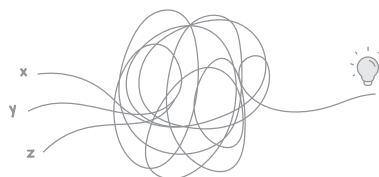
**ПРИМЕР**





Простым пошаговым методом решения этой задачи может стать **дизайн-мышление**. Для многих этот термин интригующий, но кажущийся абстрактным. Дизайн-мышление — процесс исследовательский, креативный и как нельзя лучше подходящий для решения задач в изменяющемся мире: там, где требуется постоянный приток новых идей и творческих решений.

Дизайн-мышление — методика, с помощью которой мы стремимся понять пользователя, опровергнуть предположения и переосмыслить проблему, чтобы найти неочевидные альтернативные решения. Любой, кто использует дизайн-мышление, подчиняет свое исследование и работу интересам человека, а не интересам компании, начальника, менеджера проекта или бюрократии. Главная цель при этом — выйти за пределы существующих стереотипов и привычных способов решения задачи.



### Шаг 1

Применяя дизайн-мышление для решения задачи повышения эффективности и вовлеченности сотрудников в условиях удаленного или гибридного формата работы, первым шагом **станет определение челленджа (вызова)**. В нашем случае — как повысить эффективность и вовлеченность сотрудников при новом формате работы.

### Шаг 2

Далее **строим карту стейкхолдеров** — это инструмент, который поможет нам определить все факторы, которые влияют на ситуацию. А их много: это могут быть и решения руководства, и решения местных властей, информационное поле, карантинные меры и многое другое.

### Шаг 3

Следующий этап — **определить персоны**. Персона — это условный персонаж, в котором отражены основные характеристики целевой аудитории. В нашем случае это могут быть:

- сотрудники, испытывающие страх за жизнь и здоровье, свое и своих близких;
- сотрудники, с детьми младшего возраста и/или школьного возраста;
- те, кто может выбирать график и формат работы;
- вынужденные работать на местах при любых условиях;
- сотрудники, которые добираются на работу на собственном автомобиле;
- те, кто пользуется общественным транспортом, и т. д.

### Шаг 4

Далее мы можем **составить Employee Journey Map**. Например, карту рабочего дня или рабочей недели для персон, отмеченных нами на предыдущем этапе. Здесь важно определить «боли» сотрудников, которые работодатель может «закрыть».

### Шаг 5

После **приступаем к этапу генерации идей**, то есть входим в режим, в котором команде нужно сосредоточиться на разработке идей и решений. Команда проекта обращается ко всем идеям и решениям, найденным во время предыдущего этапа. Эти наработки и лягут в основу проектирования. В плане мышления данный этап выглядит как разветвление на возможные концепции и результаты, которые могут быть применены для решения проблемы.

На этапе выбора идеи **происходит отбор лучших идей** с точки зрения полезности для людей, ценности для проекта и технической реализуемости.

Шаг 6

Самым творческим этапом является, пожалуй, прототипирование. На этом этапе **создаются «макеты» самых перспективных идей**, которые далее можно будет проверить с помощью простых и быстрых тестов с сотрудниками.

Шаг 7

Далее при тестировании **получим обратную связь от сотрудников** о своем решении выбрать ту или иную идею и сможем составить план изменений для последующих итераций.

Шаг 8

Осталось дело за малым — **внедрить те решения, которые помогут нам повысить эффективность и вовлеченность сотрудников.**

Шаг 9

Путь эйчара по технологии дизайн-мышления уникален, и решения для каждой отдельно взятой компании будут неповторимыми. Именно в этом и заключается суть дизайн-мышления — выйти за пределы существующих стереотипов и привычных способов решения задач, при этом всё время сохраняя в фокусе внимания потребности данной компании и ее команды.

В мире, в котором мы сейчас живем, все меняется настолько быстро, что сегодня вы решаете проблему — а завтра она... вновь становится проблемой. Надо быть гибкими и понимать, что финального результата, когда можно почить на лаврах, просто не существует. Улучшать свой продукт, совершенствовать бизнес-процессы, HR-политики, проводить исследования и применять дизайн-мышление нужно постоянно. «Меняйся или умри!» — таков девиз нашего времени.

уп

Из-за сбоя по техническим причинам в №10 журнала «Управление персоналом» на с. 58 указана неактуальная должность автора. Следует читать «сертифицированный бизнес-тренер компании «Академия Экспертных Продаж» по подготовке специалистов в направлениях B2B, B2C, FMCG». Редакция приносит извинения за данную ошибку.