

人力资源专家目前所面临的六个混合型办公挑战

全新研究锁定混合型办公中亟待解决的关键问题,以防止业务承担风险

阅读 7分钟

“大辞职潮”致使各大企业/组织陷入动荡。即使他们使出浑身解数想要保住顶尖人才，人们仍然想寻求新机遇。人才的流失敦促领导者一直在寻找、聘任、培训团队新成员，与此同时还要留住那些掌握关键技能的雇员，因为他们一旦出走，就会给领导者和企业/组织造成难以承担的巨大损失。根据微软数据表明，全球41%（这一数字令人十分震惊）的职员认为自己明年极有可能离任目前岗位。

为了应对这一问题，众多企业纷纷试水混合办公战略。他们想要了解自己是否能够达到员工在办公方式、办公时间及办公地点上对于灵活度的期望值，同时还要满足客户需求、输送创新方案、维护企业文化。其中，78%的员工表示他们想要在未来尝试一些灵活、远程的办公方式（源自Steelcase全球研究，2021年秋）。

Steelcase WorkSpace Futures的研究人员在企业/组织实施混合模型时，针对一些关键领域做了深入探索。他们于2021年秋季发布了最新研究，其中包含了与北美国际人才专家及人力资源高层人士的深度访谈，目的在于推进工作场所政策的完善及混合办公模型的制定，亦不乏笔墨详述了行之有效的混合办公架构。

创造更胜往昔的混合协作空间

探索创意和灵感先锋，如何在当下开启更胜往昔的空间。

结构清晰的灵活度

混合办公的方式多种多样，因此选择哪种混合模式容易让人举棋不定。对于某家企业/组织有效的方式不一定适用于另一家，因为他们在如何平衡不同的业务要素时采取的措施各不相同。也没有什么最佳混合模型能够适用于每个企业/组织，不过Steelcase的研究人员们确实观察到一些异曲同工的方式。

大多数企业/组织采用了两三天在办公室+两三天远程办公的方式。具体天数取决于公司规模，哪天去办公室则由具体部门或区域领导决定，因为他们所处的位置足够了解其团队的工作内容及他们什么时候需要聚在一起。人才及人力资源专家们所持观点一致，即企业/组织所提供的灵活度不应当完全放任自由。设定一些条框反而有助于让员工们了解其他人哪些天最有可能在办公室，便于他们展开交流及合作。

3-2 或 2-3 工作模式比五天制办公室或者五天制远程办公更具灵活度，既有助于企业/组织尝试全新的办公方式，同时还将业务连续性、人才战略、整体成本及维护企业文化所面临的风险降至最低。

“在充斥着动荡和不确定性的复杂环境下，领袖人士们面临着错杂交织的挑战，因为既要满足多变的条件，还要考虑到不同的利益相关者。”

企业/组织正在不断试验和权衡利弊，以了解员工们全新的行为习惯。

混合模式下的六个新兴挑战

在全新的混合架构下，Steelcase研究人员们指出了企业/组织极有可能面临的六个潜在挑战。成功的混合型企业/组织应当积极主动，在处理新兴的关键问题上保持透明。

#1 混合模式影响事业可见度，消除异地偏见。

从长远来看，事业进步和发展机遇离不开个人自己的努力、在领导面前的曝光度以及逐步强化的内部关系网。HR领袖人士看到混合办公与人才和DEI倡议产生了分歧。虽然一些混合模式可以扩充人才库，但是混合模式也会让初级员工及新入职人员难以被看到和获得职业发展。同时，女性及有色人种也更可能选择进一步的灵活度，最终，导致他们更少选择线下办公，在领导们面前的曝光度也相应减少（源自Future Forum Pulse）。

关键：致力于人才培养、人才参与及DEI目标的HR领袖人士正在制定适用于混合领导的全新培训，在他们形成顽固思想前解决其偏见。

#2 平等近在眼前。一切只为公平。

必须承认，有一些工作更适合远程开展。但是，选择性地让一些员工远程工作，可能又会不小心给其他人造成不平等感。此外，决策在层层下达时也会产生偏差。领先的企业/组织则认为，在发生不平等的情况时，他们会通过提供不同的薪资架构、资源或福利来创造更进一步的平等，更大范围的平衡。

关键：员工知道并没有一直平等的情况，但是他们喜欢那些努力去打造公平的企业/组织。

#3 避免知识堆积，注重信息流动。

“如果不人为干预（以推动信息流动），我们发现（知识堆积）可能会影响员工获取并在团队中分享新信息的能力，最终，影响效率及创新，”微软研究学者在《自然》子刊《人类行为习惯》中如是写道。

虽然现在已经有在线合作工具，但是HR领袖人士经过持续观察发现，面对面的交流仍然是传递所有知识的理想途径，因为会让人们掌握地更快，在运用其所学时也会更为自信。分享及组建知识的能力会促进有效合作、减少重复并提升资源的能效。然而如果不具备此能力，企业/组织会面临丧失多样化思维的风险，而这种思维恰巧是促进创新和解决复杂问题所需要的。一家企业/组织如何协调并使其知识的创造过程透明化的能力对于其最终的成功具有举足轻重的意义。混合模式却让这一过程变得更为困难，这就需要领袖人士更为注重去组建集体知识。

关键：历经数字化转型的企业/组织已经准备好流程和工具，以更便捷地获取信息，他们能更好地避免知识堆积。而对于那些没有做到上述准备的企业/组织，混合模式将加速其重构和投资集体学习及扩展人际网交流的必要性。

#4 可预测的工作变得更少，刻意塑造的经历变得更多。

在混合模式下，人们进入办公室的天数和时长各有不同，所以他们将更难偶遇到其他人，尤其是他们直系团队以外的同事。而当人们更审慎地考虑何时以及为什么要去办公室时，他们对于空间及其所需工具将抱有全新的期待值。为了解决这一问题，领先企业/组织正在重新设计他们的空间，以更好地支持混合办公，建立一种充满互信和集体感的文化，因为人们相聚的时间变少，这种集体感会逐步淡化。

关键：日常办公中的行为习惯更难以预测，就要求空间和工具变得更具适应性和灵活度，以及时响应人们时时的需求。在对物理环境和工作场所体验进行管理时，这些反馈往往至关重要。

#5 距离弱化纽带，建立社交资本。

混合模式会导致建立社交资本的共同经历变得更少。“即使每个人可以彼此联络，我们确实拥有这些科技，但是在我们的倾向调查中，社交联络度的得分惨不忍睹，因为我们不习惯以那样的方式展开工作以及与员工保持联络，” Steelcase一位参与研究的人员说道。

人们为他人而工作，也会受他人鼓舞，具体表现就是感到深入参与并对企业/组织忠诚，他们需要感到能与其他人时时保持联络。端杯咖啡谈笑风生，或者吃饭时一起讨论问题，都有助于增强凝聚力，从而建立互信，而这点正是推动参与度、吸引人才、保持创新的关键因素。

关键：HR领袖人士担心分散各地的员工不利于建立社交资本，也难以让新进职员融入现有文化。领袖们认识到，有必要重建日渐式微的社交纽带，并利用物理环境去加强文化。

#6 只做到基础远远不够。人们期待整体支持。

企业/组织将采取哪些措施来支持他们的整体幸福感，人们对此抱有更深层次的期待。灵活度（包括企业/组织采纳一种正式的混合政策，或是直接允许更频繁的远程工作或者灵活的工作安排）正在成为吸引和留住人才的新筹码，因为人们现在不愿意放弃新兴的自主权和更自由的办公生活平衡。而且除了基本的福利待遇以外，人们对其企业/组织还抱有更高的期待。一个全新的社会契约正在形成，即要求企业能对其员工的身体、思想和精神提供整体的支持。

关键：HR领袖人士认识到，员工的幸福感是目前需要企业/组织以切实有效的行动去解决的一个问题。目前各种新福利包括公休假、正念训练、托儿所以及办公室中的小憩。

已经推行混合办公政策的企业/组织可能会面临以上及其他挑战。未雨绸缪的规划有利于企业站在制高点去吸引和留住人才、保持业务连续性，进而反应迅速，为其员工及其业务收获双赢的胜利。

下载本指南

下载我们的创意和灵感先锋指南，现在就开启更胜往昔的混合协作空间。

```
hbspt.forms.create({  
  region: "na1",  
  portallid: "1822507",  
  formId: "7c2e44da-de45-4a52-9fce-702d175d1fdc"  
});
```