

Future of work——工作模式与内容的灵活管理报告工具包

主要发现

内容概要	
总体现状与趋势	<ul style="list-style-type: none"> ◎整体实施方向持观望态度，疫情助推一定实践 ◎先决条件：适合的业务性质及灵活的企业文化
时间：弹性工作时间制	<ul style="list-style-type: none"> ◎过半企业实行弹性工作时间，其中四成为核心工作时间制 ◎以规定总工作时间方式约定总工作量 ◎70%以上企业愿意继续实行核心工作时间制
弹性工作制 地点：远程办公 / 灵活办公	<ul style="list-style-type: none"> ◎过半企业针对部分岗位实行远程办公 / 混合办公 ◎以单位时间内的固定天数规定可远程时间 ◎近半数企业表示有正式的申请流程，另有四成企业则由业务经理行使权利进行批准 ◎四成企业对远程办公的“工作地点”有规定条件 ◎四成企业会取消工作态度不良员工的远程办公资格 ◎电子签的应用现状 ◎电子签供应商的选择与建议 ◎主要阻力为法律效力问题，但官方监管与认知正不断完善，法务团队与供应商支持企业“摸着石头过河”
假期：灵活假期管理	<ul style="list-style-type: none"> ◎过半企业提供约15天陪产假，最长时间为100天；三成企业提供约10天带薪病假 ◎约六成企业允许未使用年假宽限一定使用日期
灵活工作岗位 内部竞聘 / 内部人才市场	<ul style="list-style-type: none"> ◎定义与定位的异同 ◎使用率与知晓率已有一定水平，企业建设意向高 ◎适用范围广：全岗位、全员工参与 ◎企业文化环境为灵活工作内容机制建立的重要条件 ◎流动过程中原部门直线经理仅有软性干预权力，企业鼓励流动
虚拟团队	<ul style="list-style-type: none"> ◎使用率较低，临时性强 ◎HR参与度有限 ◎选员方式：管理层指定为主 ◎激励方式：延迟性物质激励为主

研究小结

HR在弹性工作制中的角色与作用（部分内容引用自《疫情后人力资源新常态——远程办公的实践与应用》）

主导者	推动者
<ul style="list-style-type: none"> ■ 相关制度的制定：视频会议着装要求、在家办公时绩效考核方案、考勤制度、工作审批流程制定等 ■ 沟通方式的确定：采用何种方式沟通、会议的频次、跨部门之间应如何更好地协调等 ■ 文化的融入：开展哪些活动来提升弹性工作制（远程办公）员工的融入度，哪些活动或培训可以线上进行，何种状况下必须集中到办公场所开展相关活动等 ■ 相关反馈的收集：员工对弹性工作制的看法以及弹性工作制对工作效率的影响等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上线远程办公的平台或系统：推动技术部门上线相关工具，提供培训或教程帮助员工更好地使用新的平台 ■ 整合与远程办公相关的数字化系统与工具：将新的协同办公工具整合进已有的人力资源系统 ■ 帮助业务部门管理者更好地管控员工的工作效率：提供管理员工工作效率的工具或方法论 ■ 团队支持：关注业务团队（包括直线经理和员工）遇到的各种问题和挑战，并通过沟通协调、组织培训、分享协作等方式，为业务团队提供支持 ■ 帮助员工更好适应：当员工与直线经理就弹性时间分配问题产生分歧时，HR与其进行沟通与调解

为直线经理赋能的实践做法

提供工具	为直线经理提供一些便于管理的工具，收集团队关于弹性工作制的需求、员工居家办公的背景信息等，引导团队共创等多种方式，让各部门实施适合自己团队的灵活办公方案；
主题培训	为直线经理提供小型培训课程，定期针对一些小话题进行培训和分享，例如如何远程利用在线办公工具进行团队协作等，如何有效开展线上会议等，通过文章或视频的形式供其参考和学习；
经验分享	针对弹性工作制的实行情况进行定期宣传与实践分享，例如邀请直线经理分享其团队灵活办公的实践和经验，以及如何看待弹性工作制对日常管理带来的挑战等；
心理援助计划（EAP）辅助	企业可提供EAP项目，直线经理借助EAP给予员工全面关怀，在一定程度上缓解由于弹性工作制带来的心理影响。

方案建议汇总

		挑战	应对
弹性工作制的挑战与应对		难以保证员工的工作效率与内容交付	<ul style="list-style-type: none"> 制定更细的 DDL 期限 加强考勤制度 / 为员工制定工作日历 进行更高频的月度、季度的 KPI 复盘
		沟通交流不畅, 出现协同问题	<ul style="list-style-type: none"> 提升数字化水平, 促进远程高效沟通 定期线上会议, 确保信息对称 使用线上任务管理软件、协作软件等数字化工具
		增加了员工的工作量, 员工满意度下降	<ul style="list-style-type: none"> 提供不同形式的内容分享, 诸如在居家办公时平衡工作时间的技巧和经验等 推广主题活动提醒员工关注个人健康 提供心理热线或在线课程, 在心理方面给予员工关怀与帮助
		仅应用于部分员工人群, 造成其他人产生心理落差的情况	<ul style="list-style-type: none"> 针对员工进行制度讲解 加强对业务管理者的培训、优化管理安排 为员工提供心理疏导服务
		信息安全问题难以保障	<ul style="list-style-type: none"> 要求员工远程办公时使用 VPN 等工具在公司内网办公 加强员工安全保密意识培训, 提供信任度 对信息系统或技术的流程管控和可追溯 签订额外的保密协议
		员工的企业文化融入度较差	<ul style="list-style-type: none"> 工作中采取视频会议, 增加员工之间的社交感 定期进行线上 warm up 会议 在固定时间召集员工团建
灵活工作内容的挑战与应对	内部竞聘 / 内部人才市场	短时间内缺少继任者补充	<ul style="list-style-type: none"> 赋能于经理, HR 担当顾问角色
		员工申请自主性不强	<ul style="list-style-type: none"> 人才盘点与人才梯队建设
		员工难以胜任新岗位	<ul style="list-style-type: none"> 软性宣传与强制流动
		使用率较低, 临时性强	<ul style="list-style-type: none"> 加强业务能力考核
	虚拟团队	汇报沟通不畅	<ul style="list-style-type: none"> HR 参与协调 修改日常工作汇报制度
		虚拟团队管理者权限不足	<ul style="list-style-type: none"> 设定 N+2 领导作为管理协调者 提供领导力培训
员工难以兼顾虚拟团队工作内容与本职工作		<ul style="list-style-type: none"> 提供激励方案 	

观点提炼

对未来将要长期实行弹性工作制的企业一些建议

分析企业实际情况	考虑企业文化	分步骤，逐步推行
首先要了解和了解自己企业的基本情况，企业的行业属性、员工的工作性质、人员的构成等，不同行业、不同类型的工作性质对于企业能否推行灵活办公以及能够推行到何种程度都有很大关联。	每家公司推行灵活办公背后的契机和出发点都不尽相同，在推行灵活办公的时候，要考虑内部的企业文化。这也会关联到灵活办公的方案如何设计，以及如何开展内部沟通等。因此企业要考虑通过何契机去推行“灵活办公”，不能“跟风”市场。	企业在推行前期需要做一些评估，可以考虑根据评估分析后的情况分阶段去推行，比如可以先从每天1小时的上下班弹性时间开始，逐步让员工和企业适应新的工作模式，再根据实行情况与员工反馈进行适当调整。

灵活工作内容带给企业和员工的价值	
对企业： 保留中流砥柱，延长员工生涯	对员工： 突破职场天花板，发展多元潜能
业务正好的中流砥柱为何需要强制流动？企业固然希望他们能够在其最擅长的领域持续耕耘体现价值，但如今青年骨干对自身职业发展的追求不容企业忽视。如果两三年没有看到可能的升迁或工作内容变化的话，即使原公司业务境况仍然很好，员工也可能会去寻求外部机会。作为薪资结构较为稳定保守的企业，在这方面较难满足高潜员工对短时间内实现能和业绩挂钩的薪资待遇增长。为了留住人才，企业可以选择从职业发展的角度来进行一些平衡，从职业发展的机会上去满足员工需求，从而达到激发人才潜力、保留高潜人才的战略目的。	即使企业会针对高潜员工做一些流动的推荐，在面试环节也仍能发现令人眼前一亮的黑马。中层的员工到了某一职级后，在本地域的机会可能变得颇为稀少，本地、本部门释放的职位对其也缺少吸引力。而在职级之外，功能部门核心程度与地域的核心程度，也会带来不同的发展前景。从人才个体的角度上来说，通过这样的流动也可以获得尽可能多的技能和经验，从而实现无论是在内在外，自身的竞争力都能全面上升。