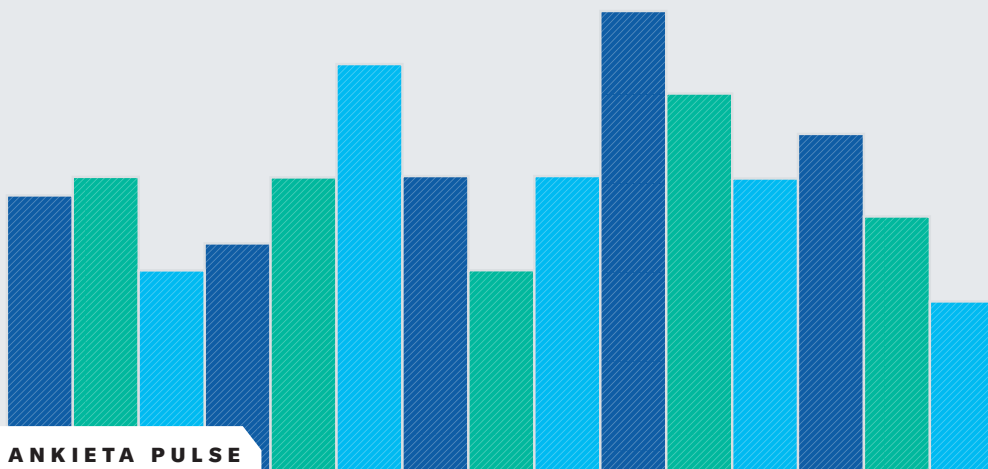




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



ANKIETA PULSE

Wspieranie przejścia przez producentów na pracę zdalną dzięki rozwiązaniom chmurowym



Sponsor:

 **AUTODESK**

Dla wielu producentów pandemia wiązała się z dużymi trudnościami – szczególnie na początku. Podobnie jak w wielu branżach na całym świecie, niektórzy kluczowi gracze w sektorze produkcji zdali sobie sprawę z nadmiernego przywiązania do tradycyjnych sposobów pracy. Odkryli, że bezzwłocznie potrzebują lepszego wglądu w łańcuch dostaw, szybszego prognozowania zmian popytu i lepszych narzędzi do wykonywania pracy z domu. Próbowali szybko połączyć istniejące rozwiązania w coś nowego, co wspierałoby nagłe zmiany w sile roboczej, miejscach pracy i łańcuchach dostaw, ale takie podejście nie działało. Pandemia szybko pokazała, że firmy są nieprzygotowane na nagłe zmiany sposobu pracy i potrzebują nowych narzędzi, a to spowodowało dramatyczny zwrot w kierunku technologii chmurowych.

Szacujemy, że w ciągu ostatnich 19 miesięcy skala wdrożenia technologii chmury – a także współpracy zdalnej, wydajności rozproszonej siły roboczej oraz zapewnianej przez nią globalnej widoczności – była równa działaniom, które w innym wypadku trwałyby dekadę. Organizacje, które już przed pandemią podejmowały kroki w kierunku chmury i cyfrowej transformacji, radzą sobie dobrze, a te, które szybko przeniosły się do chmury, zostały nieco z tyłu. Największe problemy miały natomiast te organizacje, które musiały dopiero nadrobić kwestie związane z technologią chmury.

Jeszcze przed pandemią kluczowe wskaźniki pokazywały stagnację w sektorze produkcyjnym. Spodziewamy się, że producenci odwrócą ten trend, coraz częściej zwracając się ku rozwiązaniom programowym opartym na chmurze. W połączeniu z danymi i sztuczną inteligencją będą one zarówno silnikiem napędzającym innowacje, jak i amortyzatorem na wypadek dalszych wstrząsów. Rozwiązania chmurowe oferują producentom wiele możliwości dywersyfikacji modeli biznesowych i strumieni przychodów.

Jednak wypracowanie na nowo sposobu planowania, projektowania i wytwarzania produktów nie jest łatwym zadaniem. Zgodnie z nowym badaniem przeprowadzonym przez Harvard Business Review Analytic Services dobra wiadomość jest taka, że technologia chmury pomaga producentom w zwiększaniu elastyczności i wydajności, aby mogli stawić czoła przyszłym zakłóceniom. Doświadczenia ze świata rzeczywistego były potężnymi czynnikami kształtującymi postawy w sektorze produkcji.

W Autodesk wierzymy, że odpowiedzią na te zmiany jest cyfryzacja i automatyzacja, i widzimy dowody w całej branży produkcyjnej, że nasi klienci, koledzy i konkurenci zgadzają się z nami. Wiele wiodących firm przemysłu ciężkiego nabyło ostatnio rozwiązania technologiczne, które umożliwią im lepszą automatyzację produkcji i zwiększenie produktywności poprzez efektywniejsze wykorzystanie danych, infrastruktury i systemów, które już mają. Wszyscy dostrzegają potrzebę zwiększenia poziomu zaawansowania produkcji w celu utrzymania konkurencyjności.

Pandemia mogła uwydatnić ważne powody do sięgnięcia po technologię chmury, co oznacza, że nie ma powrotu do przestarzałych procesów produkcyjnych. Zachęcam do przeczytania niniejszego raportu, sponsorowanego przez Autodesk, aby zrozumieć, w jaki sposób firmy z branży produkcyjnej prężnie podążają naprzód.



Srinath Jonnalagadda
Wiceprezes ds. strategii
przemysłowej,
projektowania i produkcji
Autodesk

Wspieranie przejścia przez producentów na pracę zdalną dzięki rozwiązaniom chmurowym

Pandemia nagle znacząco zakłóciła kulturę i codzienną działalność wielu firm produkcyjnych. Pracownicy nieprodukcyjni zaczęli pracować z domu, projekty z zakresu transformacji cyfrowej zostały przyspieszone, a wzorce popytu klientów i operacje łańcucha dostaw pograżyły się w chaosie. Jednak pomimo tych zakłóceń producenci otrzymali możliwość przyspieszenia działań na kilku polach, od projektowania infrastruktury pracy zdalnej po korzystanie z chmury na nowe sposoby, zapewniając wsparcie tej pracy. Pytanie brzmiało, czy te wymuszone eksperymenty w sposób trwały wpłyną na standardy w zakresie stylu pracy w przemyśle wytwórczym.

Mniej więcej półtora roku później wydaje się, że te zmiany się zakorzeniają. Blisko trzy czwarte (74%) respondentów ankietowanych przez Harvard Business Review Analytic Services (wszyscy pracujący w firmach produkcyjnych, w których w ciągu ostatnich 18 miesięcy istniała praca zdalna) twierdzi, że przed pandemią kierownictwo ich firm generalnie negatywnie oceniało pracę zdalną, a tylko 30% przyznało, że kierownictwo ich firmy z zadowoleniem przyjęło pracę zdalną jako opcję dla pracowników korporacyjnych (tj. pracowników nieprodukcyjnych). Natomiast wraz z wybuchem pandemii sytuacja się odwróciła. Odsetek, który twierdzi, że ich kierownictwo negatywnie ocenia dziś pracę zdalną, wyniósł zaledwie 29%, podczas gdy 68% respondentów twierdzi, że w przyszłości ich kierownictwo przyjmie pracę zdalną jako opcję dla pracowników. W momencie przeprowadzania badania (sierpień 2021 roku) aż 90% stwierdziło, że pracownicy ich firm opowiadają się za hybrydowym lub zdalnym środowiskiem pracy.

Wyniki badania pokazują, że podejście do pracy zdalnej uległo zmianie. Liderzy produkcji wykorzystują zdobyte informacje, aby na nowo zdefiniować swoje miejsca pracy. „Jednym ze skutków pandemii jest przeniesienie całej tej rozmowy dotyczącej miejsca pracy na poziom kadry kierowniczej”, mówi Kate Lister, prezes Global Workplace Analytics, firmy konsultingowej z siedzibą w Carlsbad

NAJWAŻNIEJSZE ELEMENTY



86% respondentów ankiety twierdzi, że technologie chmurowe są **obecnie kluczowym elementem ich działalności**, natomiast przed pandemią takiej odpowiedzi udzielało 58% respondentów.



69% uważa, że jedną z głównych **korzyści chmury** dla ich organizacji podczas pandemii była **większa dostępność danych**.



68% zgadza się, że w perspektywie przyszłości kierownictwo ich firmy **przychylnie patrzy na model pracy zdalnej**, a przed pandemią twierdziło tak 30%.

Ze względu na zaokrąglenia dane liczbowe mogą nie sumować się do 100%.

W momencie przeprowadzania badania (sierpień 2021 roku) aż 90% stwierdziło, że pracownicy ich firm opowiadają się za hybrydowym lub zdalnym środowiskiem pracy.

w Kalifornii, zajmującej się badaniem strategii dotyczących miejsc pracy. „Kiedyś program pracy zdalnej uzależniony był od kwestii dotyczących nieruchomości i miał na celu zmniejszenie kosztów. Działy HR inicjowały takie programy celem lepszego przyciągania i zatrzymywania talentów. Dziś rozmowy o miejscach i przestrzeniach pracy toczą się na samej górze organizacji. Analizuje się je pod kątem strategii organizacyjnej, a nie tylko jako taktyczne, chwilowe rozwiązanie problemu”.

Stopień, w jakim producenci czują, że polegają na architekturze chmury – a także ich stosunek do chmury – również uległ zmianie. Spośród tych, którzy obecnie korzystają z narzędzi chmurowych, aż 84% zwiększyło wykorzystanie rozwiązań opartych na chmurze w wyniku pandemii. Przed pandemią 58% wszystkich respondentów twierdziło, że technologie chmurowe były kluczowym elementem ich działalności; dziś twierdzi tak 86%.

Wygląda na to, że doświadczenia ze świata rzeczywistego były potężnymi czynnikami kształtującymi postawy w sektorze produkcji. Większe poleganie na rozwiązaniach opartych na chmurze w celu wsparcia eksperymentu pracy zdalnej pokazuje rolę chmury jako ważnego czynnika umożliwiającego wprowadzenie tego modelu pracy, a także pomagającego producentom stać się bardziej elastycznymi i wydajnymi w obliczu przyszłych zakłóceń. Zmiana podejścia do zdalnych i hybrydowych modeli pracy miała podobnie transformacyjny charakter, co sugeruje, że w przyszłości prawdopodobnie będą one odgrywać znacznie większą rolę w produkcji.

„Jestem przekonana, że część pracodawców, którzy odrzucają pracę zdalną i hybrydową, nie przetrwa”, mówi Lister. Praca zdalna jest przyszłością. Elastyczność, którą zapewnia praca zdalna, jest tym, co niezbędne, abyśmy byli w stanie odpowiednio reagować w przyszłości”.

Zadaniem stojącym teraz przed producentami jest zrozumienie i zastosowanie wniosków wyciągniętych z niedawnych

doświadczeń z pracą zdalną i technologiami w chmurze. Obejmuje to utrzymanie zysków podczas szukania rozwiązań dla wyzwań, z jakimi mierzyli się w zarządzaniu personelem zdalnym, dostosowanie ich do hybrydowych modeli pracy, które wielu obecnie stosuje, oraz zapewnienie, że kultura organizacyjna z powodzeniem przyjmie ten nowy model. Proces oceny wymaga również uwzględnienia przez producentów nowych spostrzeżeń na temat wykorzystania chmury w ich strategii transformacji cyfrowej. Krok ten jest niezbędny, aby zapewnić, że personel pracujący w modelu hybrydowym ma stały dostęp do danych i narzędzi potrzebnych do wykonywania kluczowych działań, takich jak opracowywanie produktów, przy jednoczesnym zwiększeniu odporności i zdolności w obszarze innowacji.

Wnioski z przymusowego eksperymentu

Pomijając kilka konkretnych ról, większość prac produkcyjnych od zawsze wykonywana była na miejscu. Przed pandemią bardzo niewielu pracowników produkcyjnych pracowało zdalnie. „Myślę, że [praca zdalna] istniała [w firmach produkcyjnych], ale z pewnością nie na szeroką skalę” – mówi Carolyn Lee, dyrektor wykonawcza The Manufacturing Institute, instytucji edukacyjnej z siedzibą w Waszyngtonie będącej partnerem ds. pracowniczych Krajowego Stowarzyszenia Producentów (National Association of Manufacturers).

Blisko trzy piąte (59%) respondentów ankiety twierdzi, że przed pandemią wszyscy lub prawie wszyscy pracowali w biurze, natomiast zdalnie pracowały tylko pojedyncze osoby lub nikt tak nie pracował; kolejne 20% twierdzi, że większość pracowników pracowała w biurze. Tylko 13% twierdziło, że większość pracowników wykonywała swoją pracę poza siedzibą firmy. Taki stan rzeczy z pewnością pasował kierownictwu większości

firm produkcyjnych, biorąc pod uwagę, że 74% z nich wcześniej negatywnie oceniało pracę zdalną. **RYSUNEK 1**

Liczby te znacznie się zmieniły wraz z nadejściem nakazów pracy z domu w 2020 roku, kiedy w przypadku 60% producentów większość pracowników nieprodukcyjnych / spoza fabryk przeszła na pracę zdalną – z czego w przypadku 22% wszyscy lub prawie wszyscy pracownicy pracowali zdalnie, a w przypadku kolejnych 38% większość pracowników przeszła na pracę zdalną, a tylko nieliczne osoby pracowały na miejscu. To doświadczenie wywarło istotny wpływ – podczas gdy 32% respondentów w pewnym stopniu zgodziło się, że patrząc wstecz na sytuację sprzed pandemii, opinia ich kierownictwa na temat pracy zdalnej była negatywna, tylko 21% twierdzi, że było tak w momencie przeprowadzania badania, czyli prawie półtora roku po rozpoczęciu przymusowego eksperymentu pracy zdalnej. Co jeszcze bardziej dobitne, 42% zdecydowanie zgodziło się, że ich menedżerowie przed pandemią mieli negatywną opinię na ten temat, ale tylko 7% stwierdziło, że w momencie przeprowadzania badania taka opinia się utrzymywała.

„Największą przeszkodą w pracy zdalnej było to, że menedżerowie jej nie popierali. Kiedy sami przechodzą na taki model, ich nastawienie zazwyczaj się zmienia. Obserwujemy to teraz” – wyjaśnia Lister z Global Workplace Analytics.

Potwierdzają to liczby. 30% respondentów zgadza się, że kierownictwo ich firmy z zadowoleniem przyjęło pracę zdalną jako opcję dla pracowników korporacyjnych (tj. pracowników nieprodukcyjnych / spoza fabryk) przed pandemią, podczas gdy 68% twierdzi, że w przyszłości kierownictwo ich firmy będzie przychylnie patrzeć na pracę zdalną. Warto zauważyć, że według respondentów, po wielu miesiącach pracy zdalnej 90% pracowników w ich firmach opowiada się za hybrydowym lub zdalnym modelem pracy.

Według analityków oferowanie większej elastyczności w miejscu pracy szybko staje się kluczowym czynnikiem w kontekście przyciągania i zatrzymywania talentów, których różnorodność



„Największą przeszkodą w pracy zdalnej było to, że menedżerowie jej nie popierali. Kiedy sami przechodzą na taki model, ich nastawienie zazwyczaj się zmienia. Obserwujemy to teraz” – mówi Kate Lister z Global Workplace Analytics.

sprzyja innowacyjności. Biorąc pod uwagę rekordowy poziom 889 000 ofert pracy w sektorze produkcyjnym według stanu na wrzesień 2021 r., firmy starają się przyciągać pracowników, oferując najbardziej pożądane przez nich korzyści, a dla wielu oznacza to możliwość pracy zdalnej. Badania przeprowadzone przez grupę handlową Krajowego Stowarzyszenia Producentów (National Association of Manufacturers) wykazały, że rekrutacja stanowi dziś wyzwanie na podobnym poziomie co zakłócenia łańcucha dostaw, zauważa Lee z The Manufacturing Institute.

„Pozwalając ludziom mieszkać tam, gdzie chcą, możesz pozyskać więcej wyspecjalizowanych i najbardziej uzdolnionych talentów”, mówi Mark Johnson, współzałożyciel i starszy partner w Innosight, firmy konsultingowej w zakresie strategii rozwoju z siedzibą w Lexington w stanie Massachusetts. „Patrząc na stopień, w jakim talenty pomagają firmom w zwiększaniu wydajności i innowacyjności, myślę, że to wszystko zmierza we właściwym kierunku”.

Marka mebli biurowych Herman Miller, która od dawna bada trendy w miejscu pracy, już przed pandemią Covid-19 zatrudniała część pracowników rozproszonych geograficznie. Obecnie firma zaczęła aktywnie rekrutować talenty na całym świecie, mówi Ryan Anderson, wiceprezes ds. globalnych badań i analiz w MillerKnoll, nowej spółce macierzystej marek Herman Miller i Knoll, w Zeeland w stanie Michigan. Jest to część większej inicjatywy, która ma dać pracownikom większą swobodę w wyborze miejsca i czasu pracy.

„Dane coraz wyraźniej pokazują, że im większą elastyczność zaoferujesz pracownikowi, tym wyższe będzie jego zaangażowanie” – mówi Anderson. „Oznacza to bardzo pozytywne doświadczenia zawodowe, a także bardzo pozytywne wyniki dla organizacji”.

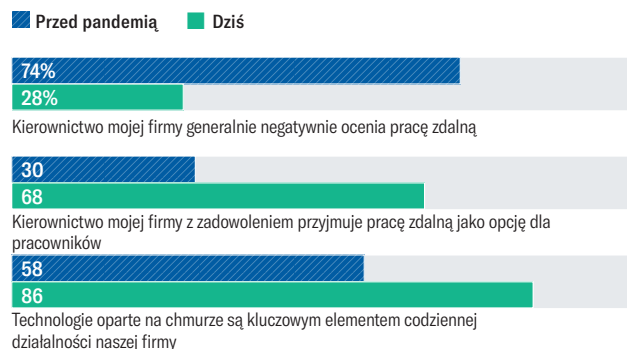
Dostosowywanie się do nowych stylów pracy

Dotychczasowy sukces pracy zdalnej nie był wolny od przeszkód i wyzwań procesowych. Podczas gdy producenci znajdowali się na różnych etapach cyfrowej transformacji, w momencie wybuchu pandemii Covid-19 nie wszystkie te zmiany były projektowane z

RYSUNEK 1

Zmiana podejścia

Po miesiącach pracy zdalnej producenci bardziej przychylnie patrzą na pracę zdalną i chmurę



Źródło: Ankieta Harvard Business Review Analytic Services, sierpień 2021 r.



„Dane coraz wyraźniej pokazują, że im większą elastyczność zaoferujesz pracownikowi, tym wyższe będzie jego zaangażowanie. Oznacza to bardzo pozytywne doświadczenia zawodowe, a także bardzo pozytywne wyniki dla organizacji” – mówi Ryan Anderson, wiceprezes ds. globalnych badań i analiz w MillerKnoll.

myślą o pracy zdalnej. Tak więc pomimo dysproporcji w stopniu zaawansowania wiele firm borykało się z podobnymi wyzwaniami, jeśli chodzi o zarządzanie pracownikami pracującymi w domach i innych miejscach.

Większość respondentów wymienia zaangażowanie pracowników (67%), współpracę (64%), rozwój produktów / innowacje (53%) oraz cyberbezpieczeństwo (52%) jako czynniki, w przypadku których zarządzanie stało się trudniejsze w wyniku pracy zdalnej pracowników z powodu pandemii. **RYСУNEK 2**

„Ludzie potrzebują interakcji społecznych”, a te stały się trudniejsze bez kontaktu osobistego, mówi Johnson z Innosight. Ten brak interakcji społecznych dotyczył szczególnie współpracowników spoza bezpośredniego zespołu pracownika, dodaje Anderson z MillerKnoll.

„To słabe więzi. Są to rozbudowane sieci, ludzie, z którymi możesz nie mieć umówionych spotkań, ale mimo to czerpiesz realne korzyści, spędzając z nimi czas” – mówi Anderson. Patrząc w przyszłość, „budowanie i przywrócenie tego poczucia przynależności do miejsca i wspólnoty jest naszym najwyższym priorytetem”.

Współpraca, w szczególności w formie burzy mózgów i wymiany pomysłów, np. na wczesnych etapach rozwoju produktu, również stanowiła wyzwanie.

„Przed pandemią większość [producentów] po prostu nie miała narzędzi potrzebnych do zdalnej współpracy. Wielu nadal ich nie ma”, twierdzi Lister. „Pracuję teraz z klientami, którzy nawet nie słyszeli o wirtualnych tablicach. Po prostu nigdy ich to nie interesowało”.

Rozwój produktu to jeden z procesów wymagających różnych stylów pracy na różnych etapach, od indywidualnej pracy przez wspólną burzę mózgów po praktyczne opracowywanie i testowanie modeli. Podczas gdy personel pracował z domu, firma Herman Miller zdołała kontynuować opracowywanie nowych produktów, w tym na przykład mebli dla graczy, które były bezpośrednią odpowiedzią na zachowania spowodowane pandemią.

„Na szczęście mieliśmy kilka zespołów ds. produktów cyfrowych, które były już rozproszone, i mogliśmy wykorzystać ich model w całej organizacji”, mówi Kristen DeLap, dyrektor ds. zarządzania produktami cyfrowymi w MillerKnoll. „Przeście na pracę zdalną przebiega najłatwiej w przypadku procesów rozwoju i konserwacji, ponieważ dyskusje skupiają się na wykonalności i sekwencjonowaniu. Prace nad wizją i dyskusje na temat innowacji, które wcześniej były „zapisywane na tablicy”, wymagały bardziej celowego przejścia na narzędzia do współpracy zdalnej, które mogą być używane zarówno synchronicznie, jak i asynchronicznie. Obszerna komunikacja w zakresie programów i celów wirtualnych spotkań była i nadal jest niezbędna, aby zapewnić, że ludzie spotkają się przygotowani i mają pomysły, którymi mogą się podzielić”.

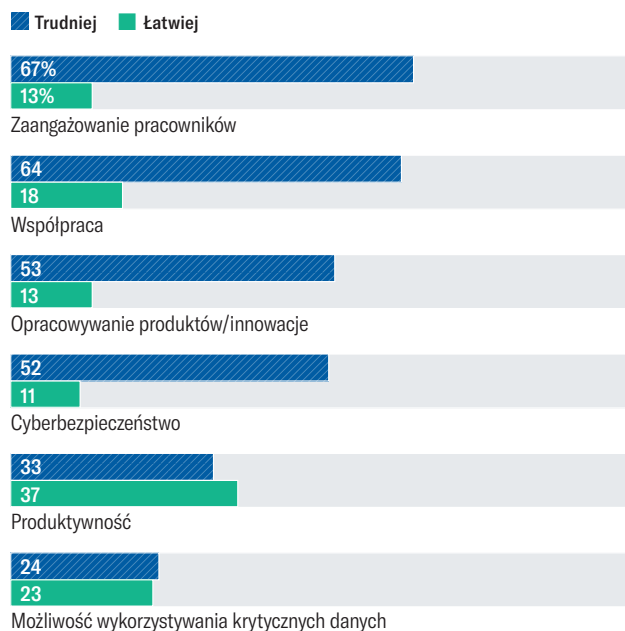
Zaskakujący może być fakt, że więcej respondentów ankiety (37%) twierdzi, że wydajność jest czynnikiem, którym producentom łatwiej zarządzać. Przeciwnie uważa 33%. Sukces w zakresie produktywności przeczy wielu wcześniejszym przekonaniom kierownictwa, które negatywnie oceniało pracę zdalną.

„Nauczyliśmy się, że [praca zdalna] zwiększa produktywność, a technologia naprawdę dobrze działa, ponieważ nie musisz czekać, aż wszyscy się spotkają – możesz iść dalej”, mówi Lee.

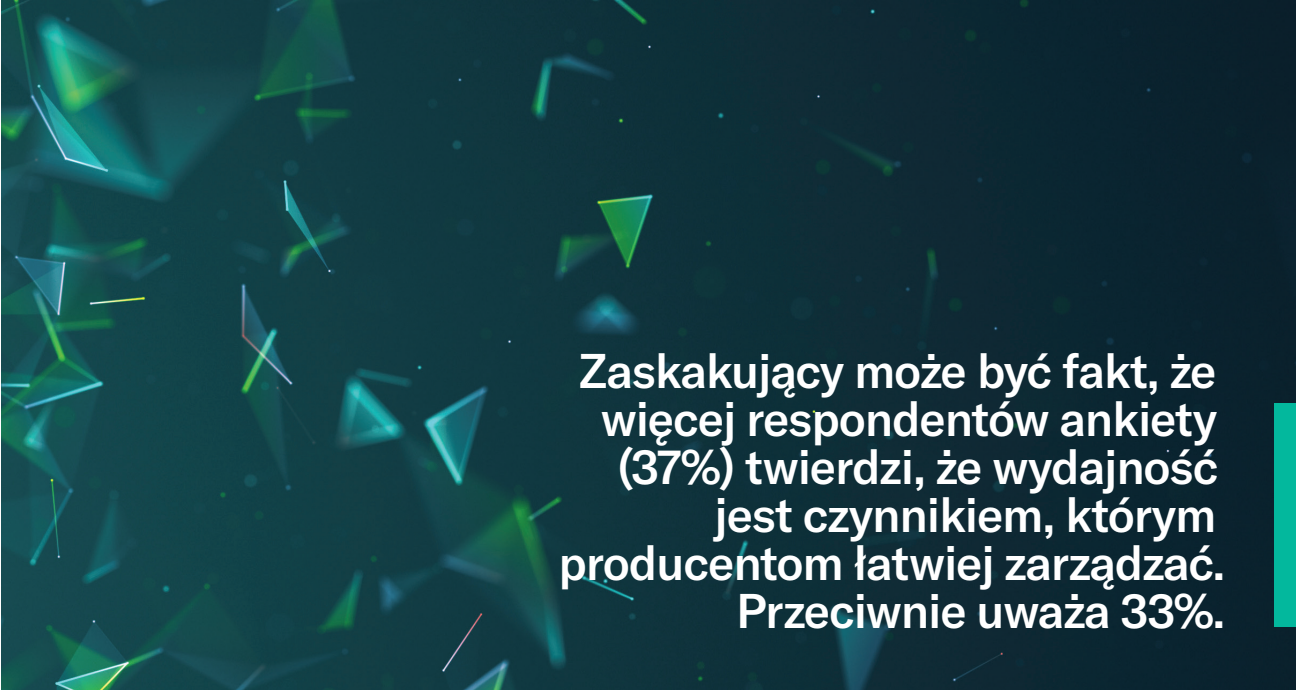
RYСУNEK 2

Zaangażowanie i współpraca: najważniejsze wyzwania związane z pandemią

Wydajność wypadła stosunkowo dobrze w przypadku producentów przechodzących głównie na pracę z domu



Źródło: Ankieta Harvard Business Review Analytic Services, sierpień 2021 r.



Zaskakujący może być fakt, że więcej respondentów ankiety (37%) twierdzi, że wydajność jest czynnikiem, którym producentom łatwiej zarządzać. Przeciwnie uważa 33%.

Istotna rola chmury

Dzięki trwającym już wówczas inicjatywom transformacji cyfrowej wielu producentów znajdowało się na pewnym etapie przyjęcia chmury, gdy rozpoczęła się pandemia. Okazało się to korzystne, gdy firmy te potrzebowały nowych sposobów dostarczania danych i narzędzi potrzebnych pracownikom do wykonywania ich pracy.

Zdecydowana większość (92%) respondentów ankiety korzysta obecnie z oprogramowania/narzędzi opartych na chmurze, a przed pandemią większość firm była z nich zadowolona; nieco ponad dwie trzecie (68%) stwierdziło, że przed pandemią ich firmy miały pozytywny stosunek do technologii opartych na chmurze, a 58% zgodziło się, że technologie chmurowe były kluczowym elementem codziennej działalności ich firmy.

Kiedy wybuchła pandemia i wielu pracowników przeszło na pracę z domu, wiele organizacji zwróciło się w stronę chmury, aby zapewnić im dostęp do danych i narzędzi w celu wsparcia tego nowego modelu pracy. Większość respondentów (83%), którzy korzystają z chmury, nieznacznie lub znacząco zwiększyła wykorzystanie oprogramowania/narzędzi opartych na chmurze ze względu na wpływ Covid-19 na ich pracę. Żaden respondent nie powiedział, że stopień wykorzystania oprogramowania/narzędzi opartych na chmurze zmniejszył się z powodu pandemii.

„Nasz szef działu IT stworzył strategię migracji na długo przed pandemią, a prace te były w dużej mierze w toku i wiele z nich zostało ukończonych jeszcze przed wybuchem pandemii. I zdecydowanie uważam, że dzięki temu mieliśmy znacznie więcej możliwości pracy z dowolnego miejsca” – mówi Anderson. „Aplikacje i treści, których potrzebowaliśmy, były łatwo dostępne”.

Dla osób pracujących zdalnie podczas pandemii nie będzie zaskoczeniem, że narzędzia do komunikacji i współpracy, takie jak platformy/aplikacje do przesyłania wiadomości i udostępniania

dokumentów online, były najczęściej wykorzystywane przez producentów w okresie, w którym zaczęły się pojawiać pierwsze przeście. Rozwiązania te sprawdziły się, a 98% osób korzystających z chmury stwierdziło, że narzędzia do komunikacji/współpracy pomogły im w skutecznej pracy. **RYSUNEK 3**

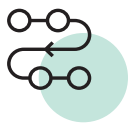
Respondenci z firm zgłaszających korzystanie z chmury przytaczają podobny sukces w każdej innej kategorii narzędzi opartych na chmurze, o którą byli pytani, w tym narzędzi do pracy zdalnej, takich jak laptopy, narzędzia do udostępniania ekranu i zdalnego dostępu do serwerów (98%), a także narzędzi dostępu do danych w chmurze, takich jak pulpity nawigacyjne i samoobsługowe narzędzia do analizy (92%).

Mimo iż niektórzy pracownicy mogli mieć trudności z używaniem narzędzi do komunikacji i innych narzędzi w swoich nowych, zdalnych przestrzeniach roboczych w pierwszych dniach pandemii, ta inwestycja przygotowała grunt pod bardziej rozproszone podejście do pracy, mówi Lister.

„Jednym ze skutków tej sytuacji jest zmuszenie organizacji do przeniesienia swoich procesów do chmury”, mówi. To z kolei pomogło w szybszym wdrożeniu narzędzi do współpracy, zapewnieniu przejrzystości przepływu pracy i stworzeniu bardziej asynchronicznych procesów. „Większość i tak zmierzała w tym kierunku, ale pandemia dodatkowo przyspieszyła przyjęcie” tych narzędzi i procesów.

Na przykład, w firmie Herman Miller narzędzia chmurowe były kluczem do umożliwienia przejrzystej komunikacji w obrębie zespołów i pomiędzy nimi w sposób, który producent ma nadzieję utrzymać, ponieważ jego personel staje się coraz bardziej globalny i działa w różnych strefach czasowych.

„Ludzie nie tylko trzymali swoje treści w chmurze, ale także prowadzili tam swoje rozmowy, aby mieć pewność, że mają do nich dostęp wszyscy zainteresowani. Pracowaliśmy z



Mimo iż niektórzy pracownicy mogli mieć trudności z używaniem narzędzi do komunikacji i innych narzędzi w swoich nowych, zdalnych przestrzeniach roboczych w pierwszych dniach pandemii, ta inwestycja przygotowała grunt pod bardziej rozproszone podejście do pracy.

RYSUNEK 3

Produktywność zapewniana przez chmurę

Producenci polegali w dużej mierze na narzędziach opartych na chmurze i odnieśli sukces



Źródło: Ankieta Harvard Business Review Analytic Services, sierpień 2021 r.

lepszą przejrzystością” – mówi Anderson. „Całkiem świadomie pracowaliśmy nad tym, aby przejść do tego stanu, w którym możemy korzystać z kolokacji, nie tracąc tego, co zbudowaliśmy”.

Kładzenie fundamentów pod pracę hybrydową

Ponieważ producenci planują wdrożenie bardziej hybrydowego modelu pracy dla pracowników nieprodukcyjnych, uważnie przyglądają się, co zadziało w okresie wymuszonej pracy zdalnej, a co się nie sprawdziło. Analiza ta obejmuje rozważenie nie tylko tego, które narzędzia oparte na chmurze przyniosły

sukces, ale także tego, w jaki sposób te narzędzia wspierały nowy sposób pracy.

Producenci przypisują szereg korzyści wykorzystaniu chmury w ostatnich miesiącach zintensyfikowanej pracy zdalnej. Korzyścią wymienianą przez większość respondentów jako pozytywny efekt pracy zdalnej jest zwiększona dostępność danych, na którą wskazuje 69% respondentów. **RYSUNEK 4**

Jak wskazują te wyniki, dostępność danych jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym budowę coraz bardziej rozproszonego lub hybrydowego zespołu, mówi Lister. „Niezależnie od tego, czy znajdujesz się dziewięć pięter, dziewięć kilometrów czy dziewięć stref czasowych dalej, dostęp do potrzebnych plików i narzędzi ma kluczowe znaczenie. Faktem jest, że niemal wszystkie działania, które organizacje musiały podjąć, aby przystosować się do pracy zdalnej, poprawia efektywność ich działalności bez względu na to, gdzie znajdują się ich pracownicy”.

Producenci korzystający z chmury twierdzą również, że zwiększona elastyczność biznesowa (47%) oraz wydajność procesów/przepływów pracy (46%) wynikająca z korzystania z technologii opartych na chmurze była jednym z najbardziej pomocnych wyników w okresie pracy zdalnej.

„Istnieje tysiąc różnych powodów, dla których musimy upewnić się, że w przyszłości będziemy potrafili się dostosowywać i być naprawdę elastyczni w sposobie, w jaki pracujemy”, mówi Anderson. „Myślę, że do pewnego stopnia byliśmy, ale teraz jesteśmy, znacznie lepsi, ponieważ mieliśmy okazję bardzo celowo i otwarcie o tym mówić w ciągu ostatniego półtora roku”.

Wykorzystywanie lekcji z pandemii w świecie pracy hybrydowej

Te wnioski potwierdzają to, co analitycy mówili w ostatnich miesiącach: przyszłość pracy będzie inna niż to, czego doświadczyliśmy podczas pandemii, czy też jakkolwiek wcześniej. Wielu przewiduje powstanie środowiska hybrydowego, w którym część pracy jest wykonywana osobiście, część zdalnie, a część naprzemiennie. Teraz to od producentów zależy, czy wykorzystają to, czego się nauczyli, i zastosują to w tym nowym sposobie pracy. Pod presją wypełnienia znacznych braków personelu wiele osób aktywnie dzieli się pomysłami w branży produkcyjnej, aby przyspieszyć ten proces, mówi Lee.

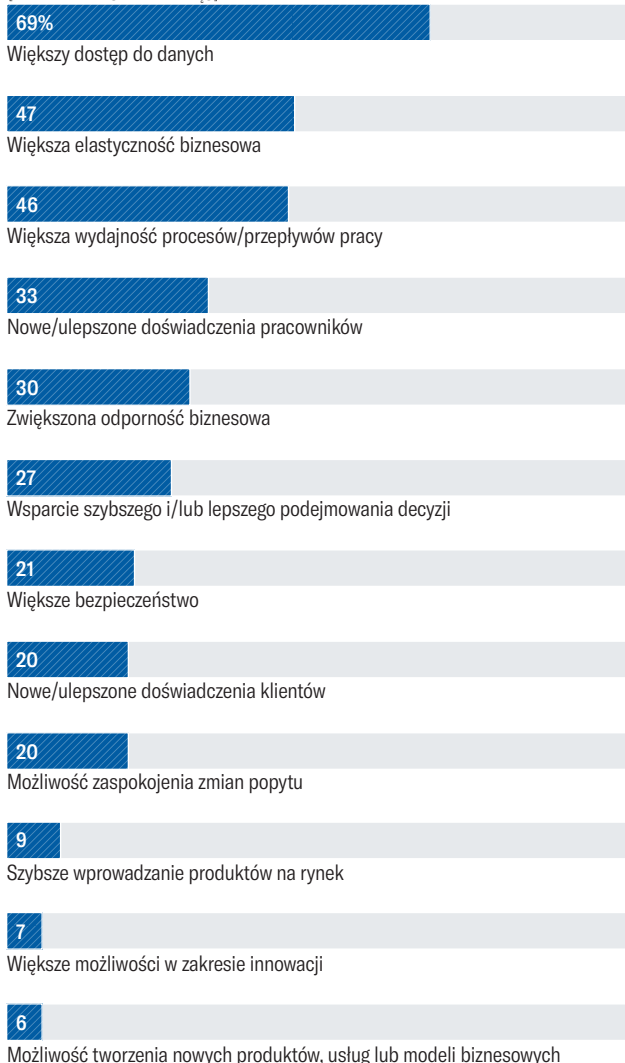
Strategie te obejmują odkrywanie nowych sposobów zrównywania doświadczeń w pracy zdalnej i osobistej, rekonfigurację miejsc pracy pod kątem nowych potrzeb oraz

RYSUNEK 4

Główne korzyści z korzystania z chmury w zakresie dostępu i elastyczności

Producenci korzystający z chmury cieszyli się jej powszechnym wpływem

Jakie korzyści z technologii opartych na chmurze były najbardziej przydatne dla Twojej firmy w ciągu ostatnich 18 miesięcy w kontekście pracy zdalnej? (WYBIERZ MAKSYMALNIE PIĘĆ)



Źródło: Ankieta Harvard Business Review Analytic Services, sierpień 2021 r.

restrukturyzację stosu technologicznego i wykorzystanie chmury w celu zapewnienia szerszej dostępności narzędzi i danych.

Równywanie doświadczeń obejmuje zarówno zmiany kulturowe, jak i technologiczne. Na przykład, niektórzy używają inteligentnych urządzeń do wideokonferencji wyposażonych w kamery, duże wyświetlacze i zaawansowaną technologię dźwięku, aby zapewnić tożsame doświadczenia osobom w sali konferencyjnej i pracującym zdalnie, a także zapewnić równy dostęp do zasobów.



„Niezależnie od tego, czy znajdujesz się dziewięć pięter, dziewięć kilometrów czy dziewięć stref czasowych dalej, dostęp do potrzebnych plików i narzędzi ma kluczowe znaczenie” – mówi Kate Lister, prezes Global Workplace Analytics.

„Technologia może pełnić kluczową rolę w umożliwianiu uczestnictwa w formie wirtualnej” – mówi Lee. „Myślę, że to świetna okazja do wykorzystania 5G dla zapewnienia małych opóźnień, dzięki czemu będzie można w czasie rzeczywistym przysyłać i przeglądać dane oraz pracować na nich”.

Polityki i praktyki przyjazne pracy hybrydowej wspierają wykorzystywanie takich technologii i wprowadzają je do kultury. W Herman Miller „mocno zaangażowaliśmy nasz zespół ds. nauki i rozwoju, który prowadził seminaria i przedstawiał możliwości nauki”, mówi Anderson. „Chodzi na przykład o to, jak lepiej wykorzystywać nasze obiekty bez przypadkowej marginalizacji ludzi? Nie chcemy, aby decyzje podejmowane były na korytarzu po spotkaniu. Nie chcemy, aby treści, które znajdowały się w chmurze, migrowały z powrotem do segregatorów lub na tablicę znajdującą się w jednym obiekcie, gdzie inne osoby nie mają do nich dostępu”.

Firma utworzyła ostatnio nowe stanowisko dyrektora ds. cyfrowych doświadczeń pracowników, aby lepiej wspierać nowe sposoby pracy.

Zmiana przeznaczenia przestrzeni to kolejny obszar do eksperymentowania. Podczas gdy niektóre firmy sprzedają lub zmniejszają swoje nieruchomości, inne przeprojektowują swoje przestrzenie, aby wspierać formy współpracy, które najlepiej sprawdzają się osobiście, zmniejszając przestrzeń przeznaczoną na indywidualną pracę, którą – jak pokazują badania – najlepiej wykonuje się w bardziej odizolowanych przestrzeniach.

„W wielu przypadkach przechodzą od 70% powierzchni na biurka i 30% na przestrzenie zespołowe lub socjalne – sale konferencyjne, sale spotkań, kafeterie itp. – do odwrotnych proporcji, stawiając głównie na przestrzeń do współpracy, ponieważ własną pracę wymagającą skupienia pracownicy będą wykonywać w domu” – mówi Lister.

Technologia jako kluczowy czynnik

Celem całej tej pracy jest zapewnienie platformy technologicznej zdolnej do wspierania nowych stylów pracy, w tym zapewnienia dostępu do krytycznych narzędzi opartych na chmurze i



„Organizacje, które nie przeniosły większości swoich danych do chmury, które nie przyjęły oprogramowania jako usługi, muszą potraktować to priorytetowo, jeśli chcą pozostać konkurencyjne” – mówi Lister z Global Workplace Analytics.

współdzielonego, pojedynczego źródła danych niezależnie od fizycznej lokalizacji.

Producenci, którzy już wcześniej rozbili silosy i udostępnili więcej danych i narzędzi w chmurze sprawili, że przejście do pracy zdalnej stało się płynniejsze, a niektórzy byli nawet w stanie usprawnić obecne procesy. Na przykład, aby zastąpić osobiste przekazywanie zmian, niektóre firmy wykorzystały narzędzia do komunikacji i dokumentacji, wspierając cyfrowe przekazywanie zadań na odległość.

„Ich komunikacja przebiegała sprawniej i w praktyce uzyskiwali więcej informacji z poprzedniej zmiany w zakładzie”, mówi Lee. „[Te organizacje] otworzyły komunikację, rejestrowały więcej informacji i udostępniały więcej informacji większej liczbie osób, aby można było szybciej zająć się pracą, czego moim zdaniem niewielu się spodziewało jako skutku wprowadzonych zmian w działaniach operacyjnych”.

Lee przewiduje, że w przyszłości producenci będą wykorzystywać takie możliwości do przyspieszenia realizacji projektów, zwiększenia wydajności i produktywności oraz przekierowania zasobów. Jej zdaniem takie podejście zwiększy również ich odporność na przyszłe zakłócenia.

„Myślę, że musimy wspierać sposoby pracy niezależne od platformy” – dodaje Lister. „Organizacje, które nie przeniosły większości swoich danych do chmury, które nie przyjęły oprogramowania jako usługi, muszą potraktować to priorytetowo, jeśli chcą pozostać konkurencyjne. Pojawiło się wiele poprawek, które mogą ułatwić to przejście, ale teraz trzeba się zastanowić, jak sprawić, by te systemy komunikowały się ze sobą w sposób, który pomoże im poprawić produktywność, zwiększy wydajność procesów oraz poprawi mierzalność wyników pracy”, mówi.

Idąc dalej, jej zdaniem producenci muszą teraz przyjąć bardziej przemysłowe podejście przy budowaniu swoich platform – co nie było możliwe w przypadku działań podejmowanych w pośpiechu – aby dostosować się do zmieniających się potrzeb. „Pandemia sprawiła, że na rynku pojawiła się cała masa nowych technologii i aktualizacji starych technologii. Sukces w przyszłości będzie polegał na ciągłym doskonaleniu procesów. Organizacje powinny nieustannie eksperymentować, kwestionować stare założenia i technologie oraz patrzeć w przyszłość. Ci, którzy będą czekać na to, aż sprawdzona marka dostarczy najlepsze rozwiązanie, pozostaną w tyle”.

Stworzenie bezpiecznej infrastruktury opartej na chmurze stanowi również podstawę dla nowych możliwości, w tym identyfikowania większej liczby przypadków użycia, które czerpią wartość z nowo dostępnych danych, a także odkrywania nowych możliwości automatyzacji.

„Bezpieczeństwo jest najważniejsze, ale każda organizacja chcąc osiągać sukcesy lub przetrwać w nadchodzących latach, powinna już zakończyć, a co najmniej rozpocząć przejście do chmury, przyjmowanie rozwiązań typu SaaS (oprogramowanie jako usługa), przyglądanie się możliwościom konsolidacji strumieni danych, narzędziom analitycznym big data i innym sposobom wykorzystania danych, aby lepiej zrozumieć, gdzie się znajduje w stosunku do tego, gdzie powinna być” – mówi Lister. „Strumienie cyfrowe stają się coraz bardziej wszechobecne i potrafią lepiej się ze sobą komunikować, co oznacza, że jesteśmy w stanie uzyskać więcej informacji z tych danych. Wkrótce dojdzie do tego predykcja”.

Przechodząc w przyszłość hybrydową w oparciu o chmurę

Doświadczenia ze świata rzeczywistego silnie wpłynęły na postawy dotyczące zarówno pracy zdalnej, jak i znaczenia chmury jako kluczowej technologii wspierającej produkcję. Mając początkowo w dużej mierze negatywny pogląd na pracę zdalną i krytyczne opinie na temat znaczenia chmury, dziś wielu producentów zmieniło swoje zdanie na temat obu tych kwestii.

„Udało nam się przyspieszyć niektóre zmiany, które były w toku”, mówi Anderson. „Nasz zespół się sprawdził, staliśmy się lepsi, byliśmy szybsi. W trakcie pandemii uruchomiliśmy jedne z najważniejszych inicjatyw, jakie podjęliśmy od lat. Wdrożyliśmy nawet nowych pracowników i stworzyliśmy zupełnie nowe zespoły. Dostosowaliśmy się całkiem nieźle”.

Zastanawiając się, jak będzie wyglądać następny etap, producenci biorą pod uwagę te nowe wnioski. Chociaż szczegóły są nadal mgliste, jasne jest, że praca zdalna będzie odgrywać znacznie większą rolę w przyszłości, a rozwiązania oparte na chmurze znajdą się w samym centrum, pomagając producentom osiągnąć elastyczność i odporność potrzebne do stawienia czoła przyszłym wyzwaniom.

METODOLOGIA I PROFIL UCZESTNIKA

Ankietę wypełniło łącznie 318 respondentów z organizacji z sektora produkcyjnego losowo wybranych spośród czytelników HBR (czytelników magazynu/biuletynu, klientów, użytkowników HBR.org). Wszystkie pytania, poza pytaniami wstępnymi, zadano tylko tym, których organizacje praktykowały w pewnym stopniu pracę zdalną w wyniku pandemii; poniższe profile stanowią odzwierciedlenie tych respondentów.

Wielkość organizacji

46%

10 000 lub więcej pracowników

26%

1000–9999 pracowników

6%

500–999 pracowników

23%

499 i mniej pracowników

Szczebel organizacji

26%

Kadra zarządzająca najwyższego szczebla/członkowie zarządu

41%

Kadra zarządzająca wyższego szczebla

26%

Kadra zarządzająca średniego szczebla

Pozostałe szczeble stanowiły mniej niż 7% każdy.

Kluczowe sektory branży

100%

Produkcja towarów

Stanowisko

21%

Kadra zarządzająca ogólna/najwyższego szczebla

14%

Dział operacyjny/produkcyjny

10%

Sprzedaż/rozwój biznesowy/obsługa klienta

Pozostałe funkcje stanowiły mniej niż 8% każda.

Regiony

42%

Ameryka Północna

25%

Europa

19%

Azja-Pacyfik

9%

Ameryka Łacińska

4%

Bliski Wschód/Afryka

Dane liczbowe mogą nie sumować się do 100% ze względu na zaokrąglenia.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

O NAS

Harvard Business Review Analytic Services to niezależna, komercyjna jednostka badawcza działająca w ramach Harvard Business Review Group, która prowadzi badania i dokonuje analizy porównawczej w zakresie istotnych wyzwań związanych z zarządzaniem oraz tworzących się możliwości biznesowych. Jej celem jest dostarczanie danych biznesowych i informacji od grup podmiotów o podobnym profilu działalności, dlatego każdy raport powstaje w oparciu o wyniki autorskich badań i analiz ilościowych i/lub jakościowych. Ankiety ilościowe prowadzone są z udziałem Rady Doradczej HBR (HBR Advisory Council) i globalnego panelu badawczego HBR, a badania jakościowe – najwyższej kadry kierowniczej przedsiębiorstw i ekspertów w danej dziedzinie, zarówno zewnętrznych, jak i należących do społeczności autorów *Harvard Business Review*. Zapraszamy do kontaktu pod adresem: hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services