

«ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ ТРЕБУЮТСЯ ОСОБЫЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖМЕНТА»

В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА ВСЬ МИР ПЕРЕХОДИТ НА УДАЛЕННУЮ РАБОТУ. В «БИЛАЙНЕ» ТАКОЙ ФОРМАТ ШИРОКО ПРАКТИКУЕТСЯ С 2016 ГОДА. ДИРЕКТОР ОПЕРАТОРА ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ РЕГИОНА «ЗАПАД» КОМПАНИИ «БИЛАЙН» СЕРГЕЙ СТРАХОВ РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ АЛЕКСЕЮ КИРИЧЕНКО О ТОМ, КАК КОМПАНИИ УДАЛОСЬ ОРГАНИЗОВАТЬ УДАЛЕННУЮ РАБОТУ МНОГОЧИСЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ.

BUSINESS GUIDE: Почему в 2016 году компания заинтересовалась возможностями удаленной работы и было принято решение о запуске проекта? Какие ожидания были от проекта?

СЕРГЕЙ СТРАХОВ: Ожидания были самыми амбициозными. «Билайн» с помощью этого проекта планировал трансформировать культуру компании, получить дополнительную гибкость в условиях новых экономических вызовов, а также эффект от сокращения затрат на административную поддержку наших офисов. При помощи проекта также ожидалось выйти на новый уровень представленности нашей компании на рынке труда. Сегодня можно с уверенностью сказать, что нам удалось все это сделать.

BG: С какими сложностями пришлось столкнуться при переходе к удаленной работе?

С. С.: Одним из основных блоков работ при переходе на BeeFree стало создание IT-инфраструктуры, которая позволила работникам эффективно трудиться удаленно. Несмотря на то, что пришлось реализовать большой объем мероприятий, мы решили эту задачу. Безусловно, новые условия труда должны были найти свое отражение в традиционных формах документов, таких как трудовой договор, внутренние нормативные акты компании. У нас появились новые формы трудового договора, дополнительных соглашений, положение по удаленной работе и другие документы.

Больше всего изменения коснулись культуры компании и качества менеджмента. Культура — это ведь набор неких традиций. Офисная работа — это традиция, которая существовала давно и крепко засела в мышлении большинства сотрудников и руководителей. Для организации удаленной работы требуются особые навыки менеджмента, другая осознанность сотрудников и руководителей. С одной стороны, при удаленной работе сотрудники должны быть более самоорганизованными и правильно выстраивать свой рабочий процесс самостоятельно. С другой стороны, руководители должны уметь управлять удаленными распределенными командами и доверять сотрудникам, чтобы эффективно выстраивать их работу и не заниматься микроменеджментом. Мы на уровне подбора персонала изменили требования к кандидатам, уделяем особое внимание вышеперечисленным качествам. Внутри компании мы развивали их у сотрудников с помощью обучения, чтобы изменить представления о традиционных способах эффективности и продуктивной работы, мы рассказывали коллегам, для чего мы реализуем проект и какие преимущества он дает сотруднику. Сегодня, в



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

2020 году, ни у кого не осталось сомнений, что это был правильный шаг, и трансформация корпоративной культуры, на которую мы рассчитывали, произошла.

BG: Насколько, по вашему мнению, удаленная работа в «Билайне» является привлекательной возможностью на рынке труда для соискателей?

С. С.: Мы, будучи крупным игроком на рынке труда в России, следим за тем, каким образом нас оценивают потенциальные соискатели на рынке труда. И если говорить о результатах, то в 2018 году в рейтинге HeadHunter мы заняли первое место из работодателей на телеком-рынке России по версии соискателей. Есть и другие показатели — такие как желание рекомендовать нашу компанию с точки зрения удобства и эффективности организации рабочего времени и пространства. По внутренним исследованиям, наши сотрудники в 76% случаях говорят, что на их выбор «Билайна» как работодателя повлиял BeeFree. Это очень высокий показатель, которым мы гордимся. Если снова обратиться к внутренним исследованиям, то такой показатель, как оценка удобства наших офисов и безопасность рабочих мест, крайне высок. Для многих соискателей возможность удаленной работы

становится решающим фактором при выборе нас как работодателя.

BG: Влияет ли каким-то образом удаленная работа на заработную плату сотрудников?

С. С.: Сразу скажу, что у нас не было цели сокращать затраты на оплату труда при выводе сотрудников на удаленный формат работы. Мы скорее рассчитывали на рост продуктивности, и мы его получили. Мы увидели в большом количестве случаев, как удаленная работа позволила некоторым подразделениям стать эффективнее.

BG: Как вы контролируете удаленную работу?

С. С.: С первых дней проекта мы знали, что нам необходим набор инструментов, чтобы контролировать и эффективно планировать работу удаленных сотрудников. Прежде всего с этим нужно было помочь руководителям. Что мы сделали? На данный момент у нас есть график работы у каждого сотрудника, который расположен в личном кабинете на нашем онлайн-сервисе Space. Сотрудник еженедельно планирует свой график с учетом дней работы вне офиса. По мере необходимости он может вносить в него изменения. Руководитель согласовывает график сотрудников своего подразделения, таким образом достигается эффективная организация рабочих процессов всего отдела.

Когда сотрудник находится непосредственно на удаленной работе, он составляет todo-лист — список задач, которые необходимо выполнить. Помимо того, что сотрудник сам указывает задачи, его руководитель может вносить коррективы в список. В конце рабочего дня сотрудник отмечает выполненные задачи в своем todo-листе, а руководитель может просматривать в режиме онлайн выполнение и оставлять комментарии. Эти простые инструменты используются нашими руководителями и сотрудниками регулярно.

BG: Как вы оцениваете финансовый эффект перехода на удаленную работу?

С. С.: Мы изначально понимали, что увидим эффект от снижения затрат на аренде офисов и на их административной поддержке. Но все-таки я предлагаю рассматривать этот проект как стратегический, прежде всего связанный с брендом работодателя, с уровнем вовлеченности сотрудников. Могу отметить, что за время внедрения формата удаленной работы снизилась текучесть персонала, а некоторые пункты в опросе по вовлеченности выросли в несколько раз. Если говорить об аренде офисов, то по завершении проекта нам удалось сэкономить 25% затрат на административную поддержку офисов и сократить площади на 24%. ■