Работа на удалёнке: корпоративный опыт «Вымпелкома»

На протяжении 2016 года один из крупнейших телеком-операторов России "ВымпелКом" (бренд "Билайн") реализует амбициозный проект по переводу 70% своего персонала на свободный график работы. На текущий момент в целом по России на этот режим работы перешло уже около 3 тысяч сотрудников. Окончательная трансформация компании должна завершиться к концу 2017 года. По словам топ-менеджмента "ВымпелКома", оптимизация призвана повысить привлекательность и эффективность компании как работодателя, и более того - сэкономить до 30% бюджета компании. А это значит, что оператор сможет стать более конкурентоспособным на рынке. О том, что уже сделано, что предстоит сделать и каковы первые результаты нового формата работы, нам рассказали в офисе Штаб-квартиры "Билайн" в Москве.

Собственно, фасад обновлённой штаб-квартиры "ВымпелКома" на Краснопролетарской 4 не выдаёт ни тени тех изменений, которые происходят внутри. Хотя нет… пристрой, который активно использовался компанией ранее, а это порядка 15% от общей площади офисов, уже выведен из эксплуатации. За него оператор не платит аренду. При этом сокращение штата, которого боялись многие сотрудники, не произошло. Просто, уже до 50% сотрудников работают вне офиса и появляются в стенах штаб-квартиры по мере необходимости.

О том, как организована система свободного графика в "ВымпелКоме", рассказывает Ольга Серкова, старший менеджер по оптимизации бизнес-процессов. Ну, а мы параллельно с её рассказом инспектируем обновлённые офисные пространства.

Проект перевода сотрудников на удалёнку в самом "ВымпелКоме" назвали BeeFREE. При этом новый формат работы направлен на создание корпоративной культуры, ориентированной на результат, а также рост производительности сотрудников. Немаловажной целью является снижение административных затрат и битва за таланты, под которой подразумевается привлечение молодёжи с принципиально иным, "свежим мышлением". В рамках проекта в 2016 году было охвачено 36 городов, 72 офиса и почти 9 тыс. сотрудников.

> "Проект BeeFREE предоставляет нашим сотрудникам возможность работать удаленно. В частности, он направлен на привлечение людей нового поколения Y, мир которых во многом определяют современные технологии. Это люди с другим ментальным походом к работе. Хочу заметить, что через три года доля сотрудников, которые имеют иные ценности, отличные от ценностей поколения X, увеличится в любой компании. И мы следуем этому тренду в числе первых в России", - отмечает Ольга Серкова.





Перевод на удалёнку не означает, что все сотрудники "Вымпелкома" разом перестали приходить на работу. В компании приняли решение о том, что каждый работник выберет свой комфортный график. Сотрудник может вообще не приходить в офис, либо посещать запланированные встречи, или брать один и более дней удаленной работы в неделю. Все зависит от характера его работы, текущей загрузки и от возможности работать удаленно. Самое главное, чтобы необходимый объём работ был выполнен в срок. Есть категории сотрудников, характер деятельности которых не подразумевает работу на расстоянии. По этой причине всех работников оператора поделили на части.

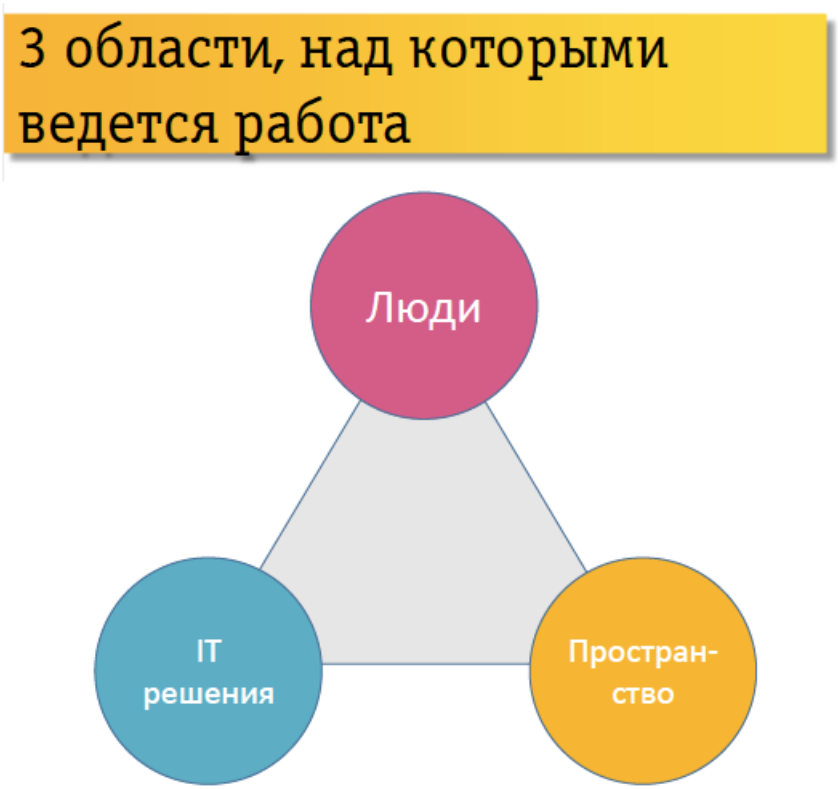
50% сотрудников продолжили работать исключительно в офисе на закреплённых местах, как и прежде. Их работа предполагает взаимодействие с бумажными документами: кадровое администрирование, документоведение, кассиры, ассистенты, специалисты по поддержке операций и т.п.



Вторая половина сотрудников была включена в проект BeeFREE. Сотрудники, сочетающие Digital-функционал с необходимостью очного общения (менеджеры, руководители) стали работать частично

дома, а частично в офисе. В их распоряжении внутри офиса предусмотрены мобильные рабочие места, которые за ними не закреплены. Сотрудники с Digital-функционалом (аналитики, технологи, поддержка продаж на рынке B2C, центр поддержки клиентов, ОЦО и др.) начали работать вне офиса 100% времени. Тем не менее, они также могут прийти в офис, найти свободный стол и поработать.

В общем виде переход на удалённый принцип работы потребовал пересмотра функционирования существующей ИТ-инфраструктуры, рабочего пространства, а также подходов людей к работе.



Чтобы найти наиболее удачные варианты удаленной работы была проделана большая работа, связанная с поиском ИТ- и решений по информационной безопасности. И уже сегодня компания предоставляет сотрудникам вариант, который позволяет иметь полноценный доступ в корпоративную сеть и необходимый софт, работая с любого оборудования: ноутбук, стационарный ПК, планшет, телефон.

Взаимодействие между сотрудниками осуществляется посредством корпоративной почты, внутренней соцсети и собственного внутрикорпоративного мессенджера. Мессенджер позволяет формировать группы, создавать в них презентации, отправлять материалы и т.п. Таким образом, большую часть всей информации работники пересылают не по почте, а используя мессенджер. В "Вымпелкоме" говорят, что на мессенджер приходится до 90% обмена информацией.

Рабочее пространство: Офис Билайн

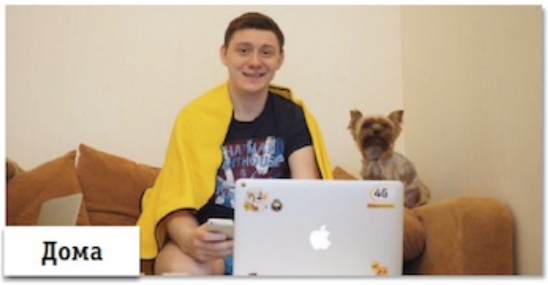


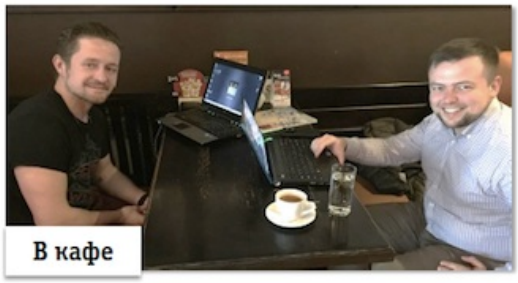


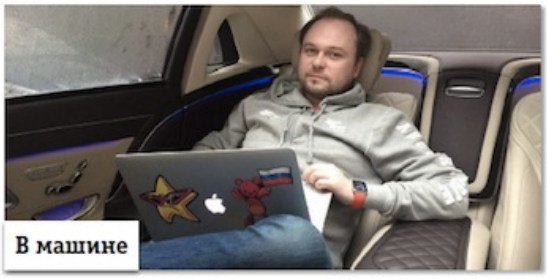




Рабочее пространство - Не только офис





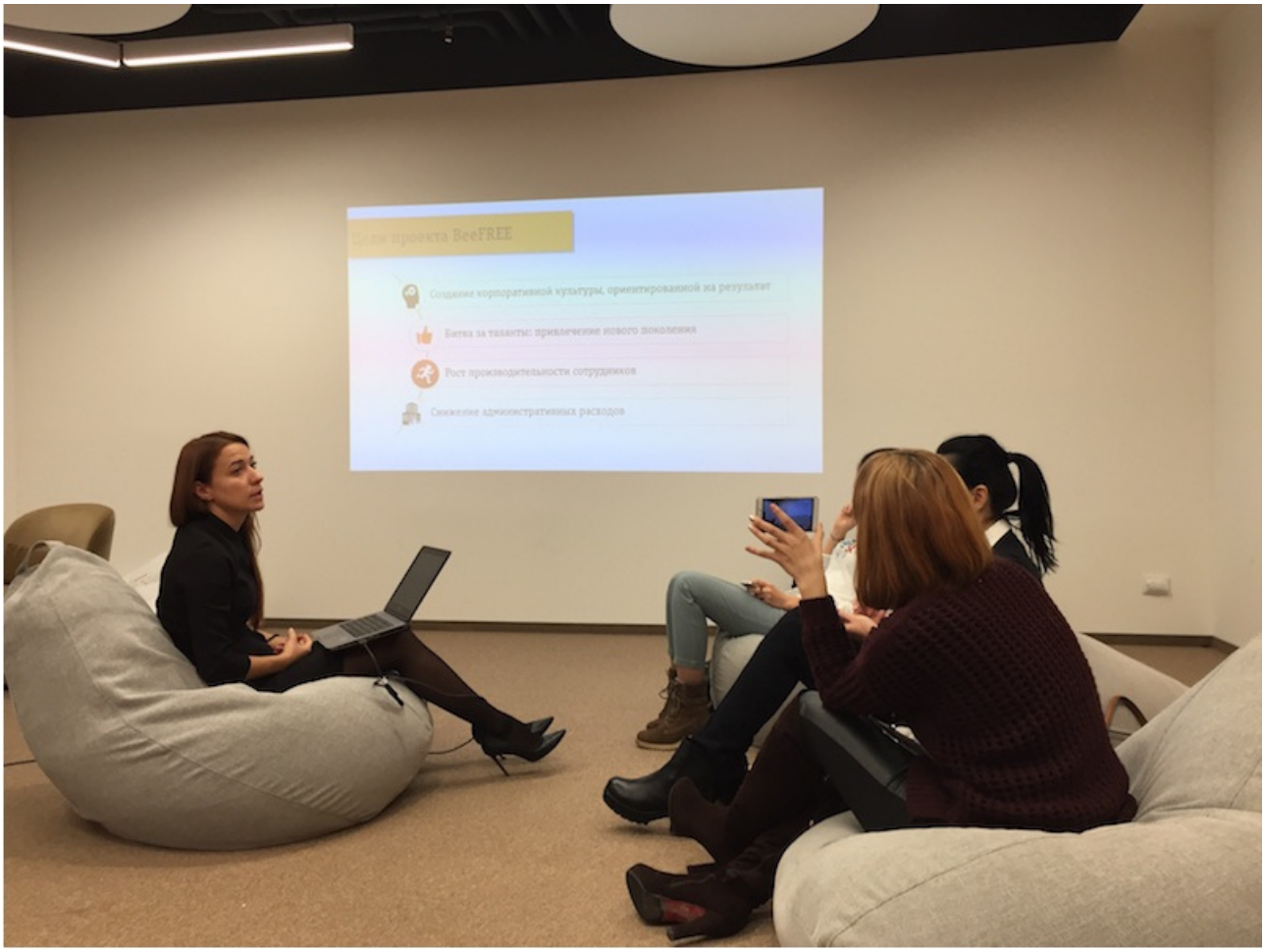




Внутриофисное пространство также претерпело значительные изменения. В рамках проекта был осуществлен редизайн рабочей среды: "Люди часто переезжают в новое пространство. Чем оно отличается? Как и во многих других digital-компаниях — отсутствием закрепленных рабочих мест, где никто ничего не оставляет, потому что через час-два это место может занять другой сотрудник. BeeFREE означает, что наши сотрудники могут работать где угодно", - говорит Ольга Серкова.

Вот так теперь выглядит внутриофисное пространство.

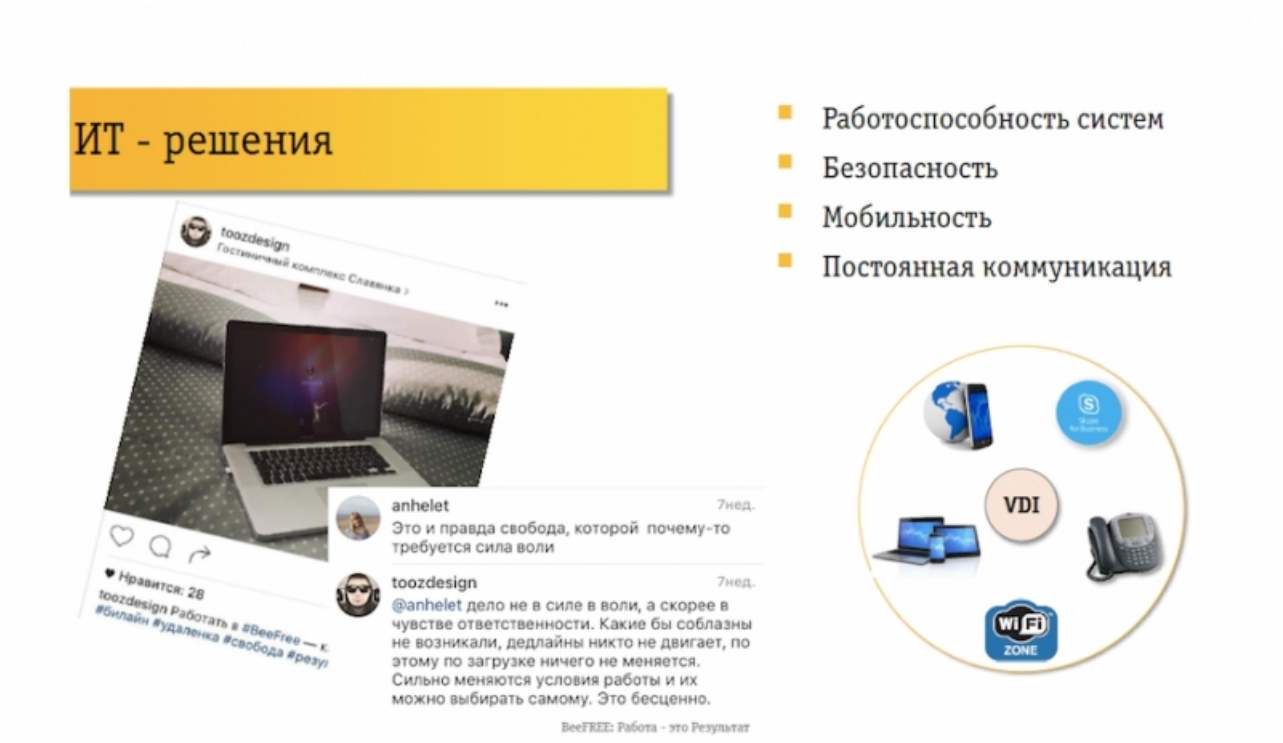




В отличие от того, что здесь было ранее, появилось множество переговорных комнат, зон для релакса с мягкой мебелью. Серые стены сменили окраску на тёплые тона фиолетового, синего, зелёного и малинового цветов. Типичные рабочие места представляют собой стол, на котором есть

телефон, стул и в общем-то всё. Каждый работник приходит на рабочее место со своим ноутбуком.

Кстати, в компании отмечают, что после запуска проекта BeeFREE, люди, периодически приходящие в офис для работы, всегда находят себе свободное место. Более того, во время экскурсии по штаб-квартире "Билайн" таких свободных мест было порядка 75.





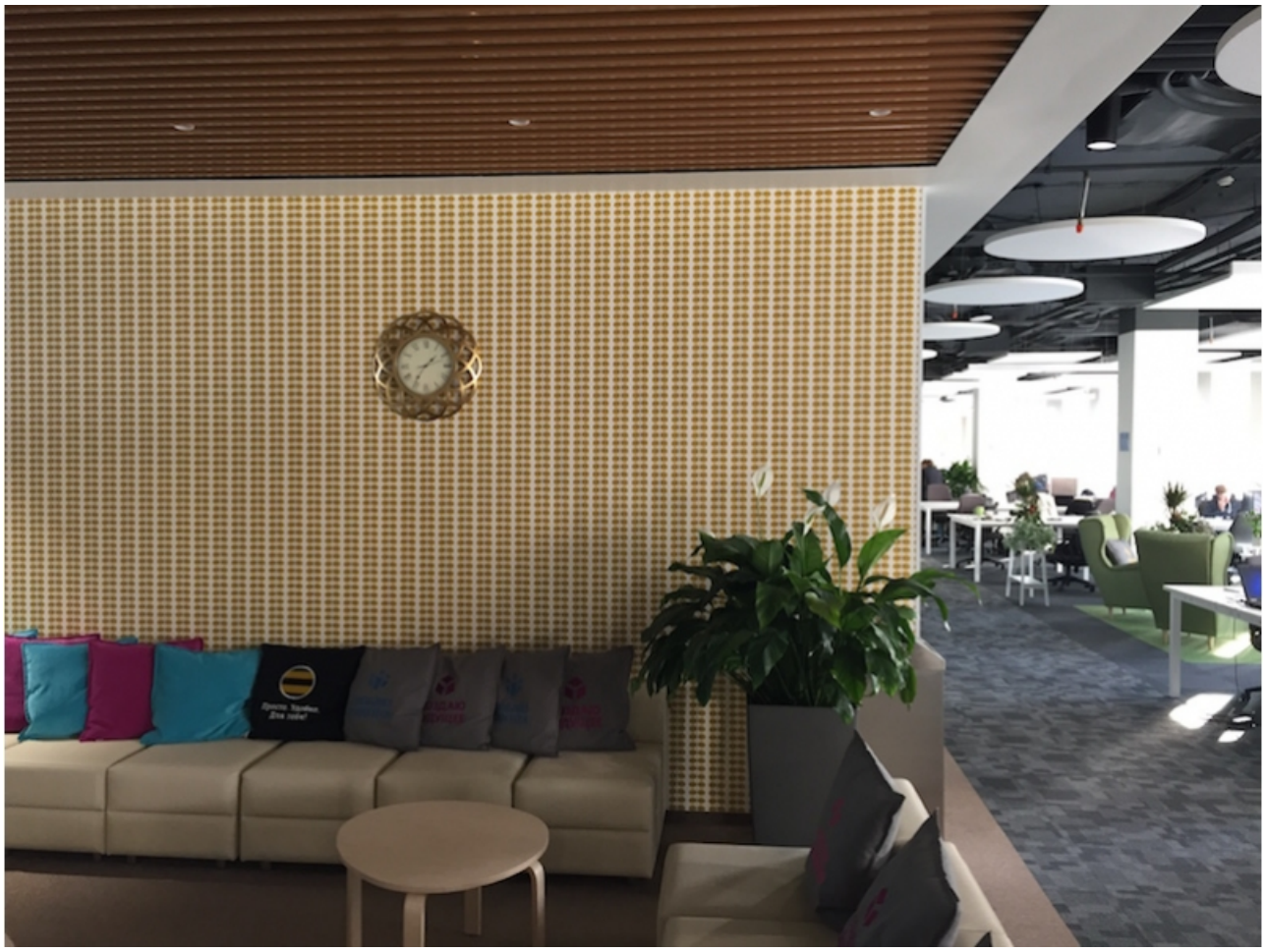
Перед тем, как перейти на удаленный формат работы, все сотрудники проходят курс обучения. Причём под каждую категорию работников свой курс: отдельно для специалистов, отдельно для руководителей. Среди них дистанционные и очные курсы, по завершении которых необходимо пройти тест. Только его успешное прохождение дает возможность получить право участвовать в BeeFREE.

Параллельно с внедрением нового формата работы в компании стали искать людей, которые

изначально готовы работать в удаленном режиме. Это стало обязательным условием. Кроме того, приветствуются те, у кого есть собственный ноутбук, чтобы это становилось частью культуры. Оператор стал более активно использовать видеоинтервью для соискателей. В зависимости от позиции отдел по персоналу формирует опросник и отправляет потенциальному кандидату. После обработки ответов подходящий кандидат направляется на видеоинтервью к менеджеру.

> "Мы активно пользуемся форматом видеоинтервью, потому что соискатели, которые приходят на позиции, где текучка кадров очень высока — в ритейл и колл-центры, это и есть молодые люди нового поколения. Они не любят читать и письменно отвечать на вопросы. Введение видеоинтервью показало, что отклик увеличился. Эффективность работы рекрутеров выросла на 20%. Теперь подобное интервьюирование используется на постоянной основе", - приводит данные Ольга Серкова.





Также изменились существующие процессы оценки работы персонала. До реализации проекта руководители регулярно запрашивали информацию из системы контроля управления доступом в офисные помещения для учета рабочего времени каждого сотрудника. Теперь от этого ушли. Привычная СКУД стала использоваться только для входа-выхода и ограничения доступа в здание посторонним. Все потому, что компания ушла от стандартного временного рабочего графика с 9.00 до 18.00. Главное — результат. Именно его оценивают, и именно от выполнения поставленных задач зависит вознаграждение работников.

> "Безусловно, было непросто изменить свое отношение и к старому графику, и к отношению людей к удаленной работе. Приходится работать над собой, потому как удаленный формат — совсем иная культура взаимоотношений и с командой, и людей в команде. Этому нельзя научить, можно только научиться. А для этого человек сам должен выразить желание обучаться и развиваться", — подчёркивает Ольга Серкова.

По ее словам, перед стартом проекта был проведен опрос на тему, как сотрудники относятся к удаленной работе. До проведения пилотных работ 67% подтвердило, что они могут и готовы работать в таком формате. После проведения пилотных работ эта цифра увеличилась до 82%. Треть опрошенных до пилота относилась к проекту очень настороженно. После того как люди попробовали поучаствовать в проекте, эта цифра существенно снизилась.



На старте внедрения проекта у компании была задача - избежать ухудшения показателей эффективности работы сотрудников. К таким показателям относятся контроль выполнения заданий в срок плюс мнение каждого руководителя о качестве выполненной работы. Спустя год опросы показали, что оценка эффективности работы сотрудников почти не поменялась. Кроме того, в ходе реализации удалённой работы качество работы эффективных сотрудников только возросло, а неэффективно работающие люди стали работать хуже. Это также стало итогом преобразований.

Помимо этого существенным образом снизились расходы на аренду недвижимости, потребление коммунальных услуг, таких как электричество, водоснабжение, теплоснабжение. Сократились расходы, связанные с транспортом, логистикой и командировками сотрудников. Предполагается, что сэкономленные деньги пойдут на развитие сети "Билайн" и инфраструктурные проекты.

В настоящее время в штаб-квартире "ВымпелКома" в Москве продолжается перевод сотрудников на новый формат работы. В связи с этим в части помещений проходит ремонт.

В настоящее время доля работников компании, которые работают удалённо, доходит до 50%. Первые результаты руководство оператора признало успешными. По этой причине к концу 2017 года количество сотрудников с гибким графиком будет увеличено до 70%.