

Від залученості до співучасті: зрілі стосунки між компанією та працівниками



Надія Сіренко, директор з персоналу Vodafone Україна, в інтерв'ю журналу «Кадровик України» розповідає про роботу внутрішньої соціальної мережі, сучасні HR-виклики, принципи застосування гнучкого режиму роботи, а також про те, чому компанія відмовилася від вимірювання рівня залученості працівників, а замість цього очікує від них більш дорослої позиції — співучасті та причетності до бізнес-результату

«Кадровик України»: Надіє, розкажіть про основні особливості кадрової політики Vodafone Україна.

Надія Сіренко: Передусім я б хотіла відзначити, і для мене це дуже важливо, що в нашій компанії люди у фокусі не лише для HR-функції. Цінність працівника — один із принципів комерційної стратегії компанії. Багато зусиль ми спрямовуємо на формування правильної корпоративної культури, ціннісної моделі, професійний і особистий розвиток наших працівників. Ми будемо дорослі взаємовідносини між компанією та працівниками.

Компанія надає працівникам багато можливостей для розвитку їх внутрішнього потенціалу, професійного зростання, а також для соціальної активності. І тільки ти сам, розуміючи, що саме для тебе важливо, обираєш, до чого приєднатися і як цей досвід конвертується у твій професійний і кар'єрний розвиток. Якщо ти хочеш бути керівником — у нас є програми особистого розвитку та менеджерського зростання. Або ти можеш розширювати свою професійну кваліфікацію. Можеш брати участь у соціальних проектах, підтримувати волонтерство. Наш проект Vodafone SmartCity — це конкурс волонтерських соціальних

проектів, які розробляють наші працівники протягом року, а потім ми обираємо найкращі й інвестуємо в проект переможця та нагороджуємо найактивніших. Багато зусиль компанія спрямовує на те, щоб передусім люди відчували себе особистостями, і тільки потім — працівниками.

«Кадровик»: Сьогодні всі говорять про дефіцит молоді, наслідки демографічної кризи 1990-х, і водночас люди старшого віку скаржаться на прояви ейджизму від роботодавців. Якою є вікова політика щодо працівників і кандидатів на роботу у Vodafone?

Надія: У нас немає вікових обмежень. Вікові обмеження часто існують у голові в самих кандидатів. Для прикладу: в контактних центрах, де ми гостро відчуваємо нестачу спеціалістів, особливо у Львові, де трудова міграція найбільш відчутна, ми готові наймати людей різного віку. Так само і на роботу в наших магазинах ми готові приймати на роботу людей різного віку. У нас є програми співпраці з центрами зайнятості. Але дорослі люди не готові йти на роботу, яка потребує постійного спілкування з клієнтами, що є досить складним емоційно. Тому, незважаючи на те що ми пропонуємо гнучкий графік та часткову зайнятість, маємо з цим складнощі. А на роботу, яка не потребує постійного спілкування з клієнтами, приходять люди абсолютно різного віку.

У нас навіть є програма літньої роботи в магазинах Vodafone для дітей наших працівників. Ми починаємо з віку, коли в Україні легально дозволено працювати, із 16 років, і верхньої планки в нас немає.

Ми цінуємо, коли до нас приходять молодь. Адже ми регулярно досліджуємо ринок і розу-

Багато зусиль компанія спрямовує на те, щоб передусім люди відчували себе особистостями, і тільки потім — працівниками

міємо, що наш єдиний мінус у тому, що молоді люди погано розуміють, що означає працювати в телекомі, які знання та вміння можна тут застосувати. Тому ми докладаємо

багато зусиль, щоб розказати про це. Останніми роками багато проектів пов'язані з bigdata, з digital, дослідженнями ринку, цифровим маркетингом, запуском власного інтернет-магазину, модернізацією сайту. Це саме те, що цікавить молодих людей. Ми проводимо зовнішні хакатони та піар-кампанії, для того щоб розказати ринку, хто ми такі, й залучити найталановитіших молодих людей до нас.

Ми також маємо програми стажувань, коли можна пройти конкурсний відбір і далі взяти участь у оплачуваному стажуванні. Це фактично робота, але за графіком, зручним для обох сторін. Після цього в разі успішного проходження стажування можна отримати роботу в компанії.

У нашій компанії багато можливостей, привабливих для молодих людей. Працівники мають змогу 6 днів на місяць працювати віддалено. Графік роботи може мати плаваючий початок і закінчення — співробітник самостійно обирає зручний для себе розпорядок. Це особливо підходить молодим мамам, а також молодим працівникам, які поєднують роботу з навчанням.

«Кадровик»: Як ви прийшли до застосування гнучкого графіка роботи?

Надія: Гнучкий графік — це певний рівень відповідальності та усвідомленості як для працівників, так і для керівників. Це ілюзія, що спостерігаючи спину свого підлеглого 8 годин в офісі, ви гарантуєте його ефективність. Ви навіть можете відключити йому доступ до соціальних мереж. Але у світі 3G і смартфонів нічого не завадить

йому весь день провести в інтернеті.

Тому працювати потрібно не з кількістю днів або годин у офісі, а з ефективністю. Необхідно навчитися контролювати не входи та виходи, а результат. І не важливо при цьому, коли людина зробить роботу — вдень чи вночі. Можливо, у неї найпродуктивніші години з 5 до 10-ї ранку, тож нехай вона в цей час і виконає свою роботу, не відволікаючись на офісний шум, дзвінки, зустрічі, пропозиції вийти покурити тощо, а сконцентрується на результаті.

Ми прихильники ідеї, що віддалену й офісну роботу потрібно комбінувати. Адже працювати тільки віддалено — це теж певний стрес. Люди хочуть перебувати в соціумі, їм важливо спілкуватися, мати соціальні зв'язки, але в той же час важливо мати можливість міксувати такі форми зайнятості.

У нас немає суворої дисципліни, ми не штрафуюмо за спізнення. Це суперечило б нашій філософії та корпоративній культурі. Ми розуміємо, що якщо працівника оштрафувати за спізнення, то через 5 хвилин після закінчення його робочого дня він просто встане й піде, незалежно від того, закінчив він роботу чи ні. Як ви ставитеся до людей, так і вони ставляться до вас. У сучасному світі найважливіше — домовитися про чесні й прозорі стосунки між компанією та працівниками. Лише тоді ви будете ефективними, коли визнаєте в людині особистість і можливість бути собою на робочому місці. Комуś дуже важливо прийти о 8-й і піти з роботи о 17-й, а комуś — міксувати свій робочий час. Дайте людям таку можливість, і ви отримаєте хороший результат.

«Кадровик»: Хто має бути ініціатором впровадження гнучкого режиму роботи?

Лише тоді ви будете ефективними, коли визнаєте в людині особистість і можливість бути собою на робочому місці

залишаться далеко позаду. Світ змінився, і старі інструменти вже не працюють. Звісно, якщо йдеться про виробництво, конвеєр або таку роботу, де ти маєш змінити свого колегу — без суворої дисципліни не обійтися.

«Кадровик»: Розкажіть про досвід запровадження власної соціальної мережі «Простор».

Надія: Без зайвої скромності скажу, що результати, які ми отримали після запуску «Простору», перевершили наші очікування від цієї соціальної мережі. А от ризики, яких ми боялися, навпаки, не справилися.

Ми остерігалися, що нам доведеться витратити великий ресурс на адміністрування контенту, щоб не допускати висловів, що суперечитимуть нашим правилам. У «Просторі» є певні табу: висловлювання щодо релігії, національної приналежності та політики — жодна дискримінація не допускається. Але за чотири роки випадків, коли нам довелося проводити бесіду з людьми про видалення їх постів, було всього три. А на адміністрування й моніторинг ми не витрачаємо ресурси взагалі. Це результат, який свідчить не лише про якість соціальної мережі, а й про рівень розвитку корпоративної культури.

Соціальна мережа «Простор» — це на сьогодні єдина інформаційно-комунікаційна платформа в компанії. Ще залишилась електронна пошта, але все інше «переїхало» у соцмережу: інформаційний портал, довідник, організаційна структура, особис-

ті кабінети, портал з корпоративними документами і, звісно, основне ядро — комунікаційна платформа, сторінки підрозділів, спеціальні розділи і т. д.

За цей час ми створили школу внутрішніх корпоративних журналістів Vodafone Bloggers Hub, нещодавно був перший її випуск. Це програма для працівників, які люблять писати, створювати контент. Ми їх залучили як амбасадорів бренду в соціальних мережах, вони пройшли модульне навчання щодо створення контенту, брендингу, SMM. Ми залучали найкращих українських експертів у цих сферах. Тепер якісного контенту стало набагато більше.

25-річчя компанії ми святкували у стилі digital, майже всі заходи відбувалися в соцмережі. Один із наших флешмобів — публікація історій людей, які працювали в компанії з дня її заснування. Таких у нас 17 осіб, ми ними дуже пишаємося. Наші блогери створювали історії, знімали про них відео. У цьому році цей контент подивилися й лайкнули найбільше людей.

У соцмережі живуть всі наші корпоративні активності. Наприклад, навчання. Саме через соцмережу відбувається реєстрація на тренінги. Якщо ти хочеш бути в курсі того, що відбувається в компанії, ти маєш бути в «Просторі». Основні новини публікуються в блозі генерального директора, все, що відбувається в середовищі корпоративного навчання, — на сторінці HR-дирекції. Тому якщо ти не в «Просторі» — ти в інформаційному вакуумі. Це усвідомлений вибір, ніхто нікого не примушує реєструватися в соцмережі. Ти сам обираєш, на кого підписатися, сам формуєш свою стрічку, вступаєш у групи. У «Просторі» є багато закритих робочих груп, в яких люди обговорюють проекти, обмінюються матеріалами. Це наш основний інструмент спілкування, взаємодії, це те, що об'єднує всю компанію.

Зараз ми створюємо ритейл, нашу дочірню компанію, яка в Україні представлятиме всі наші магазини для продажу девайсів і обслуговування

клієнтів. У них також є сторінка в «Просторі». Хоча це дочірня компанія, але корпоративна культура має бути близькою, а ціннісна історія — єдиною.

«Кадровик»: Як ви працюєте із залученістю працівників?

Надія: Ми перестали вживати цей термін і працювати над залученістю так, як робили це раніше. Уже півтора роки ми цього не робимо з двох причин.

По-перше, ми були учасниками загальнокорпоративного дослідження залученості, яке проводила група компаній, і це було причиною великого розриву часі між проведенням опитування і початком роботи над результатами. Коли проміжок часу більший, ніж кілька місяців, а в нас це було півроку, це не має жодного сенсу. Не можна працювати з індексом корпоративної культури, який демонструє, що відбувається в компанії, через півроку. Це вже інша компанія. Для прикладу: улітку 2015 р. ми провели дослідження залученості, а плани роботи мали змогу сформувати тільки взимку, коли це була вже зовсім інша компанія: з іншим брендом, новим генеральним директором, зі щойно запущеною технологією 3G. А для нас запуск 3G — це не просто інше обладнання на наших вишках, це взагалі інша якість компанії: прихід мобільного інтернету дав нам змогу створювати продукти іншого рівня. Усе кардинально змінилося. Другий чинник — це те, що залученість стала предметом маніпуляцій від працівників, а ми очікуємо на більш дорослу позицію.

Ми були однією з компаній, які почали вимірювати залученість ще в 2007–2008 році. І за цей час у багатьох працівників сформувалася хибна позиція щодо залученості, яка проявлялась у висловлюваннях на кшталт: «А в нас така низька залученість... А що ви будете з нами робити? А що ви ще покращите? А чого ви від нас очікуєте, ви ж знаєте, яка у нас низька залученість» тощо. Саме в цей період ми працювали над оновлен-

ням нашої ціннісної моделі, і одна з найважливіших цінностей для нас — це причетність до загального результату, співучасть. Вона означає, що людина вимірює свою ефективність за тим, наскільки ефективна команда й компанія, та відчуває свою відповідальність за загальний результат діяльності компанії. Я не можу бути лідером-зіркою, якщо все навколо розсипається. Я повинен включитися в результат команди.

Якщо повернутися до суті поняття «залученість», то її можна описати як «ми очікуємо від тебе результату понад твої посадові обов'язки». Тому зараз ми говоримо: є посадова інструкція, і є широкий простір для розвитку. Є проекти, ініціативи, завдяки яким ти можеш зростати, а ми будемо готові вкладати в тебе й давати тобі більше. Але ти не можеш займати позицію «все пропало, все погано і так і залишиться». Змінюй. Якщо ти бачиш, що щось не так — змінюй. Докладай зусиль, щоб було так. Це більш доросла позиція й дорослі стосунки між компанією та працівниками.

Нам вистачило чесності подивитися один одному в очі й сказати: давайте зробимо все інакше.

Тепер ми вимірюємо не залученість, а ENPS — employee net promoters score. Як наші комерсанти вимірюють задоволеність клієнтів сервісом компанії, так і ми вимірюємо задоволеність наших працівників роботою в Vodafone. Ми ставимо дев'ять запитань, і ключове з них таке: чи готові ви рекомендувати компанію як місце роботи своїм друзям, знайомим і близьким? Для нас важливі люди, які чесно відповідають на ці запитання. Ми проводимо опитування двічі на рік власними силами, що дає нам змогу отримати результат буквально через тиждень після заповнення анкет.

Людина вимірює свою ефективність за тим, наскільки ефективна команда й компанія, та відчуває свою відповідальність за загальний результат діяльності компанії

«Кадровик»: Які HR-виклики найбільш актуальні сьогодні?

Надія: Передусім — дефіцит кадрів, про який ми вже говорили. Цього року ми почали відчувати результати трудової

міграції дуже сильно. Якщо раніше це були звіти, дослідження, прогнози, то сьогодні — це реальність, з якою ми працюємо кожного дня. І це не лише Львів і Західна Україна. Молодь їде і з Дніпра, і з Харкова.

Цікавий інтелектуальний виклик — працювати з представниками різних поколінь. Я не прихильник ідеї, що люди різних поколінь відрізняються. Люди будь-якого віку бувають активними й пасивними, інтровертами й екстравертами тощо. Нам потрібні молоді працівники з їх свіжим поглядом і можливостями. Вони приходять з таким рівнем знання соціальних мереж, інтернету та цифрового маркетингу, для досягнення якого іншим доводиться довго вчитися. Як це збалансувати, як в одній компанії побудувати правильне середовище, де б працювали змішані підрозділи, де одні доповнювали б інших? Наші scrum- і agile-команди — одна із відповідей на ці виклики.

Один із викликів телекому — стати не телекомом. Тобто перестати бути класичною телеком-компанією, яка обслуговує технології, вишки, продає sim-карти у своїх магазинах. Ми вчимося створювати цифрові продукти, які потрібні нашим клієнтам, у правильні строки. Ми як HR виступаємо не лише підтримкою, а й тими, хто рухає цей процес. Тому що він потребує інших ресурсів, підходів, людей, іншого робочого середовища.

Ми живемо у світі, де так багато можливостей, як ніколи, і все залежить від людини.

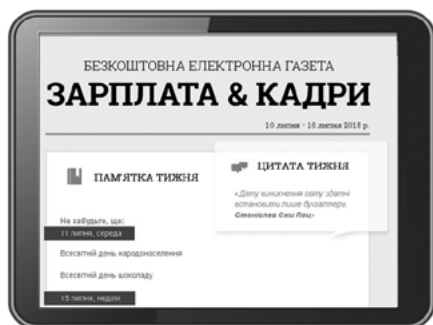
«Кадровик»: Розкажіть про вашу HR-команду.

Надія: У мене прекрасна HR-команда. Усе, що зроблено, — завдяки їм. Ми змогли створити дуже правильну командну взаємодію, важливий принцип поєднання, коли різні, іноді складні індивідуальності розуміють, що їх об'єднує. І це не просто спільні цілі, це наші цінності. Я не прихильник ідеї, що основний критерій підбору нових людей — це їх вміння щось робити. Навчити ми можемо всьому, у нас є велика база знань і європейський досвід. Головне, щоб збігалися наші цінності, адже їх неможливо змінити.

«Кадровик»: Поділіться вашим секретом, як бути ефективним керівником і не згоріти на роботі.

Надія: По-перше, я дуже люблю те, що роблю. По-друге, я працюю з людьми, в яких багато чому вчуся, з якими ми схожі в наших поглядах на світ, наших цінностях, а наші спільні проекти роблять компанію кращою.

А найголовніше — я завжди намагаюся гармонізувати й знайти місце і час у своєму житті для всього, що мені важливо — сім'я, друзі, захоплення, робота. ●



Понад 50 000 фахівців
вже читають щодівторка!

БЕЗКОШТОВНА ЕЛЕКТРОННА ГАЗЕТА ЗАРПЛАТА & КАДРИ

4 рази на місяць

- ✓ новини про зміни для бухгалтера і кадровика
- ✓ запитання-відповіді
- ✓ професійні поради та актуальна інформація

Для отримання реєструйтесь
на сайті profprensa.com