

# Управление персоналом

Кадровая политика МегаФона направлена на привлечение лучших специалистов и обеспечение их профессионального развития. В Компании выстроена система взаимоотношений, способствующая достижению стратегических целей МегаФона.

## Наша команда в цифрах

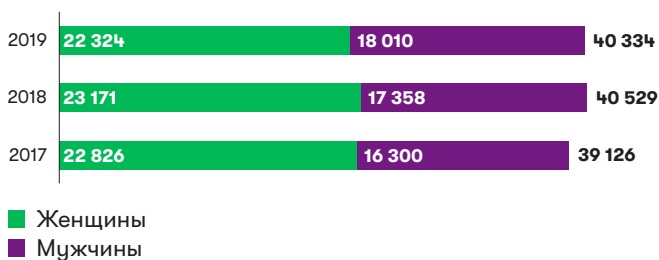
По состоянию на 31 декабря 2019 года списочная численность сотрудников МегаФона насчитывала 40 334 чел. В Компании работают специалисты разного возраста, около половины наших сотрудников относятся к возрастной категории 26–35 лет. В силу высокотехнологичной и инновационной направленности нашей деятельности большинство сотрудников МегаФона имеют высшее образование.

МегаФон предоставляет равные возможности для мужчин и женщин. При найме и продвижении сотрудников оцениваются прежде всего их профессионализм, лидерские качества, ориентация на результат и умение работать в команде. Доля женщин в списочной численности персонала МегаФона составляет 55,3 %.

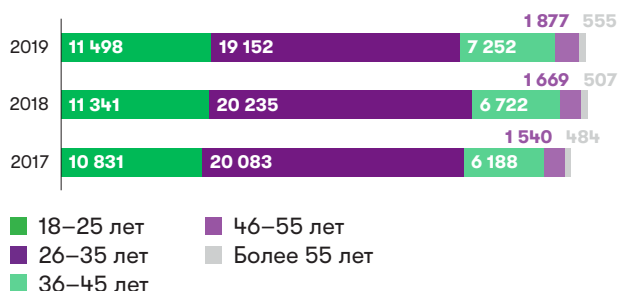
# 40 334 чел.

списочная численность сотрудников МегаФона

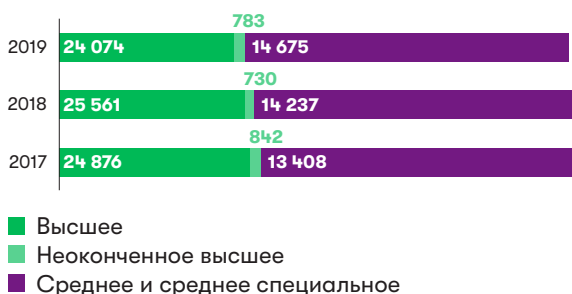
Списочная численность сотрудников с разбивкой по полу в 2017–2019 годах, чел.



Списочная численность сотрудников с разбивкой по возрастным группам в 2017–2019 годах, чел.



Списочная численность сотрудников с разбивкой по уровню образования в 2017–2019 годах, чел.



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

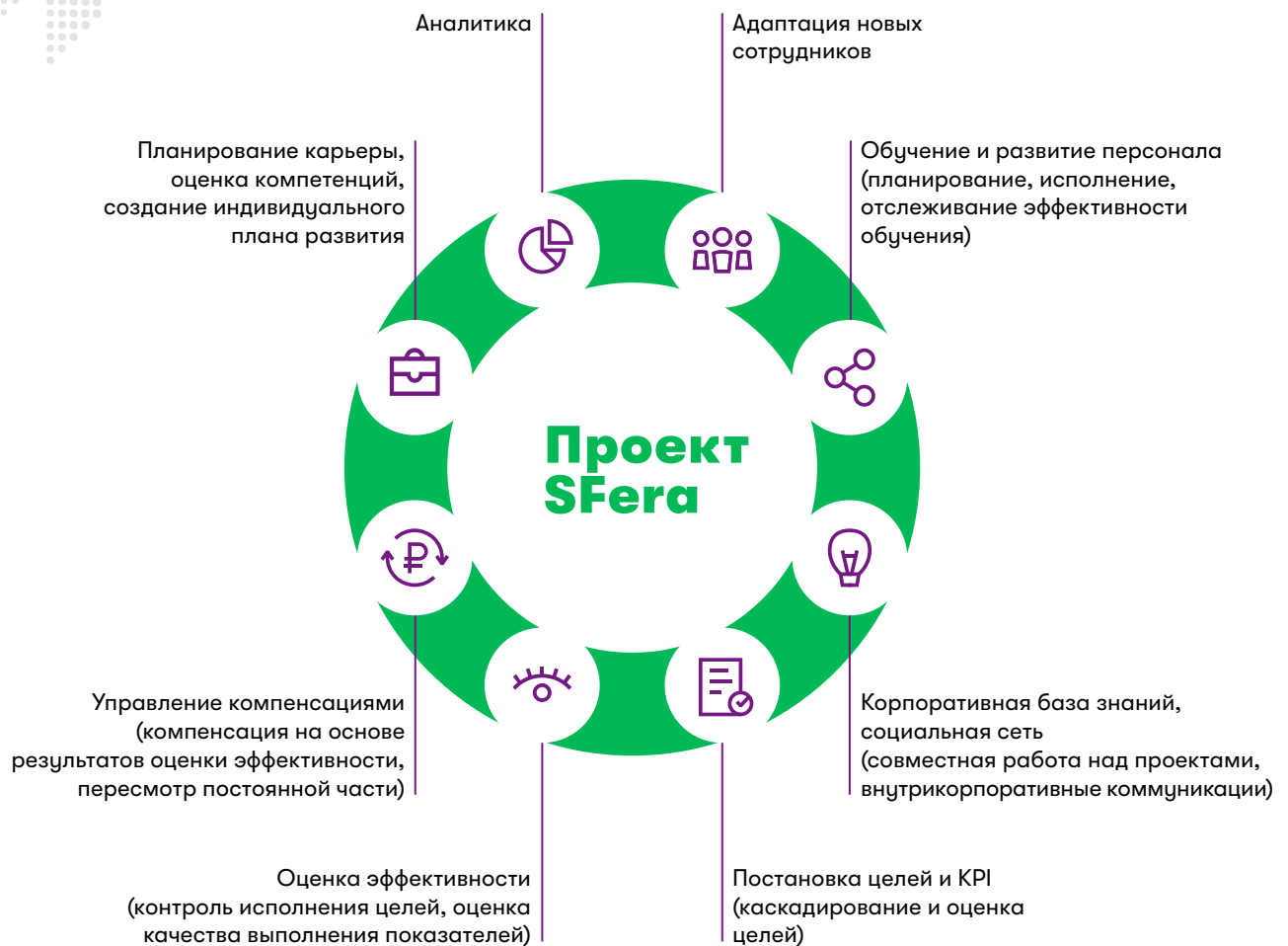
## Проект SFera

В 2019 году МегаФон продолжил автоматизацию функции управления персоналом и развитие системы SFera, которая помогает ускорить внутренние HR-процессы, делает их более удобными и прозрачными.

В 2019 году в онлайн-систему был перенесен весь процесс планирования и организации обучения. Теперь каждый сотрудник может в своем личном кабинете

формировать индивидуальные учебные планы, регистрироваться для участия в программах и рекомендовать их коллегам, оценивать качество обучения и давать обратную связь.

Также в отчетном году в системе SFera был запущен процесс целеполагания и расчета бонусов в зависимости от уровня достижения целей.



## Привлечение сотрудников

Профессиональная команда МегаФона – главный актив и основное конкурентное преимущество Компании. Мы постоянно работаем над привлечением и удержанием наиболее талантливых специалистов, создавая уникальные возможности для карьерного роста и личного развития, анализируем, какие ресурсы и компетенции потребуются Компании в будущем.

Согласно рейтингу **Universum**, в 2019 году МегаФон занял

**2**-е место

по привлекательности трудоустройства в российской телекоммуникационной отрасли среди ИТ-профессионалов и начинающих специалистов

## Цифровые таланты

МегаФон принимает активное участие в создании национального кадрового потенциала технических специалистов. Стратегия развития цифровых талантов МегаФона направлена на поиск и поддержку перспективных специалистов, развитие цифровых компетенций, создание среды непрерывного развития в сфере программирования, машинного обучения, разработки и дизайна.

В 2019 году МегаФон продолжил реализацию комплексной программы по популяризации ИТ-профессий в России: оказывать поддержку ведущим техническим вузам и реализовывать совместные проекты по развитию цифровых компетенций, открывать новые возможности для молодого поколения.

Среди ключевых образовательных проектов в 2019 году:

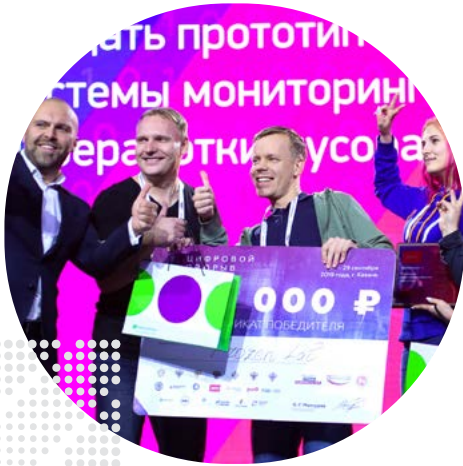


### 5GDreamLab

В сентябре 2019 года МегаФон запустил Цифровую лабораторию на базе кампуса Высшей школы менеджмента СПбГУ. Лаборатория была оборудована тестовой зоной 5G и стала местом разработки новых услуг на основе технологии сетей пятого поколения. В программе учебного курса лаборатории предусмотрены два основных направления: разработка цифровых решений и управление их интеграцией. Разработчики изучают особенности пятого поколения связи, работают с актуальными фреймворками, средами и инструментальными средствами разработки, а также получают знания и навыки в областях UI, автоматизированного контроля качества и других аспектах создания сложных программных решений. Менеджеры учатся создавать и выводить на рынок высокотехнологичные продукты, управлять процессом разработки и вести коммуникацию с клиентами по вопросам интеграции. В 2019 году онлайн-обучение в лаборатории прошло более 150 студентов, на второй модуль очного обучения по итогам тестирования перешло 60 человек, которые стали работать в проектных командах. В середине 2020 года планируется представить первые минимально жизнеспособные продукты (MVP).

Экспертами МегаФона и преподавателями СПбГУ были созданы образовательные программы, организовано специальное брендированное цифровое рабочее пространство в здании вуза, оборудованное всеми необходимыми для очного и дистанционного обучения инструментами, а также зона для общения и совместной проектной работы. В проект было инвестировано 20 млн руб.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230



## Цифровой прорыв

Осенью завершился всероссийский конкурс для IT-специалистов, дизайнеров и управленцев в сфере цифровой экономики, который вошел в Книгу рекордов Гиннеса как самый массовый хакатон в мире. МегаФон стал цифровым партнером проекта, а эксперты Компании оказали менторскую поддержку участникам в 40 городах России. В финале конкурса в Казани собрались более 3 тыс. победителей из регионов. Задачу для финала, разработанную МегаФоном, выбрали 29 команд, что больше, чем во всех остальных направлениях. По итогам конкурса лучшие специалисты были приглашены на стажировку в МегаФон.



## BigDataCamp

В 2019 году была запущена открытая 5-дневная очная программа обучения по технологиям работы с Big Data для всех желающих по всей России по результатам конкурса. В конкурсе приняли участие порядка 1,7 тыс. молодых специалистов, 20 из которых прошли отбор и получили возможность пройти обучение в МегаФоне. Лучшие ученики затем были трудоустроены в Компанию. Программа обучения была полностью подготовлена экспертами МегаФона.

Согласно рейтингу Best COMPANY AWARD от компании Changellenge, в 2019 году МегаФон занял

**1-е место**

в номинации «Лучшая телекоммуникационная компания по мнению студентов с высоким потенциалом»

## MF QA DAY в Нижнем Новгороде

В 2019 году в Нижнем Новгороде был впервые проведен образовательный интенсив от экспертов МегаФона по развитию IT-сообщества и погружению в профессию тестировщика. В проекте приняли участие более 100 специалистов, лучшие из которых были приглашены на стажировку в МегаФон.

Согласно рейтингу Universum, в 2019 году существенно

## выросла привлекательность МегаФона

среди студентов целевых вузов по специальностям «прикладная математика» и «разработка ПО»

## Карьерный портал для подбора персонала

В 2019 году МегаФон с целью продвижения бренда работодателя и подбора специалистов запустил свой собственный карьерный сайт <https://job.megafon.ru/>.

По результатам отчетного года количество откликов кандидатов увеличилось в восемь раз, а доля вакансий, закрытых кандидатами с сайта, стала в три раза выше.

## Работа со школьниками

В 2019 году МегаФон продолжил работать над образовательными проектами для школьников. Компания ставит перед собой цель рассказать ребятам о таких направлениях, как ИТ-технологии, дизайн, интернет вещей, и помочь им сделать выбор в собственном развитии. В 2019 году офисы МегаФона стали площадкой для детских образовательных проектов в партнерстве с лучшими представителями дополнительного образования на российском рынке. В образовательной программе также участвуют эксперты МегаФона. Они предлагают ученикам задания, максимально приближенные к актуальным задачам бизнеса Компании, которые открывают двери в мир ИТ-профессий. В 2019 году в стенах МегаФона прошли обучение более 200 школьников по направлениям: программирование, дизайн, создание сайтов, разработка игр и многие другие.

В 2019 году МегаФон провел

более **150**

мероприятий для школьников, студентов и профессионалов в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде и других городах в различных форматах: 49 хакатонов, 30 карьерных форумов, 21 митап, 15 экскурсий, семь кейс-чемпионатов в партнерстве с компанией Changellenge. В партнерстве с Mail.Ru Group были проведены совместные курсы, онлайн-хакатоны по аналитике больших данных и проект для школьников «День ИТ-знаний».

Общий охват составил

более **17** тыс.

цифровых талантов по всей стране. Практику и стажировку в Компании прошли 113 студентов, и 43% из них стали штатными сотрудниками МегаФона. Более четверти стажировавшихся пришли из топ-10 ИТ-университетов.



	О Компании	14–35
	Стратегический отчет	36–81
	Устойчивое развитие	82–109
	Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
	Финансовая отчетность и приложения	148–230

## Удержание и мотивация сотрудников

МегаФон стремится создавать благоприятные условия для профессионального и личного развития своих сотрудников. Мы обеспечиваем справедливое вознаграждение за труд, оказываем всю необходимую поддержку и ищем возможности для оптимального применения знаний и способностей каждого члена нашей команды.

Система мотивации МегаФона состоит из денежных и нематериальных элементов, от премий и социальных выплат до развивающих программ, наград и премий за профессионализм.

### Материальное вознаграждение

При определении уровня оплаты труда сотрудников мы руководствуемся принципами сопоставимости окладов с рыночными и внутрикорпоративными уровнями.

Помимо регулярного вознаграждения, наши сотрудники участвуют в значимых проектах Компании и получают бонусы по результатам достижения проектных целей.

Ряд подразделений МегаФона в 2019 году были переведены на новые пилотные программы системы мотивации, позволяющие достигать более амбициозных целей в более краткие сроки. Такая практика признана успешной, и МегаФон планирует продолжать ее и распространять на другие подразделения.

В 2019 году в МегаФоне была модернизирована программа долгосрочного премирования части состава участников. Теперь в программу помимо топ-менеджмента вовлечены цифровые таланты, которые могут заниматься новыми направлениями бизнеса, развивая потребности клиента и создавая новые рынки.

### Признание

Мы ценим своих сотрудников, стараемся отмечать их успехи и мотивировать на новые достижения. С 2018 года в Компании действует единый онлайн-ресурс Pro ПРИЗнание, где каждый сотрудник может ознакомиться с информацией о всех существующих номинациях, рейтингах и победителях.

#### Основные направления в системе признания сотрудников:

- поощрения в течение года. Каждый руководитель может поощрить своих сотрудников за отлично выполненные проекты, предложение и реализацию интересных и полезных бизнесу идей;
- награды от Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации для сотрудников, проработавших в отрасли связи более 10 лет и внесших вклад в развитие Компании;
- мотивационные конкурсы среди сотрудников – «МегаКонсультант» для продавцов-консультантов и «Жизнь в стиле МегаФон» для поощрения сотрудников, наиболее ярко воплощающих ценности Компании в своей работе. Также в Компании действуют номинации «Проект года», где выбирается лучший проект в основных функциональных направлениях, и «Лучшая бизнес-идея» для сотрудников, предложивших digital-идеи для развития бизнеса.



## Обучение и профессиональное развитие

В 2019 году в обучении и развитии сотрудников МегаФона и работе МегаАкадемии основной фокус был сделан на развитии цифровых компетенций и внедрении концепции непрерывного развития, в рамках которой у каждого сотрудника есть возможность сформировать свой индивидуальный учебный план, пройти оценку и заказать обучение. Расходы на обучение сотрудников в отчетном году составили 110,6 млн руб.

Обучение было направлено на развитие четырех ключевых групп навыков: цифровые, технические, коммерческие, личная и профессиональная эффективность:

- **цифровые навыки** – программирование, разработка цифровых решений, интернет-маркетинг, работа с большими данными;
- **технические навыки** – инженерные навыки, развитие и эксплуатация сетей и оборудования;
- **коммерческие навыки** – знание продуктов и услуг Компании, продвижение, работа с клиентами Компании;
- **личная и профессиональная эффективность** – общие навыки, такие как коммуникации, публичные выступления, тайм-менеджмент, работа со стрессом, а также узкопрофильные программы по повышению квалификации.

# 17 797

уникальных обученных  
(по одной или нескольким тематикам)

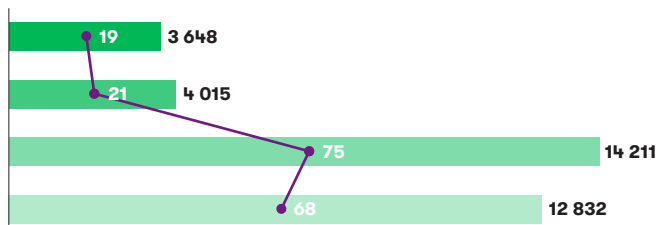
# 94%

обученных от общей численности

# 150 887

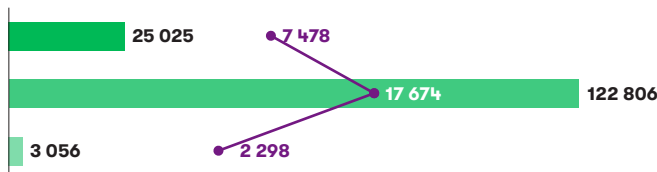
человеко-курсов

Обучение сотрудников по направлениям в 2019 году, чел.



- Цифровые навыки
- Технические навыки
- Коммерческие навыки
- Личная и профессиональная эффективность
- ◆ % обученных от общей численности

Количество человеко-курсов и сотрудников, прошедших обучение в 2019 году



- Экспертное обучение
- Внутренние программы обучения
- Обучение у внешних провайдеров
- ◆ Уникальных обученных, чел.

## МегаАкадемия

Корпоративный университет МегаФона, обеспечивающий возможности для обучения и развития сотрудников и партнеров Компании. В университете действует семь федеральных центров компетенций по обучению сотрудников. МегаАкадемия занимается разработкой и проведением собственных программ, организацией обучения у внешних провайдеров, развитием систем экспертного обучения и наставничества. Также в зоне ответственности МегаАкадемии находится управление онлайн-системами развития и обучения (SFera. Обучение и МегаФон. Драйв).



О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
<b>Устойчивое развитие</b>	<b>82–109</b>
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

## Развитие гибких подходов к управлению, личной и профессиональной эффективности

В 2019 году фокусом в развитии лидеров федеральных и региональных команд было усиление знаний цифровых технологий и совершенствование навыков работы с командой, управление на основе больших данных и внедрение в работу лидеров цифровых инструментов. Также в регулярную практику работы с лидерами были внедрены такие инструменты, как «оценка 360» и индивидуальные планы развития.

Важным проектом в 2019 году также стало внедрение федеральной цифровой системы адаптации для всех новых сотрудников Компании. Теперь каждому сотруднику, пришедшему в Компанию, в системе SFera автоматически назначается программа адаптации, а руководитель фиксирует цели и задачи на испытательный срок. В первый месяц сотрудник обязательно посещает курс, на котором подробнее знакомится с Компанией, ее корпоративной культурой, ценностями и Стратегией развития.

## Ключевые программы для руководителей в 2019 году:

### Цифровой директор

В рамках реализации проекта «Цифровая экономика» – углубление знаний и навыков по работе со сложными интеграционными коммуникационными решениями.

### Открывая возможности. Лидер как коуч

Развитие взаимодействия лидеров со своими командами. В 2019 году было обучено около 50 новых директоров.

В 2019 году мы продолжили расширять практику развития экспертного обучения. В отчетном году 296 сотрудников делились своими экспертными знаниями по таким направлениям, как информационная безопасность, технологии связи, цифровые инновации, финансы, правовые вопросы, управление персоналом и многие другие. Программы экспертного обучения успешно интегрируются в общие образовательные форматы как для внутренних сотрудников, так и для внешних клиентов (например, программа 5GDreamLab включает себя не только теорию, но и экспертные курсы по технологиям от технических специалистов Компании).

### Алфавит больших данных

Развитие навыков принятия решений на основе данных и обучение работе с управленческой отчетностью с использованием технологий Big Data.

### Путь избранных. Миссия выполнима

Онлайн-программа по развитию базовых управленческих навыков и навыков кросс-функционального взаимодействия.





## Проекты по развитию коммерческих навыков

В 2019 году, благодаря внедрению системы SFera, мы смогли автоматизировать процесс управления адаптацией и базовым обучением сотрудников контактного центра и перевести базовое обучение в цифровой формат. Это позволило нам применить самые современные подходы к обучению («перевернутое» обучение, интерактивное электронное обучение, лаборатории опыта и т. д.) и индивидуализировать обучение даже в условиях массового набора. Результатом трансформации стали повышение удовлетворенности обучением и существенное сокращение оттока сотрудников на этапе обучения и адаптации.

### МегаФон. Драйв

В 2019 году для сотрудников собственной и партнерской розницы была запущена платформа «МегаФон. Драйв» для обучения, мотивации и бизнес-коммуникации – единый и удобный инструмент для управления персоналом, который помог перенести множество бизнес-процессов в смартфон:

- **обучение:** курсы, тесты, опросы, мероприятия, компетенции;
- **геймификация:** рейтинги, награды, клуб привилегий;
- **информирование:** база знаний, видеотека, новости;
- **коммуникации:** лента, комментарии, обратная связь;
- **аналитика:** бизнес-показатели, КПЭ, отчетность, статистика.



## Проекты по развитию цифровых и технических навыков

В рамках развития цифровых компетенций основной упор делался на обучение в области Big Data и информационной безопасности. В 2019 году мы начали сотрудничество с платформами Coursera и Otus, которые в дистанционном формате предлагают широкий спектр курсов по различным ИТ-направлениям. Также мы активно проводим обучение по основным языкам программирования (Python, Java и др.).

Более **22** тыс.

активных пользователей в системе «МегаФон. Драйв» на конец 2019 года

Более **379** тыс.

обучающих сессий пройдено пользователями за отчетный год

Более **60**

мероприятий проведено через платформу

Сейчас в системе насчитывается 221 курс, 17 программ обучения, 140 тестов, 23 опроса, 811 единиц обучающего материала, более 200 созданных мероприятий.

В рамках развития технических навыков мы сотрудничаем с лучшими учебными центрами мира. Особое внимание уделяется обучению работе с оборудованием и программным обеспечением Nokia, Huawei, Cisco, Oracle, Juniper, Red Hat, PostgreSQL.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

## Корпоративная культура и внутренние коммуникации

Система внутренних коммуникаций играет ключевую роль в деятельности нашей Компании. Нам важно, чтобы каждый член нашей команды в каждом регионе присутствия МегаФона имел четкое представление об основных проектах Компании. Мы используем инструменты, которые демонстрируют цифровые возможности МегаФона и помогают развиваться нашим сотрудникам.

Стремясь стать яркой и динамичной компанией как для клиентов, так и для сотрудников, мы кардинально поменяли стиль, тональность и скорость коммуникаций, сделав их более экспериментальными и смелыми.

Главным событием в области внутренних коммуникаций в 2019 году стал запуск новой цифровой экосистемы корпоративных порталов для сотрудников, состоящей из систем SFera и Jam. Внедрение новых инструментов позволило повысить открытость и дружелюбность корпоративной культуры Компании. Изменилась тональность коммуникаций: теперь мы говорим на языке, который понятен и привычен цифровой аудитории, используем обращение на «ты», яркие и актуальные визуальные образы, смайлики и мемы, не боимся шутить над собой и обыгрываем хайповые события, происходящие в мире.

В Компании была сформирована «безбарьерная» двусторонняя коммуникационная среда между руководителями и сотрудниками: теперь Генеральный директор устраивает онлайн-чат с сотрудниками и отвечает

на вопросы, лидеры команд публикуют блоги, участвуют в интерактивных развивающих играх вместе с другими сотрудниками и снимаются во внутреннем ток-шоу, где отвечают на острые вопросы и рассказывают о своей жизни.

В ноябре 2019 года был проведен опрос фокус-группы из 650 человек, где пользователи оценивали контент, возможности, удобство и собственный интерес к порталам. Общая средняя оценка составила пять из семи баллов, при этом самой часто встречающейся оценкой качества контента, возможностей и собственного интереса к новостям Компании стал максимальный балл.

По результатам впервые проведенного исследования удовлетворенности внутренних заказчиков уровень CSI превысил целевой показатель 4,5 и составил 4,8 пункта по пятибалльной шкале.

В 2020 году наши усилия будут направлены на дальнейшее повышение показателей лояльности сотрудников и поддержание цифровизации коммуникационной среды. Мы планируем и дальше распространять культуру инноваций и командного взаимодействия, в которой сочетается плоская структура с сильным лидерством, терпимость к ошибкам и нетерпимость к некомпетентности, сотрудничество и открытость, готовность к экспериментам и строгая дисциплина по выполнению своих обязательств.

### Проект Jam

Jam – внутренняя социальная сеть для сотрудников МегаФона, в 2019 году ставшая единой точкой входа для 22 тыс. чел. Соцсеть доступна с мобильных телефонов, что позволяет оставаться на связи с географически распределенной командой практически в режиме 24/7.

Запуск Jam позволил ускорить доступ к нужной информации, упростить процесс обмена идеями за счет продвижения яркого пользовательского контента в виде авторских блогов, тем самым предоставив возможность самовыражения каждому сотруднику. Кроме того, создание функциональных и частных групп и освещение жизни подразделений позволили укрепить кросс-функциональное взаимодействие.

Новый социальный портал значительно увеличил количество мультимедийного контента (видео, фото, онлайн-стриминга мероприятий), позволив подбирать разные цифровые каналы для взаимодействия с разными целевыми аудиториями.

На сайт нового социального портала Jam заходят около 92 % подключенных пользователей, а среднее количество просмотров публикации составляет около 1 тыс. чел., что в три раза выше показателей 2018 года для старого корпоративного портала. Активные дискуссии в комментариях подтверждают высокий уровень вовлеченности сотрудников в корпоративную жизнь и готовность к открытому обмену информацией, в том числе к высказыванию своего мнения.

## Социальная поддержка

МегаФон обеспечивает своих сотрудников всей необходимой социальной поддержкой в соответствии с требованиями российского законодательства, а также реализует большое количество дополнительных программ, направленных на создание максимально комфортных условий для работы и профессионального развития сотрудников.

### Основные льготы и гарантии, предоставляемые сотрудникам МегаФона:

- добровольное медицинское страхование сотрудников (ДМС), предоставление возможности страхования родственников со скидкой;
- страхование сотрудников от несчастных случаев;
- компенсация части расходов сотрудников на занятия спортом;
- оплата временной нетрудоспособности, помимо гарантированного государством минимума;
- единовременная материальная помощь сотрудникам и их родственникам в трудных жизненных ситуациях;
- компенсация расходов на мобильную связь в пределах установленных ежемесячных лимитов;
- компенсация расходов на переезд на новое место работы в другие регионы, выплата фиксированной суммы для обустройства на новом месте жительства.

Расходы на социальные программы и льготы в 2019 году, млн руб.

