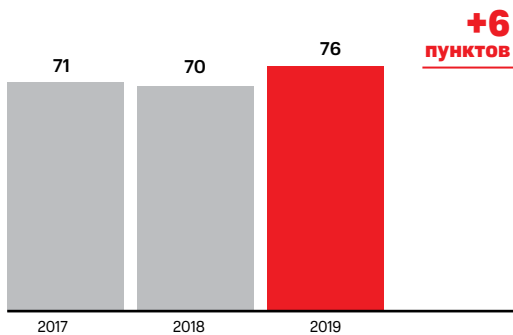


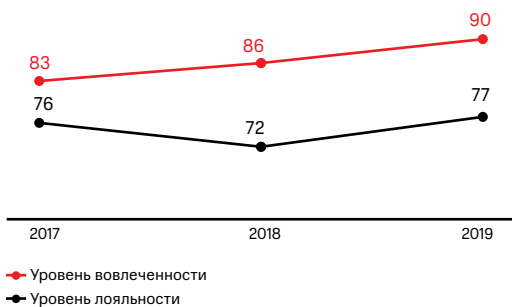
ПОЛИТИКА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

МТС реализует комплекс мер, направленных на повышение вовлеченности и снижение текучести кадров. Регулярно проводятся мониторинг и анализ причин увольнений, по результатам которых принимаются меры по улучшению ситуации. Компания также разрабатывает и внедряет специальные программы адаптации для новых сотрудников, которые положительно влияют на их отношения с коллективом, способствуют введению в должность и помогают работникам реализовать себя в профессиональном и личном плане. Благодаря всем этим мерам сотрудники МТС демонстрируют высокую степень вовлеченности, а Компания — низкие показатели текучести кадров.

\\ HappyIndex – объединение множеств лояльных и вовлеченных сотрудников, пунктов



\\ Оценки уровня вовлеченности, пунктов



В МТС ежегодно проводит опрос по вовлеченности персонала: в рамках данного опроса сотрудники анонимно оценивают руководство, карьерные перспективы, возможности обучения и развития, бизнес-процессы и условия труда, а также высказывают свои пожелания и предложения по улучшению условий работы в Компании. По итогам опроса составляется план мероприятий, направленных на повышение вовлеченности. Мероприятия реализуются подразделениями в течение следующего года. Системная работа с вовлеченностью персонала позволяет МТС поддерживать высокий интерес к труду и лояльность сотрудников на самом высоком уровне.



АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Погружение нового сотрудника в работу и корпоративную культуру происходит посредством адаптационных мероприятий. Компания активно использует автоматизацию и возможности продуктивных команд (iHR, AI, HR Big Data). В своем личном кабинете «Снежинка» руководитель получает перечень персональных рекомендаций по развитию и удержанию новых сотрудников.

Программа «Введение в МТС» в 2019 году проходила в новом формате. В первый рабочий день новые сотрудники знакомятся с основами работы и существующими в Компании регламентами процессов: такой тренинг позволяет тщательно

изучить необходимые документы и задать интересующие вопросы. В этот же день сотрудники проходят обязательный инструктаж в формате дистанционного курса. В течение первой недели назначается программа дистанционного обучения «Первый курс» с использованием смешанных форматов обучения по темам «Погружение в стратегию», «Основные бизнесы», «Принципы работы» и «Комплаенс». В течение второй недели проводится семинар Welcome Day, который длится около 4 ч с обязательным участием опытных наставников — Buddy — с целью поддержать своих новых коллег. В формате очного общения подробно рассказывается о структуре и корпоративной культуре Компании. Топ-менеджеры делятся историями успеха и стратегией подразделения, отвечают на вопросы.

В 2019 году запущен проект автоматических поддерживающих рассылок. В течение всего адаптационного периода новым сотрудникам и их руководителям приходят push-уведомления с полезной информацией и ссылками. На разных этапах адаптации поступают сообщения о том, что нужно знать на данный момент, напоминания о важности постановки задач и их своевременном выполнении, получении обратной связи, а также рассказывается о модели компетенций и обязательном обучении.

Амбассадор МТС

С 2018 года в Компании действует мотивационная программа «Амбассадор МТС» для сотрудников, которые активно принимают участие в корпоративных мероприятиях. Развиваясь вместе с Компанией, Амбассадоры каждый день могут быть на пике возможностей, трендов и открытий в пяти различных областях:

- > ИТ;
- > интеллект;
- > волонтерство;
- > творчество;
- > экология.

Сотрудники выступают как участниками, так и организаторами мероприятий. За активное участие в корпоративной жизни сотрудники получают баллы Амбассадора в личном кабинете на корпоративном портале. В конце года существует возможность обменять заработанные баллы на сувенирную продукцию и на обучение. На протяжении 2019 года состоялось более 500 событий программы «Амбассадор МТС» по всей России. Количество участников за год увеличилось с 8 тыс. до 11 тыс. человек.

Корпоративный журнал «Код МТС»

Журнал «Код МТС» — это корпоративное издание для сотрудников Компании, которое существует вот уже более восьми лет. Журнал развивается вместе с Компанией и за свою историю сменило несколько названий (МТС Ур, «Запросто»). В июле 2019 года, одновременно с утверждением новой стратегии Компании, журнал обновил концепцию: июльский номер вышел уже под новым именем — «Код МТС». В журнале рассказывается о новых событиях и проектах, важных изменениях и назначениях, новостях регионов, а также об услугах, продуктах, тарифах и рекламных кампаниях МТС. В издании публикуются интервью с топ-менеджерами Компании, интересные клиентские истории, советы по повышению эффективности работы и еще множество полезной информации.

Полиграфический вариант ограниченным полиграфическим тиражом распространяется по офисам Компании по всей России. Электронная флеш-версия размещается на внутреннем портале и в мобильном приложении «Наш МТС» для сотрудников. Благодаря различным форматам аудитория журнала составляет почти 80% сотрудников, а кроме того читателям всегда доступна самая актуальная и интересная информация о жизни Компании. Средний размер аудитории электронной версии журнала составляет 7 тыс. уникальных читателей в месяц. «Код МТС» завоевал серебро в номинации Web-Media в рамках премии Digital Communications AWARDS 2020.

аудитория журнала
составляет почти

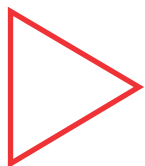
80 % сотрудников



Программы признания Группы МТС

Ежегодно в рамках «Программы признания Группы МТС» каждый сотрудник может заявить о своих достижениях — как персональных, так и в составе команды (структурной или проектной), — а также номинировать своего коллегу или руководителя. Победители определяются голосованием топ-менеджеров и награждаются на торжественной церемонии в Москве.

В 2019 году через онлайн-платформу МТС было подано 426 заявок на участие в программах признания Группы. Победителями стали 125 сотрудников; еще 30 человек получили в качестве приза обучение в «Сколково».



Спортивные и интеллектуальные программы МТС поддерживает стремление сотрудников вести здоровый образ жизни и расширять кругозор. В Компании действуют федеральные спортивные онлайн-проекты:

- > беговой клуб MTSRunning;
- > онлайн-тренировки;
- > челленджи с профессиональными тренерами в проекте «В движении».

GRI 103-1

Аудитория проектов —

>2 тыс. активных участников за год.

В 2019 году уже в третий раз для сотрудников Группы МТС прошли интеллектуальные игры «Сферум». Проект традиционно объединил рядовых специалистов и руководителей из разных подразделений и регионов. Было проведено 10 онлайн-игр квалификации для 350 команд, затем четыре игры отборочного этапа для 120 команд в трех городах (Москва, Новосибирск, Владивосток) и финальная игра для 21 команды в г. Сочи.

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Эксперты Корпоративного университета МТС разрабатывают образовательные программы для блоков, развивают дистанционное обучение и проводят очные тренинги и мастер-классы.

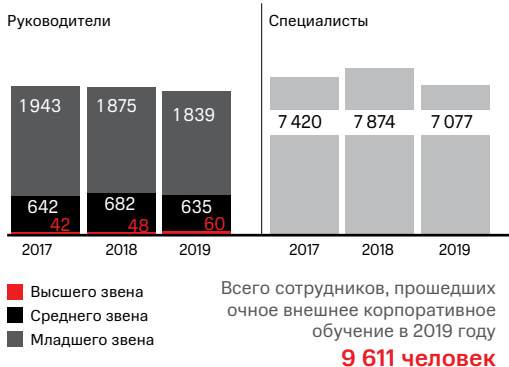
Учебные курсы объединены по факультетам: такой подход помогает сотруднику сориентироваться в многообразии учебного контента и выстроить свой уникальный маршрут обучения, расставить приоритеты и определить свой вектор саморазвития. При этом сотрудник может обучаться на разных факультетах и проходить программы с выборочным изучением предметов.

Существуют открытые факультеты и факультеты функций. Для поступления на открытый факультет необходимо завершить программу дистанционного обучения «Первый курс», в которую автоматически зачисляются все новые сотрудники. Обучение проходит во время адаптации и содержит базовые обязательные программы. По завершении программы «Первый курс» становятся доступны открытые факультеты: так, например, факультет «Развитие компетенций» направлен на развитие ключевых компетенций Компании, а факультет «Продуктовая трансформация» — на погружение в продуктовую культуру.

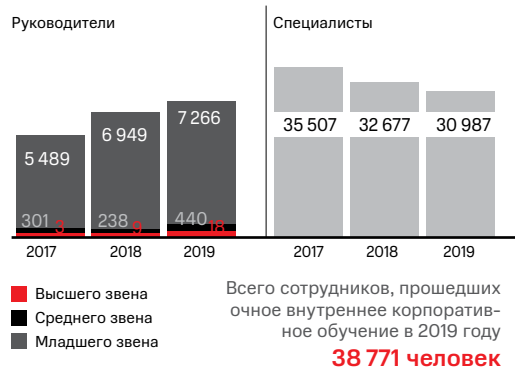
Факультеты функций в первую очередь предназначены для сотрудников соответствующих функциональных подразделений: маркетинг, связи с общественностью, кадры, информационные технологии, закупки, финансы, техника и т. д., — однако программы данных факультетов частично открыты и для других категорий сотрудников. Таким образом, осуществляется системное структурированное обучение, направленное на обеспечение постоянного развития знаний и навыков персонала.



\\ Количество сотрудников, прошедших очное внешнее корпоративное обучение, человек



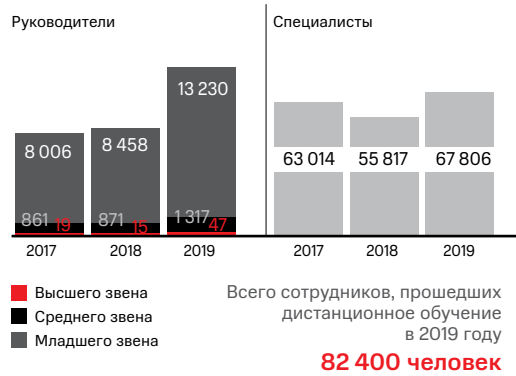
\\ Количество сотрудников, прошедших очное внутреннее корпоративное обучение, человек



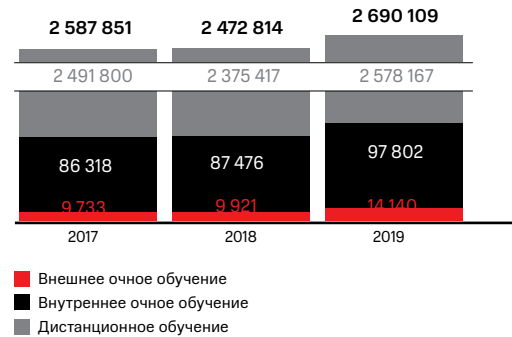
Общее число сотрудников, прошедших обучение, снизилось в 2019 году в связи с процессами оптимизации численности в МГТС.

GRI 103-2, 404-2

\\ Количество сотрудников, прошедших дистанционное обучение¹, человек



\\ Количество завершенных учебных курсов, шт.



\\ Время, затраченное на обучение с разбивкой по категориям персонала и полу, ч

Показатель	2017	2018	2019
Всего	862 845	615 290	985 396
Руководители высшего звена:			
> мужчины	1 302	1 491	2 076
> женщины	308	987	292
Руководители среднего звена:			
> мужчины	19 058	16 550	25 905
> женщины	7 669	6 265	10 275
Руководители младшего звена:			
> мужчины	59 769	50 350	84 437
> женщины	51 516	38 064	64 564
Специалисты:			
> мужчины	318 527	253 576	419 031
> женщины	404 696	248 007	378 816

Виртуальная академия

С 2016 года в ПАО «МТС» успешно функционирует Виртуальная академия — это единая среда для обучения, совмещающая в себе множество функций: просмотр дистанционных курсов, запись на очные тренинги, виртуальные библиотеки и многое другое. Это возможно благодаря специальной системе дистанционного обучения — LMS Success Factors (SAP).

242 540
дистанционных курсов
было пройдено сотрудниками
за 2019 год

76%

Охват дистанционного обучения в 2019 году

31%

Доля вовлеченных пользователей, завершивших более трех курсов,

¹ Включая количество действующих и уволенных в 2019 году сотрудников. По МГТС информация за 2017–2018 годы не предоставлена, так как подобная аналитика ранее не велась.

Сотрудникам доступен обширный каталог дистанционных курсов на самые разные темы — от личной эффективности до правил русского языка. Курсы разработаны в различных форматах: интерактивные презентации и лонгриды, видеокурсы и записи вебинаров. Курсы могут быть обязательными или изучаться самостоятельно по желанию. Помимо одиночных курсов методологи Корпоративного университета предлагают изучать программы — ряд курсов, объединенных тематикой и конечной целью обучения. Такой подход формирует структурность и цельность развития.

В 2019 году основной акцент массовых онлайн-программ был сделан на предоставление практических навыков и знаний:

«Бизнес-анализ. Начало»

в рамках курса сотрудники учатся анализировать данные и мыслить системно. Теория и практика были адаптированы под актуальные кейсы Компании;

«PROслайды PowerPoint»

данный курс предназначен для всех желающих научиться создавать креативные презентации, а формат микрозанятий и возможность отрабатывать навыки на своих текущих рабочих презентациях позволили обеспечить бесшовный процесс обучения;

«Продуктовый сериал МТС»

знакомство с продуктами МТС в игровом формате с креативными историями. В роликах эксперты направлений объясняют, что представляют из себя продукты/услуги/сервисы Компании.

Очное обучение

Корпоративный университет регулярно проводит очные тренинги и мастер-классы — программы по развитию Soft Skills, направленные не только на получение определенных теоретических знаний, но и на практическую отработку навыка.

Коучинг

МТС активно практикует коуч-сессии в индивидуальном и командном форматах. Индивидуальные сессии доступны для всех сотрудников в любой удобной форме — как в очной, так и в дистанционной (по телефону и скайпу).

За 2019 год было проведено

12 командных,
120 индивидуальных
сессий (из 160 обращений)

Электронные библиотеки

Сотрудникам доступна библиотека Alpina Digital с научно-популярной и бизнес-литературой, насчитывающая 7 665 читателей и 23 007 часов чтения. Благодаря специальному приложению для смартфонов и планшетов сотрудникам доступны:

>**2,5** тыс.
деловых книг;

>**260** аудиокниг;

>**440** саммары¹;

>**370** изданий
по ИТ-тематике;

подборка лучших статей
сетевого издания

«Harvard Business Review Россия».

В библиотеке периодики на Public.ru собраны лучшие бизнес-издания: Forbes, «Коммерсантъ», РБК, «Профиль», «Эксперт», а также Psychologies, Geo, «Computerworld Россия», «Закон» и др.

Также с 2019 года всем руководителям предоставляется доступ к сетевому журналу «Harvard Business Review Россия».

¹ Саммары — книги в кратком содержании.

Обучение сотрудников у внешних провайдеров

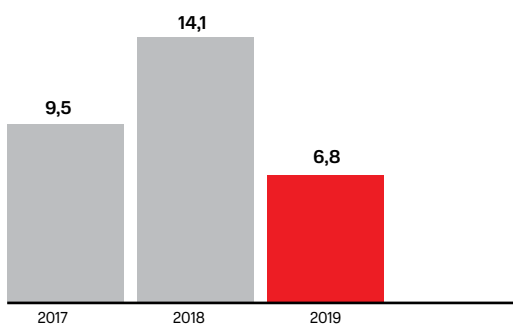
Корпоративный университет МТС предоставляет массу возможностей для внутреннего обучения своих сотрудников, однако порой возникает потребность во внешнем обучении — получении более глубоких, специальных знаний, которые могут предложить только специализированные учебные центры. Ежегодно выделяется бюджет на внешнее обучение сотрудников МТС.

Политика развития компетенций МТС направлена на развитие программ внутреннего обучения, объем которого за последний год вырос вдвое. Такой резкий рост обусловлен переводом части программ внешнего обучения на базу Корпоративного университета.

\\Время на обучение на одного сотрудника МТС, ч

Вид обучения	2017	2018	2019	Изменение 2019/2018, %
Внутреннее (очное)	16,1	18,2	28,3	55,49
Внешнее (очное)	24,7	33	15,8	-52,12
Дистанционное	16,6	8,14	11,6	42,51
В том числе:				
> мужчины	23,7	20,8	21,9	5,29
> женщины	27,1	17,9	18,9	5,59
В том числе:				
> высший менеджмент	69,5	45	57,3	27,33
> средний менеджмент	38,6	31,9	37,3	16,93
> руководители младшего звена и остальные сотрудники	25,1	19	20,1	55,49

\\Доля менеджерского обучения от всего обучения, которое прошли руководители, %



Снижение доли внутренних программ повышения квалификации руководителей связано с изменением формата обучения и разработкой ряда новых целевых тренингов на базе факультета менеджмента.

Стартап-академия MTS Stars

В рамках продуктовой трансформации МТС в июле 2019 года была перезапущена образовательная программа «Академия лидерства

«Бизнес-прорыв». Теперь это стартовая площадка для инноваторов — стартап-академия MTS Stars — программа развития внутреннего предпринимательства, которую Корпоративный университет проводит совместно с Центром инноваций МТС. Она включает в себя комплексное онлайн-обучение с экспертами-практиками, отработку полученных знаний (разработку стартап-проекта по созданию диджитал-продуктов от идеи до прототипа), поддержку внутренних и внешних наставников и работу в распределенных командах, в состав которых вошли сотрудники из разных городов и функциональных направлений.

В рамках программы участники погружались в культуру бизнес-стартапов, получали комплексные знания по развитию идей и их реализации, отработывали новые инструменты на практике и развивали продуктивное мышление. Из 30 команд по итогам четырех модулей обучения к полуфинальной защите дошло 15, а в финал вышло восемь команд. Победу одержал проект «Видео AI» по умной обработке видео с выделением фрагментов при помощи машинного обучения. Три проекта-финалиста перешли во внутренний акселератор «Гараж МТС».



Программы подготовки руководителей

В октябре 2019 года Корпоративный университет МТС совместно с Московской Школой Управления СКОЛКОВО завершил третий поток корпоративной образовательной программы развития лидеров Группы МТС.



КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Для обеспечения преемственности управленческих кадров с сохранением уникальной корпоративной культуры в Группе МТС развиваются различные программы подготовки руководителей стимулирования профессионального роста сотрудников Компании.

В программе приняли участие 60 человек, в число которых вошли руководители разных функциональных направлений из нескольких регионов. В качестве основных целей обучения были выделены развитие предпринимательского потенциала и освоение современных инструментов при запуске новых продуктовых гипотез.

Обучение состояло из пяти модулей и включало в себя академическую и проектную работу с фокусом на креативность и предпринимательство. Слушатели изучили корпоративные и личные стратегии, дизайн-мышление, эффективные коммуникации, психологию лидерства, а также управление инновационными проектами в диджитал-условиях. В ходе проектной работы участники находили перспективные идеи для развития новых бизнес-направлений, проверяли гипотезы, формировали ценностное предложение, разрабатывали прототип и совершали первые продажи. Перед обучающимися выступили ведущие профессора международных бизнес-школ, а также приглашенные эксперты российского и зарубежного бизнеса.

Всего за пять месяцев без отрыва от основной деятельности в кросс-функциональных командах было создано восемь новых продуктов. Участники защитили свои проекты и получили дипломы о повышении квалификации. Победителем была признана команда, разработавшая проект «IDАтчик. Экосистема NB-IoT-сенсоров».

Гараж МТС

В 2019 году запущена программа по развитию внутреннего предпринимательства «Гараж МТС». Любой сотрудник вне зависимости от должности, подразделения и региона работы может подать идею нового цифрового продукта и получить время и ресурсы на его реализацию. Успешно протестированные продукты встают в продуктовую линейку МТС, под команду создается новое продуктивное подразделение, а лидер команды становится его руководителем. По результатам первого набора в 2019 году было получено 72 заявки из 14 городов. Для акселерации было отобрано 24 проекта, на DemoDay вышло восемь. Для пилотного запуска (тестовых продаж) выбрано четыре проекта.

Программа пользуется высокой степенью доверия и неподдельным интересом со стороны сотрудников — нет ни одного отрицательного отзыва даже от отсеянных проектов.

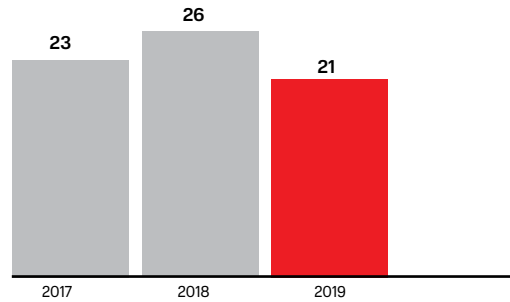
«Гараж МТС» становится одним из основных элементов инновационной культуры Компании и важным элементом экосистемы. Мероприятия «Гаража МТС» в регионах проходят на площадках Агентства стратегических инициатив (АСИ) под названием «Точка кипения». В мероприятиях участвуют студенты Дальневосточного федерального университета, Новосибирского государственного технического университета, Самарского национального исследовательского университета и Пермского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Студенты московского отделения Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» работают на стажерских позициях в одной из «гаражных» команд. В 2020 году будет проведено два новых набора заявок от сотрудников. Программа «Гаража МТС» масштабируется на дочерние общества Группы и усиливается в пилотных регионах экосистемы МТС, в том числе в партнерствах.

GRI 103-1, 103-2

Технический директор

В рамках развития преемников на позиции технических директоров регионов была запущена обучающая программа «Новая высота». Сначала состоялся трехэтапный отбор: из 81 претендента было выбрано 30 человек. Участники прошли обучение из трех модулей, поучаствовали в бизнес-симуляции «Битва стратегов» и в управленческих поединках. Финалистами стали 18 участников. В результате программы в МТС было закрыто 57% вакансий технических директоров региона (назначено четыре сотрудника из семи).

Количество участников программы «Директор региона», человек



В результате программы в МТС было закрыто 57% вакансий технических директоров региона (назначено четыре сотрудника из семи).

Директор региона

Еще одной программой преемственности является проект, направленный на формирование пула кандидатов на должность директора региона. Кандидаты на данную должность должны соответствовать компетенциям профиля и быть готовы к релокации в любой филиал. Целевая аудитория — руководители отделов со стажем работы от двух лет в регионе или выделенной бизнес-единице.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ И ОХРАНА ТРУДА

Особое внимание МТС уделяет организации работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Одним из основных механизмов профилактики производственного травматизма является правильная и своевременная оценка профессиональных рисков, которые могут возникнуть на рабочих местах, а также грамотное управление ими. В 2019 году в Компании был разработан соответствующий стандарт, по которому в филиалах проводятся профилактические мероприятия. Также МТС провела комплекс мероприятий с руководителями подрядных организаций по охране труда при выполнении высотных работ.

Руководители подразделений и представители работников участвуют в мониторинге и разработке ежегодных планов работы по охране труда в филиалах на предстоящий год и разработке перечня мероприятий по улучшению условий и охраны труда работников, на рабочих местах которых проводилась специальная оценка условий труда.

Количество совместных комитетов по здоровью и безопасности с участием представителей руководства и работников

