

ТОП-1000 российских менеджеров

«Рынок труда постепенно становится рынком партнерства»

В офисах компании «МегаФон» заняты более 40 тыс. человек по всей России, что делает ее одним из самых значимых работодателей на современном рынке труда. „Ъ“ поговорил с ее директором по корпоративному развитию и управлению персоналом **Валентиной Ватрак** о корпоративных ценностях, которые позволяют привлекать в компанию новых сотрудников, об идеальной модели управления и о создании продуктивной среды в организации.

— стратегия —

— Как вы видите место компании «МегаФон» в современном цифровом обществе? Как оно влияет на выбор компанией своих сотрудников?

— «МегаФон» по своей сути — это технологическая компания, где ключевыми сотрудниками являются инженеры и ИТ-специалисты. В 2017 году мы изменили концепцию нашего бренда и стали позиционировать себя для своих клиентов как партнера, который предоставляет им широкий список цифровых сервисов. В первую очередь мы сконцентрировались на наборе тех сотрудников, кто может создавать цифровые продукты: продуктологов, дизайнеров, разработчиков и цифровых маркетологов. В то же время мы начали больше инвестировать в цифровизацию собственных процессов, и нам также понадобились талантливые специалисты для разработки цифровых продуктов внутри компании. К при-

— На мой взгляд, важнейшая составляющая новых требований рынка труда — обучение студентов практическим навыкам, востребованным работодателями. Причем в режиме постоянной синхронизации с этими требованиями. В вузах нужны и должны работать люди, которые реализуют или сталкиваются с реальными кейсами из бизнеса, которые дают студентам практический опыт, актуальный для потенциального работодателя здесь и сейчас. Ведь в современном мире высокие скорости востребованный выпускник взаимодействует с компаниями еще студентом и именно таким образом набирает первый опыт. Поэтому формат интеграции вузов с работодателями является важным и перспективным. Именно в такой коллаборации можно избежать потерь времени как студентам, получающим доступ не только к теоретическим, но и практическим знаниям одновременно, так и работодателям, которым начинают готовить специалистов под себя еще на стадии их обучения.



Валентина Ватрак гордится командой «МегаФона», с наименьшим на рынке показателем текучести кадров

Современной молодежи не менее важно делать что-то во благо Земли, во благо общества, и мы стараемся предугадывать их настроения, предлагая реализовывать свои мечты с помощью компании. Например, мы создали технологию на базе анализа больших данных по поиску пропавших людей, которую применяет добровольцы-спасатели из организации «Лиза Алерт», одновременно пройдя курс обучения для участия в поисках. Есть у нас и проекты экомониторинга, и энергопотребления, которые мы разрабатываем для наших заказчиков, что позволяет им реализовывать свои программы устойчивого развития.

Очень важно грамотно доносить ценности бренда до наших соискателей и сотрудников, говорить с ними на одном языке и в одном формате. Средний возраст нашего сотрудника — 32 года, но, если мы говорим про специалистов с цифровыми компетенциями, ими, как правило, обладают люди гораздо моложе. И чтобы они признали в тебе лидера-руководителя, нужно четко понимать, что является для такого поколения мотиватором, какие ценности для них важны, какие амбиции они преследуют и как удовлетворить их интересы. Для этого в компании разработаны и запущены большая программа синхронизации, позволяющая, например, директорам региональных отделений максимально эффективно коммуницировать со своими сотрудниками, цифровыми талантами.

Следующее, что мы можем предложить соискателям, — это команда «МегаФона». По всем исследованиям вовлеченности сотрудников у наше-

— Да, это оценка среды в компании в целом, насколько она продуктивна. И уровень ее продуктивности складывается из нескольких элементов. Во-первых, необходимо дать возможность человеку как можно меньше времени тратить на бюрократию и сконцентрироваться на той деятельности, ради которой он и пришел на свою работу. Для этого мы занимаемся цифровизацией внутренних процессов компании. Например, у нас есть проект «Без бумаж-2020», который позволит сделать наш документооборот полностью электронным. В нем есть важная часть, и ее мы реализуем в сотрудничестве с Минтрудом с октября этого года, и один из важных элементов — это цифровая электронная подпись, я имею в виду юридически значимую электронную подпись, ей уже владеют около 6 тыс. сотрудников. До конца года мы хотим довести его до 20 тыс., и тогда к концу 2020 года мы сможем охватить электронный документооборотом и перемещением товарно-материальных ценностей, и заполнить авансовых отчетов, и заключение трудовых договоров. Только представьте, сколько бумаги, а значит, и леса, из которого она производится, мы сможем сохранить.

Мы поощряем удаленную работу, например, для специалистов контактного центра. Мы провели несколько пилотов и увидели, что можно вводить удаленные рабочие места при сохранении продуктивности сотрудников. Во многом это просто вопрос времени, потому что в компании установлены высокие требования по безопасности и нам важно им соответствовать при создании удаленных рабочих мест.

— Как компания сопровождает развитие своих сотрудников? Как внутреннее обучение в «МегаФоне» работает на глобальные корпоративные цели?

— Мы верим в непрерывное корпоративное развитие и вкладываем в него очень много ресурсов. У нас есть образовательная среда как в виде отдельного раздела на нашем корпоративном портале, так и в формате отдельной образовательной платформы, где мы размещаем учебные материалы для сотрудников. И пока мы очень довольны откликом на нее: на каждого сотрудника приходится в среднем по семь пройденных курсов с начала этого года.

— Какова тематика ваших образовательных программ?

— Мы размещаем материалы по темам личной эффективности — например, как управлять энергией, как возвращать себя в ресурсное состояние после стресса, как ставить цели и задачи, как взаимодействовать в команде, как эффективно ком-

муницировать и влиять на процесс. Другой блок касается коммерческих вопросов функционирования компании — там есть и описания наших продуктов, и как с этими продуктами можно работать, как можно создавать для клиента клиентские решения и так далее. Наконец, разработан и технический блок, дающий углубленное представление о том, какие технологии мы используем для решения различных задач и чем обусловлен их выбор.

Мы выступаем сторонниками «бесповного» обучения, и наши образовательные материалы дополняют более традиционные формы обучения. У наших сотрудников есть возможность работать как с ментором и наставником непосредственно на своем рабочем месте, так и посещать обучающие курсы. Обычно такие программы длятся несколько дней, после сотрудник возвращается при-

Хочешь изменить поведение другого — скажи ему об этом. В этом мы искренне уверены, поэтому учим людей давать обратную связь, в том числе вышестоящему руководителю

менять новые знания на своем рабочем месте. Наше очное обучение тоже тематическое: в него входят вопросы и личной эффективности, и технического обучения. Важный компонент — командное обучение, формат которого предполагает создание кросс-функциональной группы, которая работает над реальными задачами из практики компании. Иногда это приводит к настоящему прорывам, в результате чего появляются решения или продукты, которые можно использовать на практике.

— А кто проводит обучение сотрудников? Вы приглашаете экспертов или роль наставников играют сами вышестоящие сотрудники?

— Мы апологеты экспертного обучения, что означает: если ты хочешь что-то сделать хорошо, то сделай это сам. Наши сотрудники обладают максимально возможным набором компетенций для работы, и по большому числу направлений есть специалисты внутри компании, которые готовы делиться своими знаниями и которые готовы работать в команде по созданию чего-то нового. Мы называем их экспертами и организуем в их рабочих часах специальное время для обучения других. Конечно, в ряде случаев, если речь идет о каких-либо специализированных навыках, мы привлекаем внешних экспертов, например, для обучения ораторскому мастерству.

— Есть ли еще какие-то составляющие корпоративной культуры, которые для вас особенно важны?

— В конечном итоге самое главное — это трансляция ценностей от первого лица. Люди считают поведенческие индикаторы лидеров компаний и начинают таким же образом вести себя. Поэтому мы выбрали курс на то, чтобы становиться внутри себя более демократичными — так, например, наш генеральный директор может свободно вести какую-нибудь конференцию в джинсах и худи. Чтобы уйти от формализма, мы убрали у многих людей отчества с табличек. Мы поменяли и наши внутренние коммуникации, например недавно организовали видеоконференцию и впервые провели ее в формате сториз в Instagram.

Для меня лично слово «топ-менеджер» — ругательное, так как я сторонник гибкого лидерства. Оно предполагает понимание, что необ-

ходимо изменять модель организации с командно-административной и иерархичной на ту, которая создает продуктивную среду для людей, чтобы они верили в авторитет своих руководителей, чувствовали свою причастность к задачам компании, творили и наилучшим образом улучшали жизнь клиента компании.

— Как отказ от формальной иерархии меняет ваши внутренние коммуникации?

— Раз в квартал у нас проходит онлайн-чат для наших сотрудников с генеральным директором компании, в котором любой человек может задать ему любой вопрос. И там обсуждается все: от стратегии «МегаФона» до социальных вопросов. У лидеров компании есть график путешествий в регионы для встреч с местными коллективами. Вот у меня, например, в этом году уже было десять вылетов и впереди еще два. Мы регулярно проводим опросы среди сотрудников по ключевым темам.

— Мы поговорили о нематериальном стимулировании, но на российском рынке труда традиционно важную роль играет и денежное поощрение работников. Как вы используете его в своей компании?

— Мы ориентированы на то, что сотрудники в «МегаФоне» должны получать справедливое рыночное вознаграждение, размер которого мы определяем, ориентируясь на IT-компанию. Другой вопрос — как использовать какие-то дополнительные выплаты в качестве мотивации. Это прекрасно работает в сфере ритейла, куда изначально приходят люди, настроенные много работать и много зарабатывать. Но вопрос в том, так ли напрямую работает эта схема с программистами. Моя практика показывает, что их в большей степени мотивирует сам процесс создания продукта, который им интересен, а уже потом какой-то денежный бонус по итогам его выхода на рынок. Мы сейчас как раз находимся в стадии реформирования нашей системы мотивации и считаем своим главным вызо-

Лидеры в современных компаниях понимают, что они уже давно не властелины колец, они властелины сердец

меру, сейчас мы запускаем технологию заполнения базы данных через распознавание паспортов, которую сможем применять и в салонах ритейла, и в наших кадровых процессах. Для всех этих задач нужны сотрудники с цифровыми компетенциями различного профиля, так как решения создаются в различных подразделениях нашей компании. Однако несмотря на свою важность, эти сотрудники занимают относительно небольшое число позиций в компании — около 3 тыс.

Сейчас в «МегаФоне» работают более 40 тыс. человек по всей стране. 25% из них это сотрудники ритейла, специалисты, которые занимаются продажами и обслуживанием наших клиентов в салонах связи. Около 15% — это люди, которые работают на площадках массового сервиса, 8–10% составляют инженерный состав, который занимается вопросами связи. Все остальные люди — это коммерческое подразделение, служба ИТ и сервисные составляющие.

— Насколько соискатели на российском рынке труда соответствуют требованиям вашей компании?

— В современном мире рынок труда стал рынком партнерства, где выбирает не только работодатель, но и соискатель. То есть если раньше многие хотели устроиться в большую, успешную компанию потому, что компания большая и успешная, то сейчас ситуация изменилась и к работодателю предъявляется намного больше требований. Безусловно, мы продолжаем набирать сотрудников для ритейла, где ключевой компетенцией является клиентоцентричность, ищем людей в контактных центрах, где кроме всего прочего важно умение четко работать по скриптам и инструкциям. Но наши главные усилия сегодня сосредоточены на поиске тех, кто может создавать цифровые продукты. Эти люди обладают особыми компетенциями, и наша потребность в таких талантах продолжает расти. При этом мы, с одной стороны, сталкиваемся с большой конкуренцией за них: в части работы с цифровыми технологиями на аналогичные позиции таких специалистов ищут «охотники за головами» из банков, страховых и IT-компаний. С другой стороны, не все российские учебные заведения быстро адаптируют свои образовательные программы к требованиям рынка труда. Это новый вызов перед ними. И, к счастью, есть те высшие учебные заведения, которые гибко и быстро меняют свои образовательные программы под реалии рынка труда и соответствие времени. Но есть и более инертные, которым этот путь еще только предстоит пройти.

— В чем, на ваш взгляд, университеты не успевают за трендами рынка труда в России?

— Как вы инвестируете в партнерство с вузами и обучение студентов? Есть ли у вас такие программы?

— Наша стратегия предполагает совместные проекты с вузами различной степени интеграции. Например, глубокая интеграция — это цифровая лаборатория 5G_Dream_Lab, наш проект с Высшей школой менеджмента СПбГУ, которая открыла свои двери для студентов в сентябре этого года. Она оборудована тестовой зоной 5G и станет местом разработки новых услуг на основе технологии сетей пятого поколения. Программой учебного курса 5G-лаборатории предусмотрено два направления: разработка цифровых решений и управление их интеграцией. Мы уже инвестировали в техническое оснащение лабораторий около 20 млн руб. И это не считая инвестиций в образовательные процессы, которые помогут нам разработать самую актуальную программу подготовки цифровых специалистов.

Современной молодежи важно делать что-то во благо Земли, во благо обществу, и мы предлагаем реализовывать свои мечты с помощью компании

Классическое взаимодействие тоже никогда не исчезло, но оно более простое и предполагает различные стажировки, когда студенты вузов-партнеров могут прийти к нам поработать в офис, могут написать научную работу под руководством или с участием нашего эксперта и могут даже получить доступ к определенным данным. Мы также реализуем проекты со школьниками, однако делаем это более точно, например в рамках школы программирования в летних лагерях.

— Хорошо, а когда вы имеете дело с уже состоявшимися людьми, которых вам необходимо привлечь к себе на рынке труда, какими инструментами вы пользуетесь?

— Мы, безусловно, искали ответ на вопрос, почему талантливый сотрудник, у которого есть выбор между работодателями, должен прийти именно к нам. И мы определили это так: компания «МегаФон» готова предложить своим соискателям интересные цели и задачи, продуктивную культуру с ценностями, которые отвечают актуальным потребностям общества, слаженную команду и самое главное, возможность вместе с компанией творить историю. Поэтому что задавать тренды и масштабировать технологии, улучшающие жизнь людей. — одна из важнейших задач «МегаФона», реализовывать которую можно только вместе с людьми, испытывающими драйв от такой возможности.

Современной молодежи важно делать что-то во благо Земли, во благо обществу, и мы предлагаем реализовывать свои мечты с помощью компании

го бренда самые высокие характеристики по этому показателю. Наши сотрудники всегда говорят, что то ощущение поддержки, которое они получают от коллег в нашей компании, совершенно уникально. Благодаря этому в ряде наших подразделений относительно низкий показатель текучести кадров. В нашем секторе ритейла, например, мы по показателю текучести лучше сопоставимых компаний на 30%.

— Но ведь показатель вовлеченности сотрудников отражает и другие качества компании?

ОПЫТ ИНТЕГРАЦИИ

Валентина Ватрак — директор по корпоративному развитию и управлению персоналом «МегаФона». Получила образование по специальностям «лингвистика и межкультурная коммуникация» в Воронежском государственном университете, «менеджмент» в Московском открытом университете, «международные отношения» в Дипломатической академии МИД России. Имеет сертификат профессионального коуча. Профессиональную карьеру начала с работы в администрации Воронежской области. Затем десять лет возглавляла направления управления персоналом и организационного развития в «Интегра», «ПрофМедиа», «СТС Логистикс», международной сети отелей AZIMUT. С 2014 по 2018 год работала в компании Ramblar & Co. в должности директора по организационному развитию, а также занимала пост генерального директора «Рамблер Бизнес Солюшнс». Имеет опыт межкультурной интеграции (слияние нефтесервисных активов ТНК и ВР) и создания объединенных центров обслуживания «ПрофМедиа» и Ramblar & Co. В феврале 2018 года назначена на должность директора по корпоративному развитию и управлению персоналом «МегаФона».

ТЫСЯЧИ — МИЛЛИОНАМ

Услугами «МегаФона» пользуются 77,6 млн клиентов. Сеть LTE/4G «МегаФона» насчитывает более 100 тыс. станций и является крупнейшей в России. «МегаФон» на 70,32% принадлежит USM Group, еще 29,68% — у «МегаФон Финанс». В «МегаФоне» работают 40 тыс. сотрудников в 83 регионах России.

необходимо создать комбинированную систему мотивации, которая могла бы стимулировать каждого сотрудника компании.

— Может быть, вы могли бы сказать несколько слов о схеме управления HR-сферой в целом? Как оно выстраивается?

— Лидеры в современных компаниях понимают, что они уже давно не властелины колец, они властелины сердец. Они должны быть энергурсором для своей команды. И вот когда мы думали над таким документом, как HR-стратегия, то решили отказаться от проторенного пути. Наша основная задача — подготовить наших лидеров работать с людьми так, чтобы в первую очередь вдохновлять их, создавать им условия максимальной реализации своих возможностей. Ответы на эти вопросы в принципе и есть наша HR-стратегия.

— Но ведь, выстраивая свою стратегию таким образом, вы делаете ставку на изменения, которые проблематично измерить?

— Да, их необходимо измерять относительно сложными инструментами, но главный среди них — это свободная обратная связь. Обратная связь как раз и есть элемент гибких технологий, это то, что может создать в компании среду непрерывных улучшений. Хочешь изменить поведение другого — скажи ему об этом. Вот в этом мы искренне уверены, поэтому учим людей давать обратную связь, в том числе вышестоящему руководителю. И это самый большой вызов. Мы пошли таким путем. И когда наш генеральный директор сам спрашивает: дай мне обратную связь, я готов меняться и достигать большего, он дает пример другим людям, и они также хотят и готовы меняться.

Поэтому я искренне считаю: если любому человеку в компании легко дать обратную связь своему руководителю и получить открытый и честный ответ, если люди ежедневно анализируют итоги, признают, что они могли бы сделать лучше, концентрируются на действиях, которые направлены на достижение цели, значит, твои сотрудники работают в условиях комфортной и продуктивной среды.

Беседовала Анастасия Мануйлова