

В отчетном периоде «Ростелеком» завершил аппаратную и программную модернизацию инфраструктуры платформы интерактивного телевидения (IPTV/OTT), что позволило обеспечить техническую готовность для оказания услуг абонентам IPTV, OTT и сервиса «Управление просмотром».

В течение года была развернута новая версия системы DRM Verimatrix, а также новая централизованная система CAS Conax Contego.

В сентябре «Ростелеком» запустил новый видеосервис Wink, позволяющий получить интерактивные телевизионные услуги на любых устройствах и в любых сетях. Кроме того, начали работу продукт «Телевидение для гостиниц по технологии DVB-C» и система вещания четырех телевизионных сигналов в формате 4K (UHD). В сеть были введены 35 новых телеканалов.

В течение года было присоединено 27 площадок ФГУП «РТРС» для приема сигналов обязательных общедоступных телеканалов в соответствии с требованиями законодательства, что позволило существенно повысить качество транслируемых телеканалов в рамках услуги «Интерактивное телевидение».

#### Сети подвижной связи

«Ростелеком» сотрудничает с российскими операторами сетей подвижной связи наземного базирования для расширения спектра высококачественных услуг связи, включая национальный и международный роуминг.

По состоянию на конец 2018 года компания обеспечивает маршрутизацию международного роуминга для 754 мобильных сетей в 203 странах. «Ростелеком» продолжает наращивать мощности подвижной связи в регионах.

#### Развитие ИТ-инфраструктуры

В 2018 году «Ростелеком» активно работал над повышением эффективности ИТ-блока, включая развитие ИТ-архитектуры, оптимизацию внутренних и внешних бизнес-процессов.

#### Гармонизация ИТ-ландшафта

В рамках гармонизации ИТ-ландшафта «Ростелеком» реализует стратегическую «Программу целевой архитектуры BSS/OSS» (Программа «Базис»). В 2018 году была проведена реструктуризация программы с расширением ее функционала и запуском новых проектов, в том числе в рамках МРФ.

#### Обеспечение открытости и адаптивности

В конце 2017 – начале 2018 года запущен ряд важнейших инициатив по повышению эффективности ИТ-блока, среди которых:

- трансформация компетенций ИТ-блока;
- оптимизация процессов взаимодействия с ИТ-блоком;
- повышение прозрачности в принятии решений и внешних коммуникаций ИТ-службы;
- повышение уровня информированности внешних заинтересованных сторон о работе ИТ-блока;
- адаптация новой ИТ-культуры, включая создание специализированного ИТ-кластера, применение современных методологий и разработку плана создания «цифрового сообщества» в рамках компании для повышения гибкости в поиске и внедрении новых решений.

#### Развитие информационной среды для улучшения взаимодействия с клиентами

С целью повышения эффективности использования данных в Группе запущена программа «Единый контур отчетности и системы по работе с мастер-данными», которая предусматривает развитие центра хранения данных и повышение качества управления клиентскими данными и нормативно-справочной информацией.

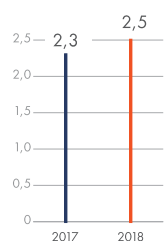
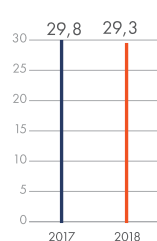
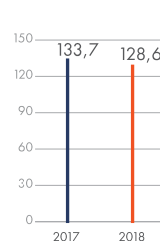
В 2018 году Группа добилась прогресса по всем основным направлениям программы. В частности, были сокращены сроки предоставления данных, внедрен базовый функционал для гармонизации данных о клиенте и запущен процесс по унификации нормативно-справочной информации.

#### Развитие человеческого капитала

Группа «Ростелеком» входит в число крупнейших работодателей России: в Группе работают 129 тыс. человек. Развитие человеческого капитала – важнейший стратегический приоритет «Ростелекома». Вовлеченность и высокий уровень удовлетворенности, наличие возможностей для профессионального и личностного развития каждого сотрудника необходимы для достижения долгосрочных целей Группы.

«Ростелеком» стремится создавать рабочую среду, которая будет способствовать развитию талантов. Одно из ключевых направлений работы – персонализация всех процессов и сервисов вокруг сотрудника и его интересов. Учитывая стратегические задачи «Ростелекома» и тенденции на рынке труда, Группа работает над укреплением HR-бренда, интеграцией «поколения Z» в бизнес-процессы и повышением производительности труда.

РИСУНОК 37. В ПРИОРИТЕТЕ РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

**+9 %**Рост производительности  
трудаВыручка на сотрудника,  
млн руб.**-0,6 п. п.**Снижение доли затрат  
на персонал в выручкеЗатраты на персонал к выручке,  
%**-4 %**Оптимизация  
численности персоналаЧисленность персонала,  
тыс. человек

## Цели 2018–2022

Производительность труда

**+40 %**

Доля затрат на персонал в выручке

**-2 п. п.**

Численность персонала

**115–120****тыс. человек**

## Программа мотивации

Для «Ростелекома» важно поддерживать заинтересованность сотрудников в успехе компании, создавать комфортную среду для продуктивной работы. Компания реализует несколько программ мотивации, нацеленных как на широкий круг сотрудников, так и на адресную поддержку конкретных групп персонала.

В 2018 году компания утвердила программу долгосрочной мотивации на 2020–2022 годы, которая логически продолжает программу мотивации 2017–2019 годов.

Подробнее о программах мотивации и вознаграждении сотрудников читайте в разделе «Корпоративное управление».

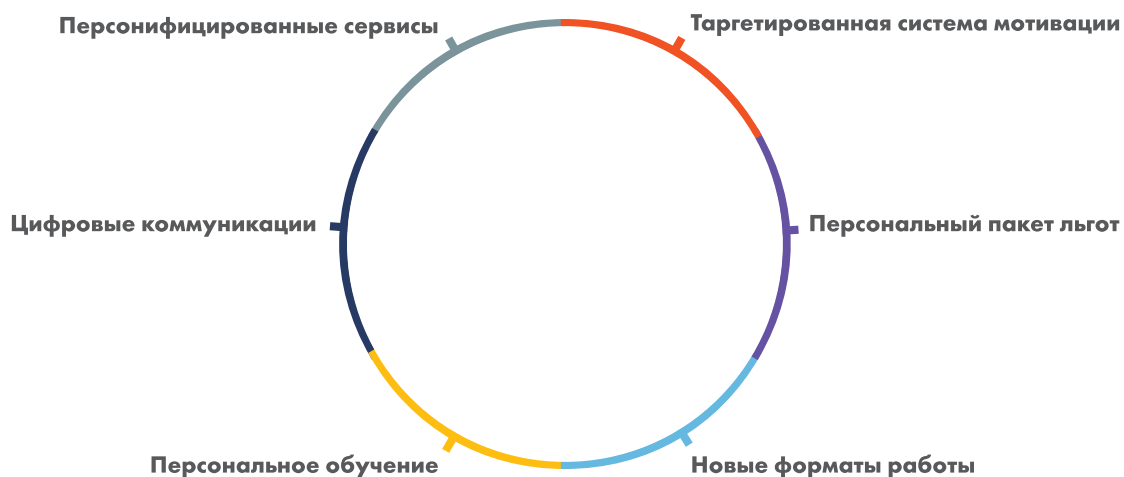
## Обучение и развитие

«Ростелеком» уделяет значительное внимание обучению персонала. В различные программы обучения вовлечены более 50 тыс. сотрудников. В 2018 году компания продолжила развитие платформы корпоративного обучения: расширена функциональность платформы, добавлены программы обучения «Основы цифровой экономики» и IMBA.

Компания стремится создавать для сотрудников комфортную среду с первого дня пребывания на рабочем месте: 100 % новых сотрудников имеют организованное рабочее место и доступ к мобильному приложению уже в первый рабочий день.

Для расширения возможностей карьерного роста «Ростелеком» реализует программу наставничества. В компании формируется кадровый резерв, в 2018 году в него входило 415 сотрудников.

РИСУНОК 38. КОМФОРТНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ СРЕДА



**Работа с молодежью**

Компания ожидает, что к 2022 году 20–25 % ее сотрудников составит «поколение Z»<sup>1</sup>, для которого характерны высокая мобильность и гибкость в принятии решений. Чтобы обеспечить себя кадрами в будущем, компания уже сейчас активно продвигает свой HR-бренд среди молодежи.

Для студентов в 2018 году «Ростелеком» запустил лидерскую программу «Стажировка 365», которая охватила 25 ведущих московских вузов. По итогам программы 15 человек поступили на стажировку.

Продолжается работа с вузами в рамках производственной практики для студентов. В 2018 году около 4 тыс. студентов прошли производственную практику в «Ростелекоме», 17 из них были зачислены в штат компании, а 27 продолжили работу на проектной основе.

Для школьников «Ростелеком» запустил комплекс программ по направлению «Информационная безопасность». Программа охватила аудиторию в 3 млн человек, 1,5 тыс. активных участников отобраны в кадровый резерв.

**Повышение производительности труда**

В рамках цифровой трансформации «Ростелеком» автоматизирует производство, что ведет к оптимизации численности сотрудников. К 2022 году компания планирует увеличить долю цифровых экспертов в своем штате до 25 % при сокращении общей численности сотрудников до 115–120 тыс. человек. Реструктуризация персонала повысит эффективность компании. Так, в 2018 году показатель выручки на одного сотрудника увеличился на 10 %, до 2,49 млн рублей на человека.

Компания осознает свою социальную ответственность и стремится минимизировать негативные последствия оптимизации персонала: сотрудники компании могут пройти программы повышения квалификации, а для сокращенных сотрудников действует программа аутплейсмента, в рамках которой им помогают найти новую работу.

1. Поколения людей, родившихся примерно с 1995 года в соответствии с теорией поколений, созданной Уильямом Штраусом (William Strauss) и Нилом Хоузом (Neil Howe).

## Внутренние коммуникации

«Ростелеком» стремится выстраивать двусторонний диалог между сотрудниками и руководителями разных уровней. Для этого в 2018 году на корпоративном портале был запущен сервис «Онлайн-приемные», позволяющий сотрудникам задавать вопросы топ-менеджерам. Кроме того, компания запустила мобильное приложение для сотрудников, где можно увидеть контакты коллег и другую полезную информацию.

Помимо внедрения собственных разработок для внутренних коммуникаций компания ведет корпоративные каналы в мессенджерах и группы в социальных сетях.

## Развитие корпоративной культуры

Основные ценности корпоративной культуры «Ростелекома» закреплены в Кодексе корпоративного поведения сотрудников: открытость, ответственность, профессионализм, инновационность и преемственность.

«Ростелеком» строит корпоративную культуру совместно со своими сотрудниками. Компания ежегодно проводит опросы вовлеченности, по итогам которых совершенствуются корпоративные проекты. В 2018 году вовлеченность персонала составила 69 %, что на 14 п. п. больше значения 2016 года.

**В 2018 году вовлеченность персонала составила 69 %, что на 14 п. п. больше значения 2016 года**

Группа провела серию мероприятий по продвижению обновленного бренда среди сотрудников. В связи с ребрендингом была изменена визуальная часть всех коммуникационных инструментов.

## Поддержка сотрудников

В «Ростелекоме» действует коллективный договор, фиксирующий предоставляемые сотрудникам льготы и социальные гарантии. В 2018 году был утвержден новый коллективный договор на 2019–2021 годы.

Весь перечень льгот разделен на две группы: базовые льготы и «Кафетерий льгот». Базовые льготы включают добровольное медицинское страхование, жилищную программу, корпоративную пенсионную программу и другие. Проект «Кафетерий льгот» был запущен в 2018 году. В рамках нового сервиса сотрудники получили возможность управлять своим портфелем льгот, выбирая из них наиболее нужные за счет отказа от менее востребованных.

Подробнее о работе компании с персоналом читайте в Отчете об устойчивом развитии «Ростелекома» за 2018 год.

## Повышение эффективности

Повышение внутренней эффективности останется важнейшим приоритетом компании на горизонте до 2022 года. Основные направления повышения эффективности – развитие производственной системы<sup>1</sup>, продолжение реализации программы операционной эффективности (ПОЭ), улучшение системы принятия решений, оптимизация портфеля недвижимости.

### Производственная система ПАО «Ростелеком»

Совокупная экономия в 2018 году

**918 млн рублей**

Важнейшим инструментом повышения эффективности в компании является производственная система «Ростелекома» (ПСР).

ПСР направлена на повышение эффективности и рентабельности бизнеса без привлечения дополнительных ресурсов. В течение года продолжалась работа проектов «Орион»<sup>2</sup>, «ПСР в РРС»<sup>3</sup>, «ПСР в Контакт-центре», «ПСР в ИТ», «ПСР в В2В» и «ПСР в ЕРСЦ»<sup>4</sup>. Во второй половине 2018 года стартовали два централизованных ПСР-проекта: «ПСР в Центрах поддержки продаж» и «ПСР в В2О».

Помимо восьми централизованных проектов в МРФ реализуется множество локальных. По состоянию на конец 2018 года ПСР-команда была сформирована в 43 региональных филиалах.

Экономический Hard-эффект<sup>5</sup> от реализованных решений в рамках ПСР-проектов и локальных инициатив составил 219,3 млн рублей, Soft-эффект<sup>6</sup> – 698,7 млн рублей.

1. Производственная система «Ростелекома» – это система постоянных улучшений в каждом подразделении и процессе компании, осуществляющаяся по трем направлениям: система управления, бизнес-процессы и корпоративная культура. Миссия ПСР – сделать «Ростелеком» лучше для клиентов и сотрудников, оставаясь в рамках имеющихся ресурсов.

2. Проект «Орион», стартовавший в июле 2016 года, направлен на снижение стоимости технической поддержки абонентов и на повышение качества обслуживания клиентов.

3. «Ростелеком – Розничные системы».

4. Единые расчетно-сервисные центры.

5. Hard-эффект («жесткий» экономический эффект) – результат деятельности по оптимизации процесса, измеряемый разностью между денежными доходами/расходами от деятельности после реализации практики и денежными доходами/расходами от деятельности до реализации практики с учетом денежных затрат на осуществление практики.

6. Soft-эффект («мягкий» экономический эффект) – результат деятельности по оптимизации процесса, который привел к высвобождению ресурсов процесса или подразделения и (или) исключению (снижению) объема риска финансовых потерь и (или) исключению (снижению) риска возникновения упущенной выгоды (возможности).