

Инвестиции в развитие новейших технологий являются ключевым вопросом для телекоммуникационной компании. Несмотря на то, сколько времени и средств компания вкладывает в технологии, именно люди являются залогом успеха - аккумулятором развития. Это справедливо и для холдингов, и для малого бизнеса, и для государственных организаций, и для мультинациональных корпора-

уровень корпоративного управления и устойчивого развития культуры компании, а также практики управления человеческими ресурсами. Стандарт IIP измеряет и поощряет дальнейшее развитие таких принципов, как повышение эффективности компании, предоставление сотрудникам современных возможностей для развития, их участие в процессе принятия решений и эффективное управление, ориентированное на развитие человеческого потенциала. Azercell - первая и един-

People (IIP), в свою очередь, является единственным целостным международным стандартом по лидерству и управлению человеческими ресурсами. На сегодняшний день он представлен в 66 странах и охватывает более 50000 организаций по всему миру. За 30 лет своего существования IIP превратился в глобальный бенчмарк по лидерству и управлению человеческими ресурсами.

- В 2005 году компания Azercell стала первой и единственной телекомму-

Зиба Мустафаева: «Azercell может стать для вас той самой компанией, где мы вместе будем строить будущее уже сейчас»

ций с представительствами в разных странах. Люди, в свою очередь, хотят получать удовлетворение от работы и гордиться результатами своей деятельности. Человеку важно чувствовать себя успешным, знать, что его усердный труд признается и ценится. Чтобы быть эффективной и конкурентоспособной, успевать реагировать на постоянно происходящие изменения, компания должна последовательно развивать своих сотрудников, совершенствовать их умения, обучать, формировать новые навыки, предоставлять им возможность преуспеть и быть успешными.

Лидирующий мобильный оператор страны ООО «Azercell Telecom», приверженный своему обещанию скорой цифровизации общества, долгое время находится в центре внимания международных институтов и организаций в сфере телекоммуникаций, качества оказываемых услуг, развития общества и человеческих ресурсов. В этот раз компания была удостоена сертификата Platinum (Платиновый) всемирно известной организации Investors in People (IIP), который считается высшим уровнем стандарта «Инвестиции в людей». Данный стандарт выдается по результатам оценки 9 ключевых показателей эффективности, включающих

ственная компания как в нашей стране, так и в СНГ, получившая сертификат IIP Platinum, что является высоким показателем корпоративного управления и успеха в этой области. Следует отметить, что сертификат Platinum - это высший уровень оценки аккредитационного центра, и только 2% из всех аккредитованных IIP организаций обладают этим статусом. О том, какой путь проделала компания к этой цели, в интервью InfoCity рассказывает руководитель департамента Управления Человеческим Капиталом Azercell Зиба Мустафаева.

- Расскажите, пожалуйста, о стандарте Investors in People. Чем он отличается или дополняет другие международные стандарты в области создания эффективной системы управления организационной структурой?

- Существует достаточно много международных стандартов управления бизнесом. Самые распространенные из них, безусловно, разработаны со стороны ISO, которая, начиная с 2016 года, также ввела стандарты по HR-практикам. Эти стандарты охватывают ряд отдельных задач HR, как, например, поиск и найм сотрудников, отчетность и т.д. Стандарт Investors in

никационной компанией в СНГ, которая была удостоена сертификата Investors in People. В этот раз вам был присвоен сертификат Platinum, и вы по-прежнему остаетесь единственной компанией в Азербайджане и СНГ, соответствующей столь высокой оценке. Какой путь пришлось проделать к этой цели?

- Изначально отмечу, что IIP имеет четыре уровня сложности - стандартный, серебряный, золотой и платиновый. За период своей деятельности требования стандарта IIP развиваются и пополняются новыми ожиданиями от аккредитованных организаций. Реакредитация проводится каждые 3 года.

Компания Azercell вышла на путь IIP в 2005 году. В 2011 и 2014 годах, в период реакредитации, компания была удостоена сертификатов уровня Silver (Серебряный), а в 2018 году - Gold (Золотой). Во время сертификационного аудита, проходившего в 2020 году, Azercell был удостоен сертификата наивысшего уровня - Platinum, в очередной раз продемонстрировав на международной арене, что вопросам лидерства и управления человеческими ресурсами уделяется приоритетное внимание, что в свою очередь положительно отражается на бизнес



показателях компании. Мы гордимся тем фактом, что из 50000 организаций, которые аккредитованы IIP, азербайджанская компания Azercell входит в 2% организаций, соответствующих самому высокому уровню аккредитации Platinum.

Сегодня на государственном уровне проводится работа по переходу госструктур и их подразделений на систему корпоративного управления. Данный стандарт как раз стимулирует такой переход, обеспечивая соответствие внутренних практик международной системе корпоративного управления. Также хочу отметить, что к нам поступали обращения со стороны местных компаний по практике Azercell, и мы с удовольствием делимся своим опытом в подготовке к сертификации IIP.

- Сколько времени занимает непосредственно сама сертификация, и что она из себя представляет?

- Аудит и аккредитация занимают приблизительно 9 месяцев. Оценка проводится со стороны независимых экспертов - аудиторов Лондонского офиса IIP. В 2020 году в условиях пандемии эти мероприятия проходили в on-line режиме, но по интенсивности они не уступали очным встречам, когда

эксперты проводили индивидуальные и групповые встречи в офисах компании. В процессе такой аккредитации невозможно обойтись общей информацией. Необходимо предоставить доказательства того, что было сделано, и самое главное - какое влияние это оказало на работу бизнеса или, иными словами, RoI вашей системы корпоративного управления и лидерства.

К примеру, Azercell проводит программу по развитию инновационной культуры, в рамках которой ведется обучение дизайн-мышлению, функционирует система внутреннего краудсорсинга инновационных решений и т.д. Ключевой вопрос, заданный нам экспертом IIP, был «что непосредственно это дало бизнесу?». В этом и кроется отличительная черта этого стандарта. Соответствие ему вдохновляет HR мыслить как управленец бизнеса, а не внутренняя служба сервиса. Стандарт станет толчком трансформации HR из структуры, которая исполняет те или иные функции по запросу бизнеса, в полноценного бизнес-партнера. Таким образом, IIP - это своеобразный тренажер, который держит вас в здоровом бизнес-тонусе.

- Кстати, а как проходили мероприятия, которые Azercell обычно проводит вместе со своими сотруд-

никами. Они также были переведены в on-line?

- Со времен пандемии COVID-19 мы проводим все наши мероприятия в режиме on-line. В этот режим были переведены многие наши проекты, программы обучения, координационные брифинги, а также другие командные программы.

- Сколько сотрудников Azercell прошло интервью в рамках сертификации IIP?

- Всего в непосредственном общении с экспертами приняло участие около 45% штата компании. Это была самая разносторонняя группа, в которую входили люди, исполняющие разные функции, занимающие позиции различного уровня, из разных подразделений, молодые сотрудники и профессионалы с большим стажем. Подбором целевой аудитории занимались сами аудиторы IIP. Кроме того, все наши сотрудники приняли участие в on-line опросе, который являлся одним из инструментов диагностирования организации.

- В Великобритании сотрудники очень редко покидают компании, сертифицированные по стандарту Investors in People. В чем заключаются основные принципы компании



Azercell в вопросах повышения заинтересованности персонала?

- Чтобы держать руку на пульсе, мы регулярно проводим исследования на тему того, чем работа в Azercell интересна действующим сотрудникам и соискателям на рынке. Один из ответов заключается во внедренных компанией международных практиках и среды, в которой сотрудники развиваются и раскрывают свои возможности. Есть осознание работы в компании, где сильна корпоративная культура качества и новаторства. Благодаря IIP и другим стандартам, которым следует Azercell, люди, вливаясь в компанию, видят оправдания своим ожиданиям. Хочу отметить, что в 1996-2020 годах компания инвестировала только в развитие сотрудников более 25 миллионов долларов.

Мы прекрасно понимаем, что на определенном этапе своего пути сотрудник может покинуть компанию. И мы гордимся тем, что наши «выпускники» идут на повышение, занимают высокие должности в разных секторах экономики, так как опыт работы в Azercell высоко ценится на рынке. Это совсем не значит, что мы не приоритезируем удержание своих ресурсов. Но, безусловно, есть случаи, когда мы осознаем, что человек должен идти дальше. Компания только поддержит его.

- Не получается так, что и требования к стремящимся попасть на работу в Azercell тоже очень высокие?

- Я бы сказала, что мы достаточно требовательная организация, но при этом четко формулирующая свои требования, предоставляющая полную картину

того, что ожидается от кандидатов, и в первую очередь - это потенциал развития. Соискатели могут не иметь в полной мере тех навыков, которые нужны нам, особенно сейчас, когда технологии развиваются с такой скоростью, что срок обновления навыков составляет 3-4 года. Поэтому мы ищем кандидатов, открытых к приобретению нового опыта и не робеющих перед сложными, но интересными вызовами.

- Как проходят собеседования с потенциальными сотрудниками в компании и где вы ищете новых кандидатов? Например, стипендиальная и прочие программы Azercell, ориентированные на работу с молодежью, и ваше регулярное участие в карьерных выставках также обеспечивают приток новых кадров в компанию?

- Мы применяем различные тактики поиска сотрудников и подготовки резервной базы внешних талантов. Как вы правильно отметили, работа со студентами и выпускниками вузов проводится уже более 10 лет и вполне оправдывает себя. При этом мы сотрудничаем не только с вузами Баку, но и с учебными заведениями в городах Гянджа, Нахчыван, Мингячевир и Ленкорань. Сотрудничество включает стипендиальную программу и программу практики, которая позволяет поработать непосредственно в компании Azercell.

С развитием рынка труда поиск кандидатов уже давно перешел из пассивного, когда вы объявляете о вакансиях и ждете подачи заявок, в активный и проактивный, где работодатель заранее создает базы талантов и выходит

на кандидатов напрямую. Но при этом объявления о вакансиях Azercell всегда находятся в открытом доступе для любого гражданина Азербайджана.

- Какие механизмы мотивации иощернения сотрудников действуют в Azercell?

- Хочу заметить, что мотивация, в первую очередь, - это внутренний и индивидуальный фактор каждого человека. Как работодатель вы только можете создать благоприятную для внутренних драйверов атмосферу.

К примеру, в Azercell действует программа мотивации через обучение. Эта программа подразумевает, что через обучение люди не только становятся профессионалами в своей области, но и начинают делиться накопленными знаниями, став частью Академии Azercell и действующих при ней бизнес-школ. Это очередной способ мотивации, когда люди получают возможность передавать знания другим, стать тренерами, менторами или внутренними консультантами. Для кого-то фактором мотивации является привлечение к реализации стратегических проектов, где есть возможность попробовать себя в новой среде.

Приведу в качестве примера один из проектов, который, кстати, был очень высоко оценен со стороны IIP. Талантливые сотрудники Azercell из различных департаментов отбираются в команды, которые мы называли «Инно-лига», где они проходят обучение процессу дизайн-мышления. После этого руководство компании ставит перед ними актуальные и реальные бизнес-задачи. Среди таких задач в 2020 году, к примеру, было создание вирусной кампании по одному из наших приложений, варианты развития цифровых каналов обслуживания клиентов, а также определение методов усовершенствования процесса создания продуктов и т.д. Определенные решения, предоставленные «Инно-лигой», были внедрены и реализованы. В этом есть польза и для бизнеса, и в тоже время участники проверили свои силы в совершенно новых направлениях, с которыми не столкнулись бы в своей ежедневной работе. И как мотивация - они получили возможность поработать в команде с другими специалистами, расширили свои связи, изучили новые процессы, получив очередную сертификацию и возможность стать членами инновационной бизнес-школы Azercell. Лозунг Академии Azercell «Öyrənirik,

öyrədirik» полностью оправдывает себя, позволяя развивать свою школу менторства.

- Существует масса мировых практик по проведению собеседований при найме на работу. Мемами стали истории о том, как проводят собеседования в Google или Amazon. А как проводятся собеседования в Azercell?

- К каждой вакансии мы внимательно прорабатываем требования и ожидания, по которым и проводим отбор, сохраняя свой процесс максимально прозрачным. Мы используем решения видеоинтервью, которые стали еще более актуальными в период пандемии. Сотрудники HR-департамента специализируются по разным инструментам оценки, в том числе таких компаний, как, SHL, MCT и т.д. Для IT-вакансий мы пользуемся известным инструментом MOOC. Как я уже говорила ранее, делаем большой акцент на обучаемости и на том, насколько человек открыт к приобретению новых навыков, а при необходимости и отучаться, так называемый «learn to unlearn» подход.

- Глобальный тренд - не надо сегодня делать упор на высшее образование. Но, похоже, что в Azercell существуют свои классические правила, ведь ваши стипендиальные программы и участие в карьерных ярмарках, которые проводятся при университетах, говорят о том, что компания ищет сотрудников именно с высшим образованием.

- В большинстве наших вакансий вы увидите требования к высшему специализированному образованию, потому что телекоммуникационная компания - это та среда, где образование значительно помогает в работе с технологиями, ведь тогда появляется глубинное понимание принципов и составных элементов инженерии. Студенческие программы Azercell направлены на стимулирование высшего обучения среди молодого поколения.

- Что бы вы порекомендовали людям, стремящимся получить работу в Azercell?

- Если вас вдохновляет технологическое будущее и цифровые решения, вы готовы ставить перед собой сложные задачи и достигать их, каждый раз поднимая планку, Azercell может стать для вас той самой компанией, где мы вместе будем строить будущее уже сейчас.

Следите за нашими вакансиями, если вы студенты, принимайте участие в наших проектах и программах. Мы будем рады иметь именно таких, как вы, в своей команде.

- Как компания поддерживает своих людей на протяжении пандемии COVID-19?

- С начала пандемии все рабочие процессы были пересмотрены с точки зрения обеспечения благополучия сотрудников, их семей и клиентов с целью охраны их физического и эмоционального здоровья. Большинство сотрудников Azercell были переведены на удаленную работу. Мы также заботимся о работниках компаний, работающих с Azercell в рамках некоторых аутсорсинговых проектов. Определенному кругу сотрудников этих компаний со стороны Azercell были предоставлены услуги медицинского страхования. Компания обеспечивает транспортом сотрудников точек обслуживания и продаж.

Мы запустили серию обучающих вебинаров, включая уроки йоги для детей и взрослых, которые вели профессиональные инструкторы. Эти уроки до сих пор выходят на регулярной основе в on-line формате и пользуются популярностью. Также на странице Azercell в YouTube есть видеoinструкции, в которых врач подробно рассказывает о симптомах заражения коронавирусом, мерах защиты и действиях в случае заражения. Каждый заболевший сотрудник Azercell чувствовал поддержку и заботу со стороны компании.

- В сентябре прошлого года наша страна столкнулась с еще одной сложной задачей, с которой смогла справиться достойно - войной. Плата за победу оказалась очень высокой. Как Azercell поддерживает своих сотрудников-участников боевых действий и семей погибших в Отечественной войне?

- 9 сотрудников Azercell принимали непосредственное участие в боевых действиях, один из них стал шахидом. Это большая потеря для компании и всех нас. Мы всегда будем в неоплатном долгу перед солдатами, отдавшими свои жизни за Родину. Мы были на постоянной связи с семьями наших служащих сотрудников. Утром, после того как было объявлено о Победе, первым делом мы обзвонили членов их семей и вместе с ними плакали и радовались. Я до сих пор вспоминаю эти эмоции,

которые мы пережили вместе, потому что понимали, что, в первую очередь, должны поговорить с ними. Всем вернувшимся с фронта сотрудникам компании было предоставлено время на реабилитацию и обеспечено полное медицинское обследование.

Многие члены команды Azercell были участниками информационной войны, активно поддерживая политику государства в социальных сетях и СМИ. Для повышения уровня знаний для сотрудников и отдельно для их детей были организованы on-line сессии с участием известного историка Фуада Ахундова.

Среди наших сотрудников есть беженцы и вынужденные переселенцы. Они приняли участие в информационной программе, поделившись своими историями и воспоминаниями детства и молодости, которые нашли свое отражение в наших акциях, приуроченных к освобождению Карабаха. Для всех азербайджанцев настало новое время единения, вдохновения, образования нерушимой целостности.

Согласно результатам независимого исследования, проведенного в конце декабря 2020 года, уровень вовлеченности сотрудников компании составил рекордный 91%, при том что хорошим показателем считается 80%. Это знак единения и солидарности, отразившийся в цифрах. И я очень рада, что стала свидетелем происходивших событий, о которых мы всегда будем помнить.

В дополнение хочу отметить, что в этом году мы решили изменить правила стипендиальной программы, направив ее на солдат, которые, рискуя своими жизнями, внесли неоценимый вклад в Победу. Среди участвовавших в боевых действиях военнослужащих мы отобрали 23 студента, которые получают образование в сфере телекоммуникаций, IT или близким к ним специальностям. Среди них есть как студенты первых курсов, так и учащиеся магистратуры. Мы не стали проводить какой-либо отбор, а просто решили поддержать их в получении образования. До завершения обучения они получают поддержку Azercell и будут вовлечены в жизнь компании. Это тот минимальный вклад и стимул для продолжения обучения, который мы можем сделать для молодых ребят, у которых впереди вся жизнь и которые, безусловно, внесут свой вклад в развитие телекоммуникационного сектора страны.