

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ПЕРСОНАЛОМ

Металлоинвест уделяет серьезное внимание профессиональному и личностному росту сотрудников, видя в этом не только свою приоритетную задачу как ответственного работодателя, но и залог повышения производственной эффективности, финансовой результативности и устойчивости бизнеса. Компания традиционно прилагает значительные усилия для всестороннего развития сотрудников, выделяя на это финансовые и временные ресурсы.

44 303 чел.

списочная численность
сотрудников на конец 2018 года

3 195 млн руб.

расходы на социальную
поддержку в 2018 году

1 583 часов

инвестировано в обучение
сотрудников в 2018 году

45 700 руб.

среднемесячная заработная плата
в Компании в 2018 году

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛА

- 94 Планы и результаты направления
- 96 Система управления персоналом
- 98 Структура персонала
- 100 Привлечение персонала
- 101 Обучение и развитие
- 104 Система вознаграждения
- 105 Социальная поддержка сотрудников

07

Планы и результаты направления



Планы на 2018 год и среднесрочную перспективу

Результаты отчетного периода

Планы на 2019 год и среднесрочную перспективу

Система управления и организационная структура

Унификация организационных структур в металлургическом и горно-рудном сегментах

Реорганизация 140 структур производственного сектора, включающая внутрифирменный перевод, уменьшение количества уровней управления и расширение линеек норм управляемости



Подробнее о результатах 2018 года читайте в разделе «Система управления персоналом». (с. 96-97).

Реорганизация вспомогательных функций за счет преобразования и централизации бизнес-процессов

Завершение внедрения системы SAP

Завершение внедрения системы SAP Human Capital Management



Подробнее о результатах 2018 года читайте в разделе «Система управления персоналом». (с. 96-97).

- › Автоматизация процесса постановки целей и ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников, системы управления знаниями и обучения, а также процедуры работы с кадровым резервом.
- › Внедрение всей системы SAP к началу III квартала

Планы на 2018 год и среднесрочную перспективу

Результаты отчетного периода

Планы на 2019 год и среднесрочную перспективу

Взаимодействие с персоналом

Завершение формирования единого кадрового резерва для всех предприятий Компании (топ-500 и топ-100)

Формирование единого кадрового резерва



Подробнее о результатах 2018 года читайте в разделе «Программа кадрового резерва». (с. 103).

Развитие кадрового резерва путем:

- › ежеквартальных встреч с руководством;
- › интеграции представителей кадрового резерва в совещательные процессы;
- › организации мероприятий по обмену опытом с компаниями – лидерами горнодобывающей и металлургической отрасли.

Систематизация работы с молодыми специалистами

Реализация индивидуальных годовых программ развития для новоприбывших сотрудников

Систематическое взаимодействие с средними и высшими учебными заведениями



Подробнее о результатах 2018 года читайте в разделе «Работа с молодыми специалистами». (с. 100).

- › Продолжение работы в рамках индивидуальных годовых программ развития
- › Дальнейшее сотрудничество с учебными заведениями и привлечение молодых талантливых сотрудников

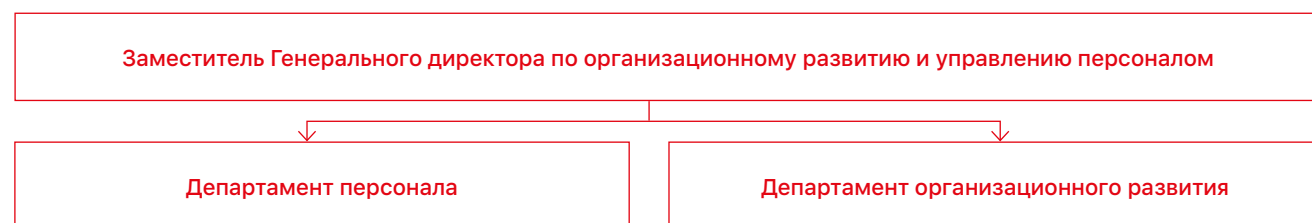
Тиражирование пилотной программы «Институт лидеров производства» на все предприятия Компании

Программа реализуется на всех комбинатах Metalloinvest и охватывает руководителей среднего звена предприятий Компании

- › Защита финальных проектов участниками, завершившими обучение по программе «Институт лидеров производства».
- › Продолжение реализации программы «Институт лидеров производства», а также программ «Школа мастеров» и «Комплексная программа развития»

Система управления персоналом

1 уровень



2 уровень



Управление персоналом в Компании осуществляется на двух организационных уровнях.

На первом уровне функционируют два департамента: Департамент организационного развития и Департамент персонала, которые подчиняются заместителю Генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом. В задачи департаментов входит **разработка целей и стратегий в области управления персоналом, а также обучение непосредственных руководителей на предприятии лучшим практикам** в области управления кадрами.

В рамках **Департамента организационного развития** осуществляется оценка структуры персонала и планирование потребности в новом персонале, поиск возможностей для повышения производительности труда и эффективности организационных структур.

Помимо этого, в зону ответственности Департамента входит разработка системы управления эффективностью, целеполагание, отслеживание прогресса в достижении целей и принятие решений по итогам их достижения.

Функционал **Департамента персонала** связан с подбором персонала, разработкой системы мотивации и методологии решения кадровых вопросов.

Непосредственное **управление персоналом** осуществляется **на втором уровне** и находится в зоне ответственности линейных руководителей, которые ведут операционную работу на комбинатахMetalлоинвеста.

В рамках данного направления отдельная роль отведена **Департаменту социальной политики**, который подчиняется Директору по социальной политике и корпоративным коммуникациям. Департамент занимается вопросами социальной поддержки персонала, формированием и предоставлением льготных пакетов для сотрудников, взаимодействием с профсоюзами и формированием коллективного договора.

Двухуровневая система управления персоналом позволяет более гибко реагировать на потребности сотрудников, обеспечивать регулярность взаимодействия с персоналом и высокий уровень вовлеченности всех сторон процесса.

Вспомогательным подразделением, осуществляющим управление кадровыми вопросами с 2017 года, является Многофункциональный общий центр обслуживания (МФ ОЦО). Ключевыми функциями МФ ОЦО являются все операционно-учетные вопросы, такие как кадровое делопроизводство и транзакции по операциям с заработной платой.

Металлоинвест инвестирует средства в развитие системы управления кадрами, преследуя цель трансформации практики в эффективный механизм обеспечения результативности хозяйственной деятельности. Стремимся соответствовать лучшим практикам, Компания регулярно обменивается опытом с другими участниками горнодобывающего и металлургического сектора, проводит сравнительную оценку своей деятельности с аналогичной деятельностью лидеров рынка. Результаты подобного анализа активно используются для совершенствования работы Компании в области кадровых вопросов.

Ключевые корпоративные документы, регламентирующие управление персоналом:

- > Положение об управлении кадровым резервом
- > Положение об оплате труда и премировании работников
- > Положение о социальной поддержке работников и членов их семей
- > Концепция инструментов нематериальной мотивации
- > Положение о наградной деятельности
- > Положение о системе управления эффективностью (КПЭ: постановка целей, их отслеживание, подведение итогов)
- > Положения об организационных структурах
- > Положения, регламенты и стандарты работы на комбинатах, необходимые при прохождении сертификации ISO, внутренних и внешних аудитов
- > Положение об обучении и развитии работников Группы «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Одной из инициатив по повышению эффективности управления персоналом стало внедрение системы SAP Human Capital Management (SAP HCM, альтернативно – SAP HR), реализованное в рекордно короткие сроки для заданного периметра внедрения (четыре предприятия). Полное внедрение системы SAP планируется завершить к июлю 2019 года.

Внедрение SAP HCM

Внедрение системы SAP несет ряд технических и организационных преимуществ. С технической точки зрения система, объединяющая все предприятия холдинга, позволяет обеспечивать легкий, прозрачный и надежный доступ к данным каждого комбината.

С организационной точки зрения внедрение единой системы обязует Компанию пересмотреть, унифицировать и стандартизировать все бизнес-процессы. Так, благодаря внедрению SAP HCM за отчетный период были достигнуты следующие результаты:

- > реорганизовано 140 организационных структур подразделений;
- > произведен внутрикорпоративный перевод 43 тыс. сотрудников;
- > уменьшено количество уровней управления с тринадцати до семи;
- > расширены линейки норм управляемости (количество человек, которыми управляет руководитель) с семи до двенадцати человек.

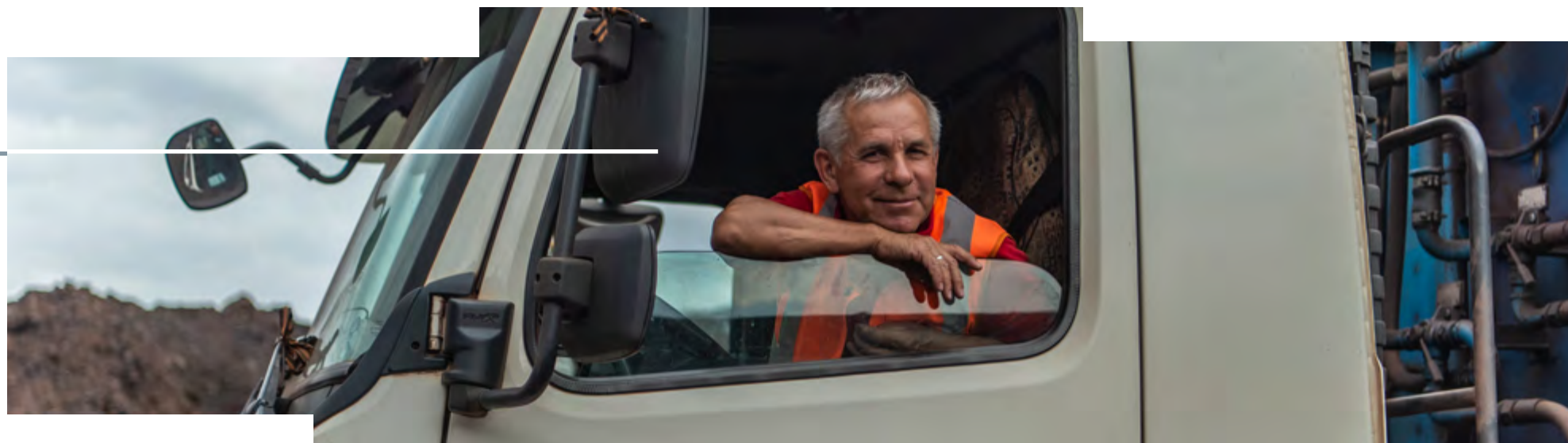
Проведенная реорганизация значительно упростила и ускорила процесс принятия организационных решений.

Планы на 2019 и среднесрочную перспективу

В среднесрочной перспективе планируется провести реорганизацию вспомогательных функций, в частности подразделений, занимающихся техническим обслуживанием и административным сопровождением производственной деятельности, за счет изменения и централизации бизнес-процессов.

Также в планах Компании – автоматизация процессов, не входящих в периметр текущего модуля SAP HCM. В дополнение к автоматизации кадровых и транзакционных вопросов, табельного учета и сервиса самообслуживания для руководителей и менеджеров планируется автоматизировать процесс постановки целей и ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников, систему управления знаниями и обучения, а также процедуры работы с кадровым резервом.

Структура персонала



Списочная численность сотрудников на конец 2018 года составила 44 303 человека, что на 9% меньше по сравнению с предыдущим отчетным периодом.

Подобное снижение численности связано в первую очередь с реализацией цели по повышению экономической и производственной эффективности. Несмотря на сокращение штатаMetalloinvestу в отчетном периоде удалось достичь роста выручки на 15,8% и роста EBITDA на 38,4%.

Важно отметить, что снижение численности персонала достигалось исключительно за счет естественного оттока кадров и сокращения найма (количество принятых на работу сотрудников снизилось на 51% по сравнению с предыдущим отчетным периодом). Также в отчетном периоде в Компании была активизирована программа своевременного выхода на пенсию, заключающаяся в финансовом поощрении сотрудников, выходящих на пенсию по достижении пенсионного возраста, что простимулировало отток сотрудников старшей возрастной группы (старше 50 лет). В настоящий момент финансовые выплаты от Компании получают 32 тыс. неработающих пенсионеров (бывших сотрудников четырех предприятийMetalloinvestа).

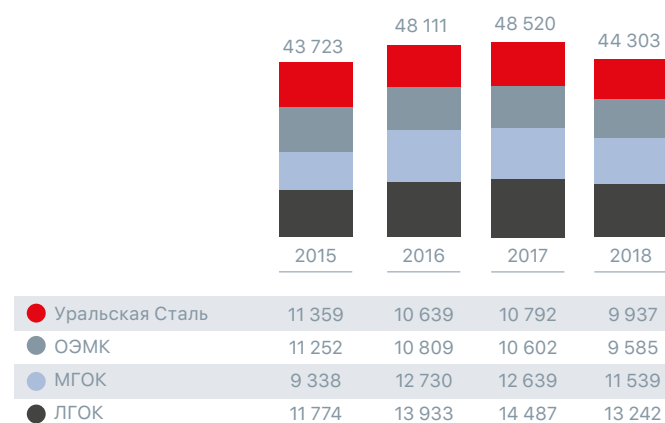
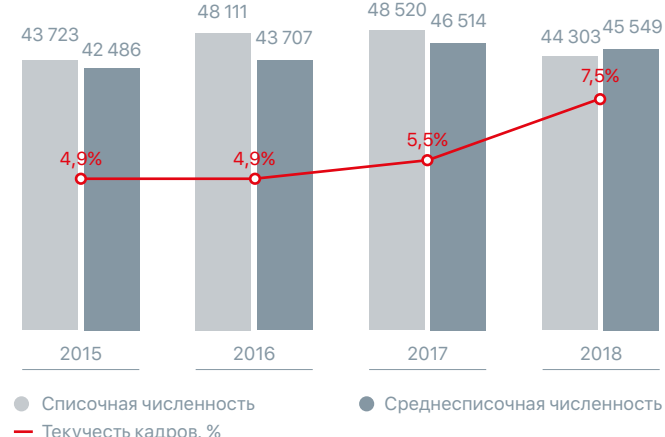
В отчетном периоде не произошло существенных изменений в структуре персонала. Доля женщин по-прежнему превышает одну четвертую часть (27%) от всех сотрудников Компании, что является высоким показателем для производственного предприятия.

Изменения в возрастной структуре персонала, а именно снижение количества представителей старшей возрастной группы на 4%, отражают эффект от активизации пенсионной программы. Наибольшая доля в структуре принадлежит сотрудникам от 30 до 50 лет, что обусловлено производственной спецификой деятельности Компании.

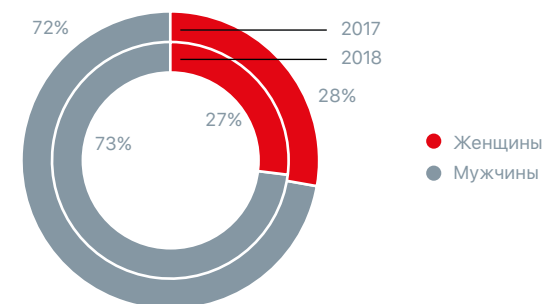
Распределение персонала по должностным категориям осталось неизменным по сравнению с предыдущим отчетным периодом. В 2018 году 77,4% персонала пришлось на долю рабочих, руководители среднего звена, специалисты и служащие составили 22,5%. Доля руководителей высшего звена – 0,1% от общего количества персонала.

В 2018 году Компания вновь продемонстрировала свою приверженность долгосрочным трудовым отношениям: доля сотрудников с бессрочным трудовым договором составила 98%.

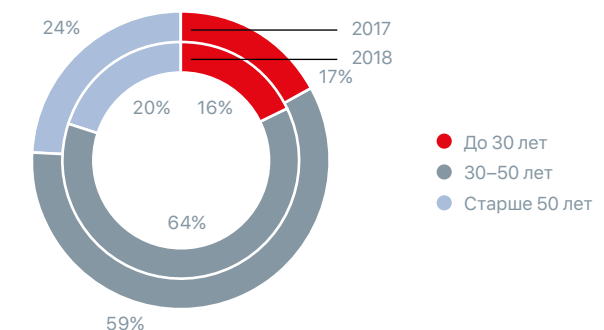
Численность персонала и текучесть кадров



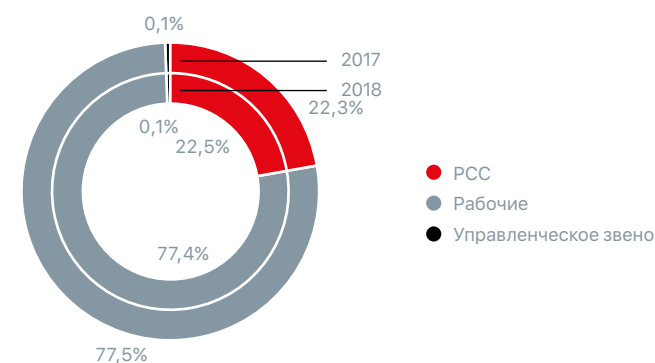
Списочная численность персонала с разбивкой по полу



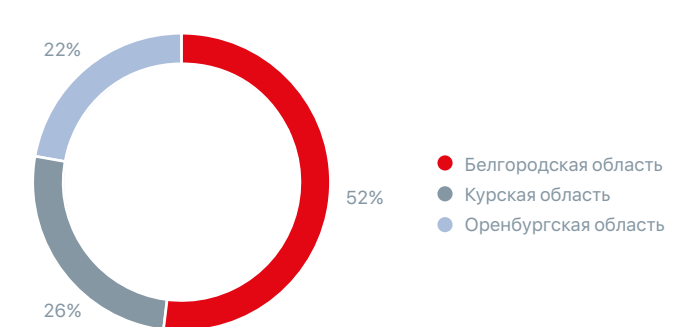
Списочная численность персонала с разбивкой по возрастным группам



Списочная численность персонала с разбивкой по категориям работников



Списочная численность персонала с разбивкой по регионам



* Данные были скорректированы по сравнению с Отчетом по корпоративной социальной ответственности за 2017 год.

* На долю Белгородской области приходятся сотрудники двух предприятий – ЛГОК и ОЭМК.

Привлечение персонала

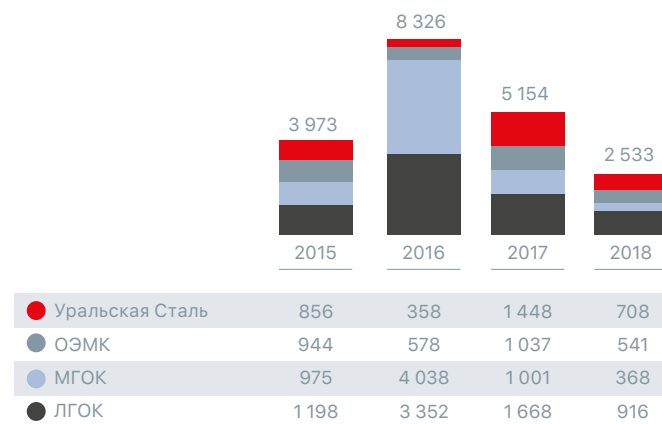
Несмотря на общее сокращение показателей найма в отчетном периоде Metalloinvest продолжил привлекать молодые кадры. В отчетном периоде доля молодых специалистов (до 30 лет) составила 53% от общего числа вновь прибывших сотрудников.

Работа с молодыми специалистами

Взаимодействие с молодыми специалистами начинается еще на этапе их обучения в формате сотрудничества Компании с высшими и средними специальными учебными заведениями. Ключевым этапом такого взаимодействия является организация производственной практики для студентов, которая позволяет им ближе познакомиться с производственными процессами. После прохождения практики студенты продолжают обучение в учебных заведениях. Если по окончании обучения они решают вернуться на комбинаты Компании в качестве молодых сотрудников, для них разрабатывается индивидуальная годовая программа развития и назначаются наставники. Помимо выполнения своих прямых профессиональных обязанностей, молодые специалисты участвуют в различных конкурсах и научно-практических конференциях.

По итогам первого года работы Metalloinvest принимает решение о дальнейшем развитии карьеры каждого молодого сотрудника: часть из них включается в кадровый резерв, часть принимается на открытые позиции на предприятиях в зависимости от потенциала, интересов и результатов деятельности за год.

Количество новых сотрудников, пришедших в Компанию в 2015–2018 годах



Взаимодействие с учебными заведениями

В 2018 году Компания продолжила активное сотрудничество с НИТУ «МИСиС» по вопросам организации стажировок и сотрудничества в рамках иных мероприятий, таких как научно-технические конференции, форумы молодежных инициатив, совместные исследования в научно-технической лаборатории.

В отчетном периоде Компания продолжила предоставлять стипендии студентам НИТУ «МИСиС» и Губкинского горно-политехнического колледжа с высокой успеваемостью и активной социальной позицией. Размер стипендии варьировался от 10 до 20 тыс. руб.



Обучение и развитие

Непрерывное обучение и развитие сотрудников – приоритетная задача для Metalloinvestа и инвестиция в повышение производительности и эффективности деятельности.

404-1

В отчетном периоде Компания инвестировала **1 583 часов (198 дней) в обучение сотрудников**, что на 4% выше, чем в 2017 году. При этом среднее количество часов обучения сотрудников увеличилось на 14%.

404-2

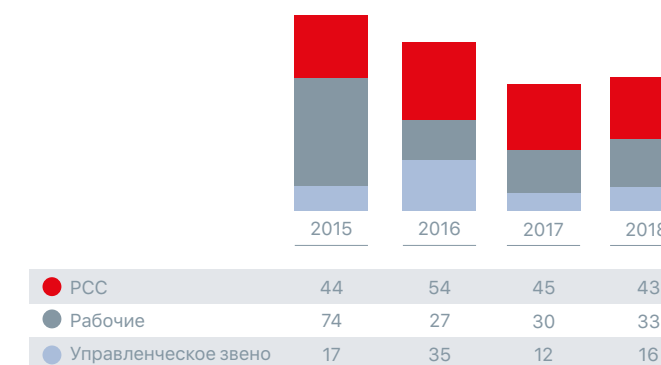
Образовательные программы Metalloinvestа покрывают широкий спектр дисциплин: развитие технических и управленческих навыков, изучение и понимание бизнес-процессов, освоение техники безопасности на производстве, охрана окружающей среды и экологическая безопасность, управление отходами. Все затраты на образование полностью покрываются Компанией.



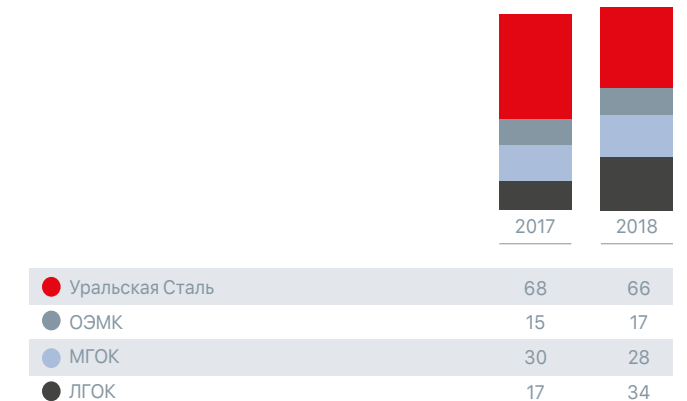
Образовательные программы реализуются посредством **четырёх основных форм обучения:**

- › **функциональное обучение**, реализуемое на базе учебных центров на комбинатах Компании, включает программы профессиональной переподготовки, курсы повышения квалификации и обучение вторым и смежным рабочим специальностям (слесарь, монтер, оператор, лаборант, контролер, машинист, электрогазосварщик, стропальщик, сталевар, вальцовщик и др.);
- › **дистанционное обучение** с помощью систем «Web Tutor» и «ОЛИМП ОКС». Такой тип обучения набирает всю большую популярность ввиду своей гибкости;
- › **обучение в вузах** по профильным направлениям деятельности сотрудника с компенсацией стоимости обучения;
- › **корпоративное обучение** для развития лидерских навыков руководителей среднего и высшего звена.

Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника с разбивкой по категориям сотрудников в 2015–2018 годах



Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника с разбивкой по бизнес-единицам в 2017–2018 годах



Программы корпоративного обучения

Корпоративное обучение в отчетном периоде реализовывалось в рамках трех пятимодульных программ:

- › Комплексная программа развития – для представителей высшего руководства, а также руководителей уровней п-2 и п-3;
- › Институт лидеров производства – для руководителей подразделений и начальников цехов (среднее звено руководства);
- › Школа мастеров – для мастеров.

Данные программы построены по принципу MBA и в большей степени направлены на развитие управленческих и лидерских навыков. В рамках программ рассматриваются следующие темы:

- › экономика и законы бизнеса;
- › принципы управления людьми, постановки задач и планирования ресурсов;
- › охрана труда и промышленная безопасность;
- › интеграция инноваций и цифровизации в текущие бизнес-процессы;
- › принципы работы бизнес-системы.

Каждому аспекту посвящается от трех до четырех дней занятий, в течение которых обучающиеся посещают лекции с участием представителей бизнеса (лекторы из INSEAD и MIT), принимают участие в очных практических семинарах и выполняют проектную работу.

Главное отличие программ корпоративного обучения от образовательных программ, реализованных в предыдущем отчетном периоде, заключается в их комплексности. Так, программы предыдущих лет охватывали только одну из тем, в то время как с 2018 года в рамках обучения обязательным является прохождение всех пяти тематических блоков. Это способствует формированию единого бизнес-мышления на всех уровнях руководства.

Планы на 2019 год

В 2019 году участники программ корпоративного обучения защитят свои выпускные проекты в присутствии Генерального директора Компании и иных руководителей высшего звена. Помимо экономической ценности для Компании, защита проектов станет отличным шансом для сотрудников продемонстрировать свои знания и навыки.



Развитие молодых специалистов

С целью развития профессиональных и лидерских качеств молодых специалистов, их вовлечения в решение актуальных задач в сфере производства, автоматизации, кадровой и социальной политики, начиная с 2016 года в Компании функционирует программа «Корпоративный форум молодежных инициатив» (КФМИ). Всего за время действия программы было проведено три корпоративных форума молодежных инициатив. В них приняли участие более 470 сотрудников, которые разработали и представили более 300 проектов.



Программа кадрового резерва

На предприятиях Компании продолжила функционировать программа кадрового резерва, целью которой является развитие наиболее перспективных сотрудников Metalloinvesta. В отчетном периоде в программе приняли участие 434 сотрудника.

Ключевым отличием программы 2018 года стало формирование единого кадрового резерва для всех предприятий Компании (топ-500 и топ-100).

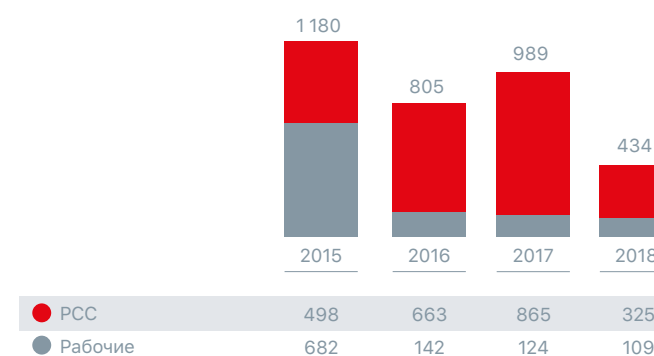
Резерв формировался в несколько этапов. На первом этапе проводился отбор на уровне комбинатов: критерием являлось наличие у кандидата навыков, соответствующих специфике деятельности и внутренним потребностям предприятия. На втором этапе отобранные кандидаты прошли оценку на предмет соответствия общекорпоративным требованиям. По итогам оценки были отобраны 500 кандидатов (топ-500), из которых 100 попали в перечень финалистов (топ-100). Второй этап отбора проходил при участии внешних специалистов – компаний Ward Howell и «Экопси».

В будущем отчетном периоде Metalloinvest планирует продолжить работу с «резервистами» с целью дальнейшего развития их профессионального потенциала. Среди планируемых инициатив – проект «Поколение будущего», в рамках которого руководство Компании будет проводить ежеквартальные встречи с представителями кадрового резерва.

Данный проект направлен на решение двух задач: содействие погружению в специальность посредством общения с представителями руководящего звена, ответственными за конкретную область, и передачи знаний и компетенций; содействие интеграции в корпоративную культуру, что в перспективе позволит подготовиться к переходу с позиций на комбинатах на позиции в Управляющей компании.

Помимо этого, в 2019 году запланировано проведение стратегической сессии для представителей кадрового резерва как часть процесса их интеграции в совещательные процессы руководства по решению бизнес-задач. С целью создания у «резервистов» глобального понимания бизнес-процессов для них предусмотрена практика обмена опытом с компаниями – лидерами горнодобывающей и металлургической отрасли, заключающаяся в отправке и приеме делегаций.

Количество работников, прошедших обучение по программам развития кадрового резерва



434
сотрудника прошли обучение по программе развития кадрового резерва

Система вознаграждения

Система вознаграждения сотрудников включает в себя инструменты финансовой и нефинансовой мотивации, тем самым являясь достаточным и исчерпывающим стимулом для обеспечения их вовлеченной и продуктивной работы.

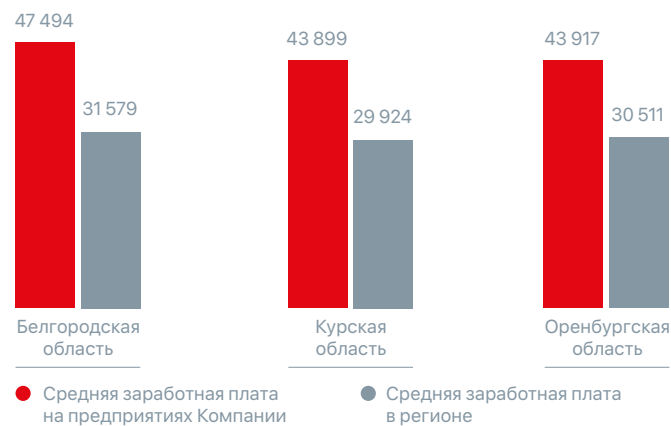
Зарботная плата

Размер заработной платы сотрудников предприятий Metalloinvest обеспечивает достойный уровень благосостояния и соответствие установленным в регионах присутствия Компании стандартам качества жизни.

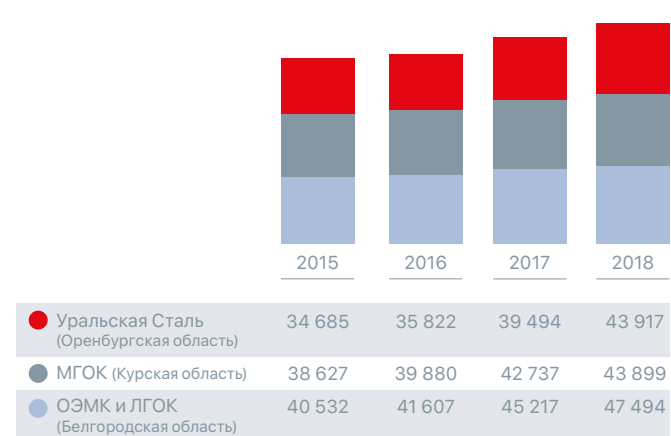
Зарботная плата назначается в рамках зарплатных диапазонов, установленных для каждой должности, в размере выше медианы рынка и индексируется ежегодно с учетом инфляции. Компания придерживается принципа недискриминации и при определении размера заработной платы не учитывает гендерный, возрастной, этнический факторы, а опирается исключительно на навыки, способности, образование и опыт – при найме новых кадров, на карьерные достижения – при повышении сотрудников в должности. Рост размера заработной платы внутри диапазона зависит от индивидуальных показателей деятельности сотрудника, что является дополнительным стимулом к повышению продуктивности и добросовестному выполнению своих обязанностей.

За отчетный период размер среднемесячной заработной платы в среднем увеличился на 6% и составил 45 700 руб. В среднем заработная плата сотрудника Metalloinvestа на 48% выше средней заработной платы в регионах присутствия.

Средняя заработная плата на предприятиях Компании и средняя заработная плата по каждому из регионов присутствия [руб.]



Средняя заработная плата сотрудников Компании в разбивке по регионам присутствия [руб.]



Система оценки деятельности и обратной связи

В Компании внедрена система оценки деятельности сотрудников, позволяющая проводить мониторинг производительности труда. Руководящий состав Управляющей компании и ключевые представители руководства на комбинатах получают обратную связь по результатам работы минимум раз в год. В текущем отчетном периоде доля руководителей, охваченных системой обратной связи, составила 100% от числа включенных в периметр системы управления эффективностью (около 500 человек).

Социальная поддержка сотрудников

Металлоинвест уделяет большое значение социальной поддержке персонала, видя в этом залог долгосрочной мотивации и приверженности своих сотрудников.

Металлоинвест стремится постоянно повышать эффективность собственной системы социальной поддержки.

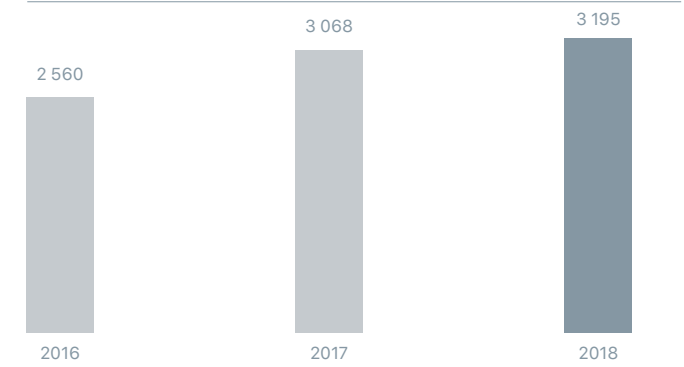
Направления социальной поддержки закреплены в коллективных договорах. При изменении действующих и при внедрении новых социальных программ работодателем совместно с представителями профсоюза проводится всесторонний анализ и разрабатываются оптимальные решения с учетом интересов работников и возможностей Компании. В Компании ведется анализ социальных программ, их востребованности и эффективности, что позволяет оперативно корректировать меры социальной поддержки под потребности различных групп сотрудников. Так, в 2018 году был автоматизирован процесс выдачи специализированного питания: взамен талонов каждому работнику была выдана персонализированная электронная карта. Это позволило, с одной стороны, оптимизировать процесс выдачи и учета питания, а с другой – стимулировать работников к регулярному приему пищи. Кроме того, электронные карты позволили ввести гибкую систему оплаты и повысить скорость обслуживания в столовых.

В 2018 году расходы на социальную поддержку сотрудников и пенсионеров составили 3 195 млн руб., что на 4% выше расходов 2017 года.

В 2019 году Metalloinvest планирует провести ряд мероприятий, которые позволят еще больше повысить качество и эффективность внутренних социальных программ:

- Интеграция практики предоставления санаторно-курортного лечения с программой снижения профессиональной заболеваемости (подробнее – в разделе «Сохранение здоровья сотрудников»);
- Повышение качества сервиса и расширение перечня услуг собственных объектов социальной сферы. Эта программа была разработана по результатам проведенного в 2018 году опроса удовлетворенности качеством работы объектов;
- Реализация пилотного проекта по организации отдыха детей работников в сторонних оздоровительных учреждениях Черноморского побережья.

Расходы на социальную поддержку [млн руб.]



Структура расходов на социальную поддержку в 2018 году в разбивке по направлениям

