

Управление персоналом и социальное партнерство

Вклад «Норникеля» в национальный проект «Производительность труда»

Релевантные ЦУР ООН



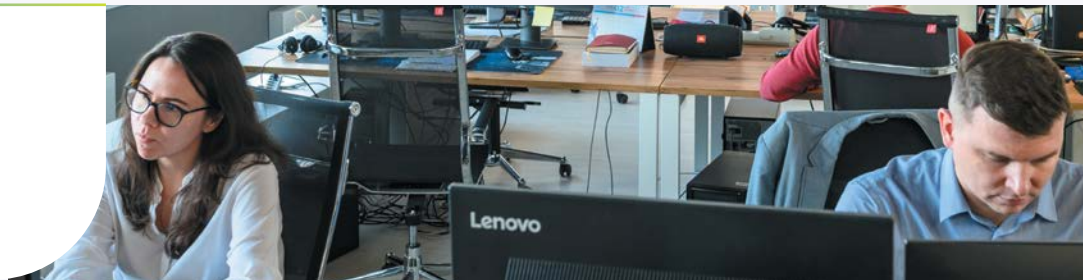
Связанные федеральные проекты

- «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда».

Ключевые направления деятельности «Норникеля»

- Обучение и развитие сотрудников;
- развитие системы коллективных договоров и социального партнерства;
- развитие корпоративных сообществ;
- Более подробная информация представлена в подразделе «Развитие корпоративных сообществ»
- программа улучшения социально-бытовых условий на производстве;
- Более подробная информация представлена в разделе «Социальная политика»
- содействие в обустройстве вновь принятым сотрудникам.
- Более подробная информация представлена в разделе «Социальная политика»

Управление персоналом



Залогом эффективного развития Компании являются профессионализм и мотивация сотрудников, поэтому «Норникель» стремится организовать комфортные и привлекательные условия труда, способствующие реализации потенциала каждого человека, росту вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач.

Стратегической целью Компании является обеспечение лидерства «Норникеля» как работодателя среди компаний отрасли, данная цель закреплена в Программе развития человеческого капитала.

Ключевые направления в области управления персоналом «Норникеля»:

- формирование профессионального и сбалансированного кадрового состава, подбор и адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- повышение эффективности и производительности труда;
- создание кадрового резерва;
- совершенствование системы мотивации;
- реализация социальной политики.

В целях принятия кадровых решений, оценки эффективности управления в Компании на регулярной основе

осуществляется мониторинг HR-метрик с использованием цифровых инструментов, в том числе анализ структуры расходов на персонал, производительности труда, итогов реализации социальных, адаптационных программ, а также результатов исследования вовлеченности персонала.

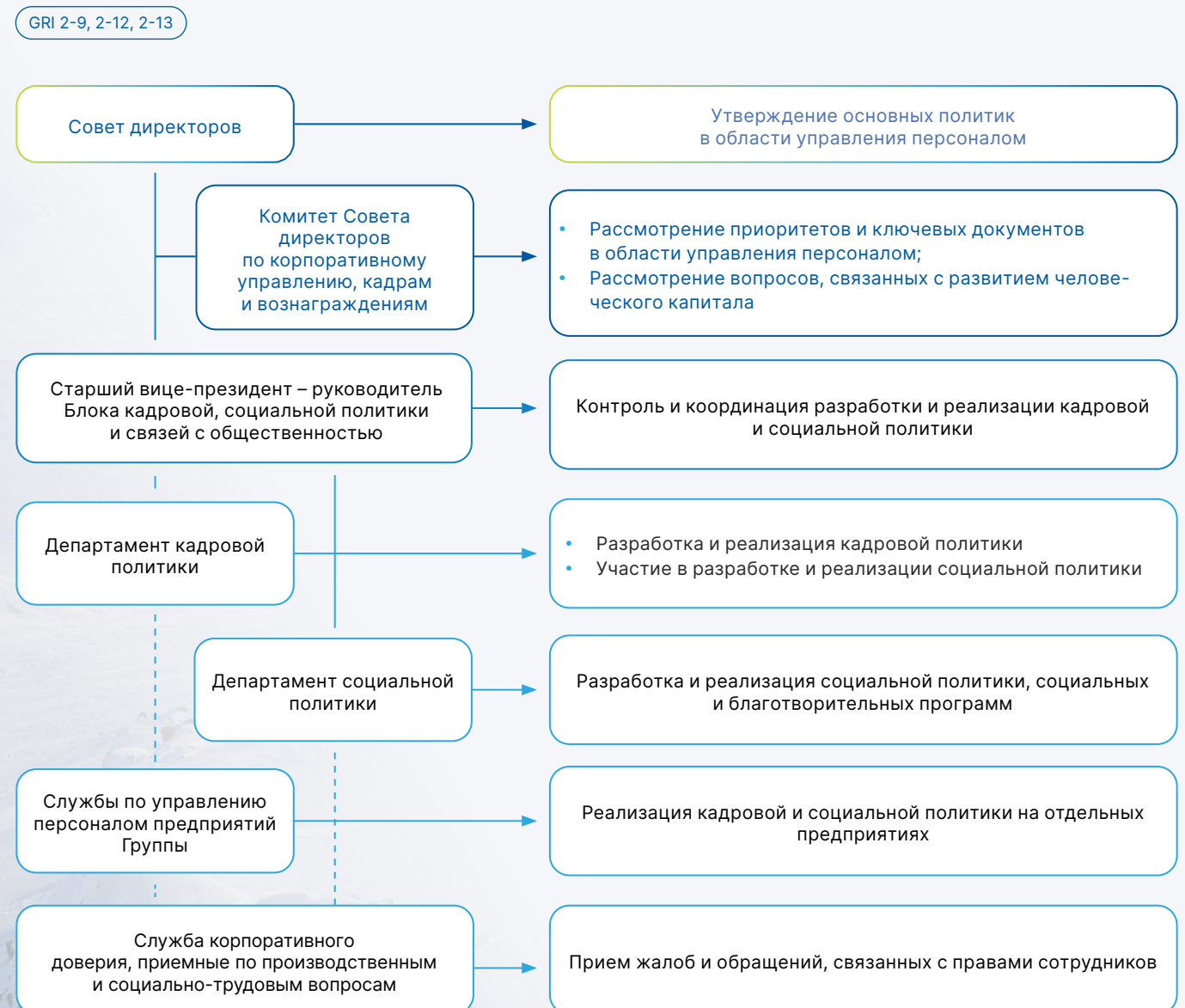
Ответственность по вопросам управления персоналом разделена между различными органами управления и подразделениями Компании в соответствии с их компетенциями.

Ключевые регулирующие документы «Норникеля» в области управления персоналом¹

- Принципы и нормы международного права, стандарты Международной организации труда, национальное законодательство стран ведения бизнеса;
- Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Кадровая программа равных возможностей;
- Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области свободы объединений;
- Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» по условиям труда;
- Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области обработки персональных данных;
- Положение о формировании кадрового резерва ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- Регламент проведения оценки результативности работников Главного офиса ПАО «ГМК «Норильский никель».

¹ Представленные политики ПАО «ГМК «Норильский никель», а также Кадровая программа равных возможностей утверждены Советом директоров Компании.

Распределение ответственности в области управления персоналом



Кадровый состав

GRI 2-7, SASB EM-MM-000.B

Среднесписочная численность персонала предприятий Группы в 2022 году составила 78 374 человека, из которых 99% приходилось на российские предприятия Группы. Рост среднесписочной численности сотрудников в 2022 году на 6,5% по сравнению с 2021 годом был обусловлен реализацией инвестиционной программы,

организационно-техническими изменениями, ростом объемов работ и услуг, а также укомплектованием персонала.

Численность штатных сотрудников¹ по российским предприятиям Группы на конец 2022 года составила 82,2 тыс. человек, из которых более 99% работали на условиях полной занятости

и более 95% — на условиях бессрочных трудовых договоров. Количество физических лиц, выполняющих работы и оказывающих услуги российским предприятиям Группы по гражданско-правовым договорам, на конец 2022 года составило 907 человек.

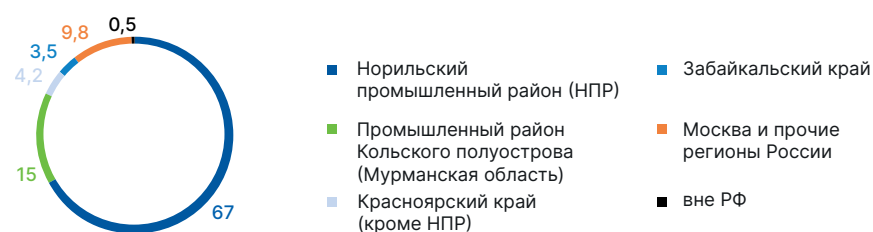
Наем персонала из числа представителей местного сообщества

GRI 202-2

Доля руководителей высшего ранга, нанятых из числа представителей местного населения, на российских предприятиях в 2022 году составила 98,7%.

Доля сотрудников, нанятых из местного населения², на предприятиях Группы на конец 2022 года составила 99,7%.

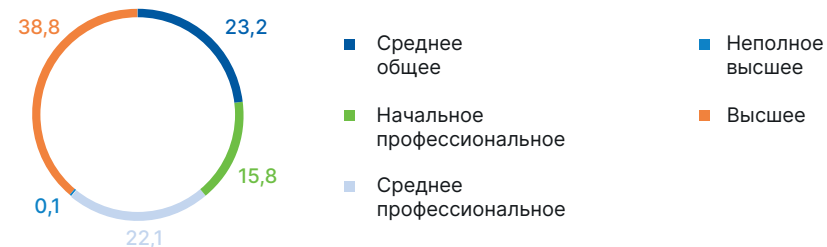
Территориальная структура персонала Группы в 2022 году³ (%)



Большая часть персонала Группы сосредоточена в Норильском промышленном районе (67%), что обусловлено расположением большинства производственных активов Группы.

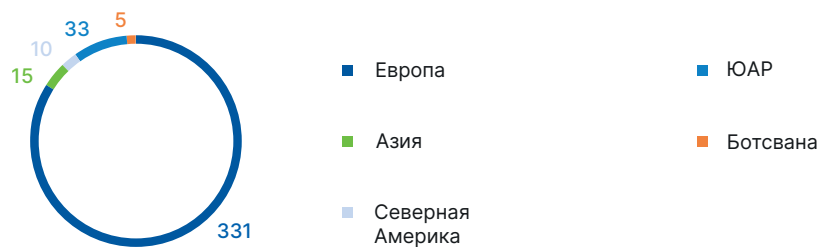
«Норникель» несет ответственность за воздействие на рынок труда в регионах присутствия. Подбор персонала происходит на основе профессиональных качеств и компетенций будущих сотрудников: их опыта, квалификации и образования.

Структура персонала по уровню образования в 2022 году (%)



Более трети персонала имеет высшее образование (39%), большая часть из них — руководители. 23% получили среднее общее образование, 22% — среднее профессиональное, 16% — начальное профессиональное. Доля сотрудников с неполным высшим образованием незначительна — менее 1%.

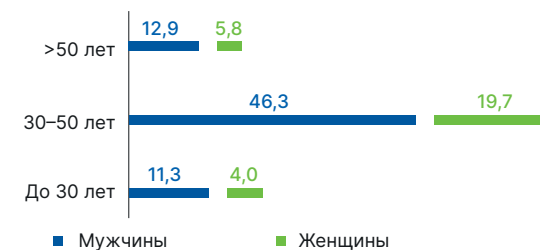
Численность сотрудников зарубежных предприятий Группы в 2022 году (человек)



На зарубежных предприятиях в 2022 году были задействованы: 331 человека в Европе, 33 человека в Африке (ЮАР), 30 человек в прочих регионах мира.

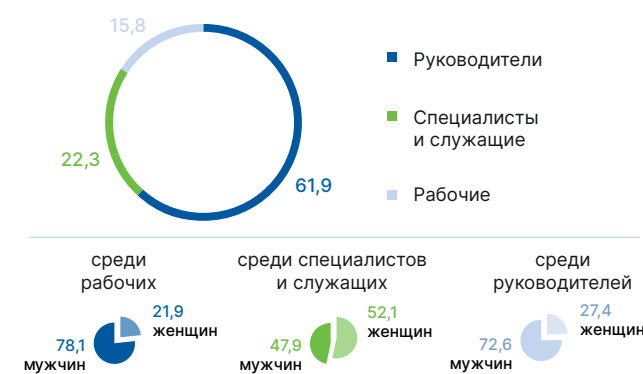
Структура персонала по полу и возрасту в 2022 году¹ (%)

GRI 405-1



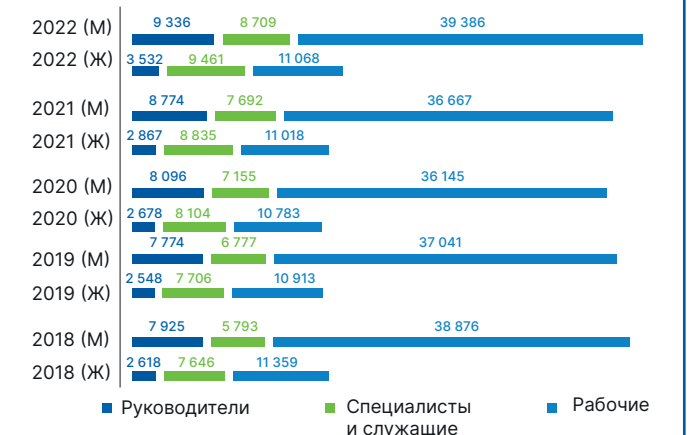
Большая часть сотрудников — мужчины в возрасте 30–50 лет (46,3%), наименьшая — женщины до 30 лет (4,0%). Данная ситуация является характерной для компаний горнодобывающей отрасли.

Структура персонала по полу и категориям в 2022 году (%)

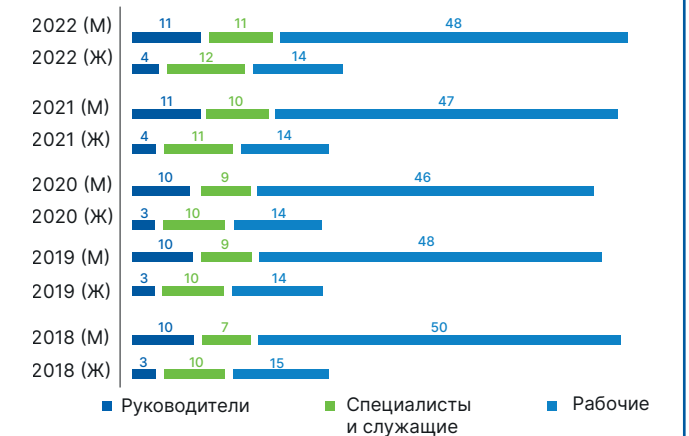


Структура персонала по полу и категориям в 2018–2022 годах (человек)

GRI 405-1



Структура персонала по полу и категориям в 2018–2022 годах (%)



¹ Включая списочный состав и внешних совместителей.

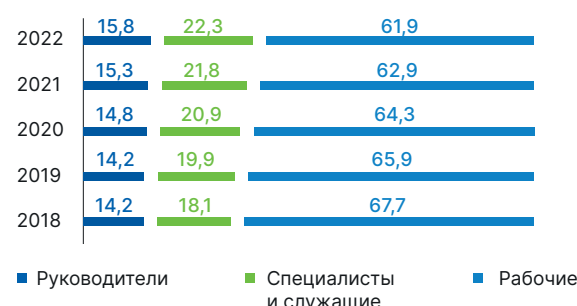
² Под сотрудниками, нанятыми из местного населения, понимаются граждане государства, в котором зарегистрировано предприятие Группы, в котором трудоустроен данный сотрудник.

³ Структура списочной численности персонала на 31 декабря 2022 года. С учетом Norilsk Nickel Harjavalta.

¹ Здесь и далее в разделе, если иное не оговорено, показатели приведены по российским предприятиям Группы.

Соотношение персонала по категориям в 2018–2022 годах (%)

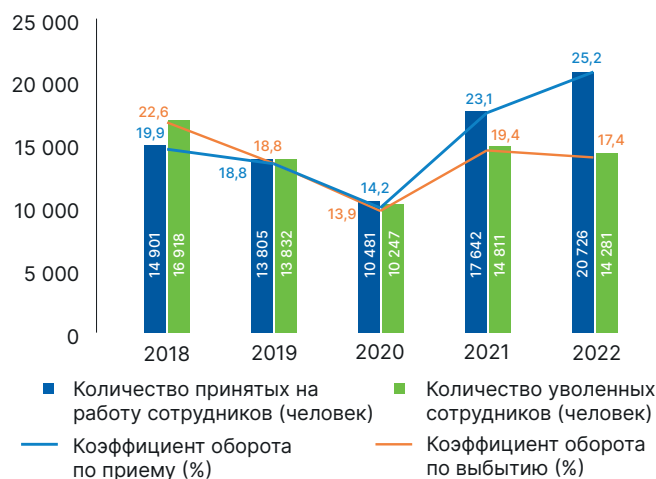
GRI 405-1



Рабочие занимают наибольшую долю в структуре персонала в силу специфики деятельности Группы (62-68%). Доля мужчин в структуре персонала по полу стабильна – 70-71% в 2018-2022 годах, что обусловлено сложными природно-климатическими условиями труда на Крайнем Севере. Женщины преобладают в составе специалистов и служащих (53-57% в данной категории в обозримой ретроспективе).

Основные показатели движения персонала¹

GRI 401-1

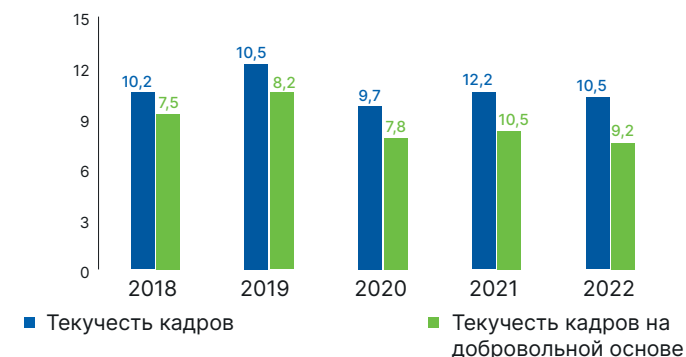


В 2022 году увеличилось количество принятых на работу в результате дополнительного привлечения персонала на вахтовый метод работы, постоянные и временные рабочие места, а также вследствие переходов персонала между организациями внутри Группы.

Для привлечения иногородних кандидатов в 2022 году были открыты центры по подбору персонала в г. Орске, г. Уфе и г. Екатеринбурге.

Текущая текучесть кадров (%)

GRI 401-1



Текучесть кадров¹ по итогам 2022 года составила 10,5%. Текучесть кадров на добровольной основе² по итогам 2018–2020 годов была стабильна, на уровне 7–8%, в 2021 году показатель достиг максимальных в рассматриваемом периоде значений на уровне 10,5%, в 2022 году снизился до 9,2%.

Развитие бренда работодателя

По итогам 2022 года «Норникель» сохранил лидирующие позиции в ключевых рейтингах привлекательных работодателей.

- Шестое место из 82 компаний в рейтинге лучших работодателей за ноябрь 2022 года (РБК. Исследования рынков).
- Восьмое место в категории «Лучшие работодатели в своей целевой аудитории» в рейтинге компании Future Today, который учитывает мнения студентов российских вузов.
- 12-е место среди крупнейших компаний в рейтинге работодателей HeadHunter из более чем 1 тыс. компаний-участников (103 финалиста относятся к крупнейшим

компаниям), в том числе по категориям: первое место в опросе соискателей в секторе «Промышленное производство, торгово-производственные компании», 25-е место в субрейтинге «Самые высоко-развитые бизнес-процессы», 32-е место в субрейтинге «Самые популярные у соискателей».

- Лучший работодатель среди студентов и выпускников ведущих вузов Changellenge >> Best Company Award: 18-е место в номинации «Технические специальности»,

44-е место в номинации «Бизнес-специальности», 56–57-е места в номинации «IT-специальности».

- «Золото» в общем зачете рейтинга лучших российских работодателей журнала Forbes (топ-50 из 104 компаний-участников), «Платина» в категории «Сотрудники и общество», «Платина» в категории «Корпоративное управление».
- Включен в список самых привлекательных работодателей России по итогам опроса ВЦИОМ и Anews «Лучшие в России — компании и персоны года».

¹ По российским предприятиям Группы. Коэффициент оборота по приему — отношение количества принятых на работу сотрудников к общей численности персонала на конец периода. Коэффициент оборота по выбытию — отношение количества уволенных по всем основаниям к общей численности персонала на конец периода.

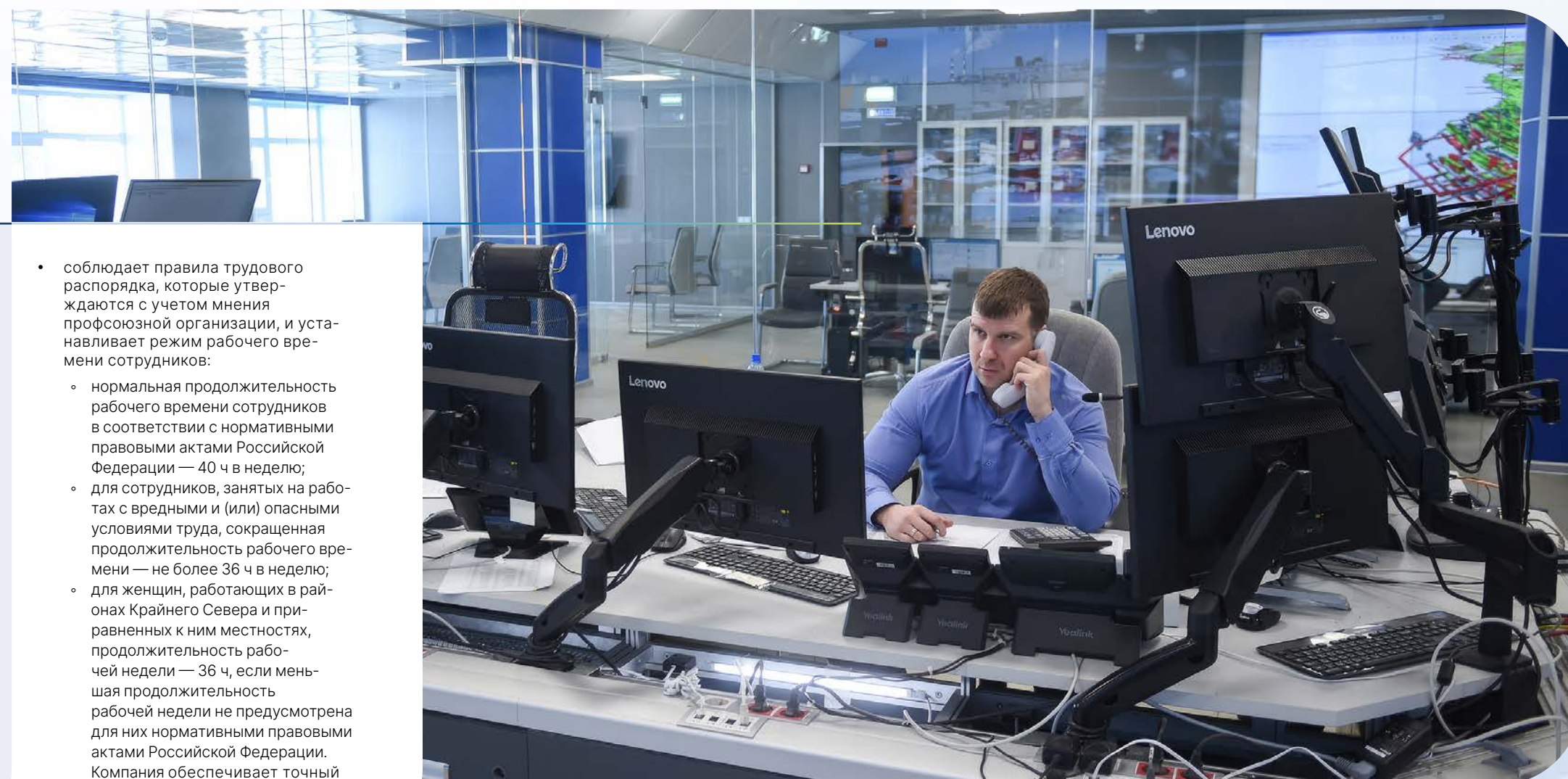
¹ Отношение количества уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и по соглашению сторон к среднесписочной численности персонала за год.

² Отношение количества уволенных по собственному желанию к среднесписочной численности персонала за год.

Соблюдение прав сотрудников

«Норникель» уважает права сотрудников и стремится полностью учитывать их в своей деятельности, в том числе:

- предоставляет всем своим сотрудникам равные возможности для реализации их потенциала в процессе трудовой деятельности, оценивает результаты работы сотрудников беспристрастно и справедливо, осуществляет трудоустройство и должностное продвижение сотрудников исключительно на основе профессиональных способностей, знаний и навыков;
- реализует программы развития и социальной поддержки персонала, поддерживая права на социальное обеспечение, образование, охрану семьи, право на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни;
- осуществляет прием на работу сотрудников с ограниченными возможностями здоровья, обеспечивая необходимые условия труда — режим рабочего времени и отдыха, продолжительность ежегодного отпуска, дополнительные дни отпуска, материальную помощь (квоты по приему сотрудников с ограниченными возможностями здоровья составляют от 2% от среднесписочной численности сотрудников (без учета сотрудников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда) в зависимости от региона и размера организации);
- запрещает использование труда женщин на работах с тяжелыми и опасными условиями труда в горнодобывающей промышленности, исключает возможность использования детского труда и применения труда лиц в возрасте до 18 лет на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;
- соблюдает правила трудового распорядка, которые утверждаются с учетом мнения профсоюзной организации, и устанавливает режим рабочего времени сотрудников:
 - нормальная продолжительность рабочего времени сотрудников в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации — 40 ч в неделю;
 - для сотрудников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, сокращенная продолжительность рабочего времени — не более 36 ч в неделю;
 - для женщин, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, продолжительность рабочей недели — 36 ч, если меньшая продолжительность рабочей недели не предусмотрена для них нормативными правовыми актами Российской Федерации. Компания обеспечивает точный учет продолжительности работы каждого сотрудника.



для **104,9** тыс. обращений, направленных в приемные, оказана информационно-консультационная помощь (93% — сотрудники Компании, 6% — бывшие сотрудники, 1% — прочие категории)

Компания осуществляет непрерывную коммуникацию с сотрудниками, стремится дать каждому возможность быть услышанным. В 2022 году наряду со Службой корпоративного доверия и усовершенствованным механизмом рассмотрения жалоб в Группе

продолжили функционировать приемные по производственным и социально-трудовым вопросам, количество которых возросло на 8% по отношению к прошлому году. Деятельность приемных направлена на реагирование на обращения, контроль их рассмотрения,

оперативное разрешение конфликтных ситуаций, предотвращение нарушений прав сотрудников, регулярный мониторинг социальной ситуации в трудовых коллективах, что позволяет оперативно принимать необходимые меры по решению возникающих проблем.

> **52** тыс.

обращений поступило в приемные, тематикой которых стали социально-бытовые (86% обращений), правовые (12%) и прочие вопросы (2%)

27 приемных

действовало на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района в 2022 году

48,6 тыс. человек

приняли участие в более чем 2 тыс. встречах с трудовым коллективом

¹ Отношение количества уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и по соглашению сторон к среднесписочной численности персонала за год.

² Отношение количества уволенных по собственному желанию к среднесписочной численности персонала за год.

Система социального партнерства

GRI 2-26

Для развития социального партнерства на межрегиональном уровне в 2019 году между Межрегиональным межотраслевым объединением работодателей «Союз предприятий медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса» и Межрегиональной общественной организацией — профсоюзом сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель» было заключено Межрегиональное межотраслевое соглашение по предприятиям медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса на 2019–2022 годы, которое в 2021 году было продлено до 2025 года с определенными изменениями. Соглашение регулирует социально-трудовые отношения между работодателями

и их сотрудниками, устанавливает единые корпоративные подходы к оплате труда, порядку предоставления сотрудникам гарантий, компенсаций и льгот, режимам труда и отдыха, охране труда и здоровья, порядку высвобождения сотрудников и иные вопросы.

На конец 2022 года соглашение действовало в отношении 21 предприятия Группы. Доля сотрудников Группы, охваченных соглашением в 2022 году, составила 89,7%.

Для согласования интересов сотрудников и работодателей по вопросам регулирования социально-трудовых отношений в Компании действует система социального партнерства

на предприятиях. Компания исполняет все положения Трудового кодекса Российской Федерации, коллективных договоров предприятий, Межрегионального межотраслевого соглашения по предприятиям медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса на 2022–2025 годы и совместных решений. В Компании действует Политика в области свободы объединений, утвержденная Советом директоров.

Таким образом, интересы сотрудников Группы представлены на локальном, региональном и межрегиональном уровнях.

В 2021–2022 годах профсоюзы и социально-трудовые советы на регулярной основе принимали участие в работе комиссий, созданных работодателем в целях проведения проверок санитарного состояния объектов организации лечебно-профилактического и общественного питания, а также качества предоставляемого питания на предприятиях Группы, расположенных в Норильском промышленном районе.

В целях обеспечения высокого уровня информированности сотрудников о планах и результатах работы Компании, а также принимаемых руководством решениях по социально-трудовым вопросам в 2022 году профсоюзный актив был привлечен к информационной кампании, проводимой работодателем и освещающей изменение корпоративного подхода к премированию сотрудников по результатам

производственно-хозяйственной деятельности и за выявление и оценку рисков в области ПБиОТ. Компания рассматривает встречи в подобном формате как возможность поддерживать конструктивный диалог с представителями сотрудников и своевременно получать обратную связь по проводимым в Компании изменениям.

Механизмы представления интересов сотрудников



GRI 2-30

В компаниях Группы заключено 23 коллективных договора, действие которых распространяется на 94,4% сотрудников «Норникеля». В профсоюзах на конец 2022 года состояло 7,4% от общей численности сотрудников Компании, 77% сотрудников были представлены в социально-трудовых советах.

Регулирование социально-трудовых отношений в тех компаниях Группы,

где не заключены коллективные договоры (5,6% сотрудников «Норникеля»), осуществляется в том числе в соответствии с локальными нормативными актами таких компаний, принимаемыми с учетом мнения представительного органа сотрудников (при его наличии), в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

GRI 402-1

В отношении значительных изменений в деятельности Компания информирует своих сотрудников, руководствуясь требованиями Трудового кодекса Российской Федерации:

- минимальный период уведомления — не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий;

- в том случае, если решение о сокращении численности или штата сотрудников может привести к их массовому увольнению, — не позднее чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий.

Данные нормы зафиксированы во всех коллективных договорах.

SASB EM-MM-310a.2

В 2022 году не зафиксированы забастовки и локауты с участием сотрудников Компании, что свидетельствует об эффективности выстроенного взаимодействия и, в целом, социальной политики «Норникеля».



Система мотивации персонала

В целях повышения эффективности труда, достижения высоких производственных показателей, а также удержания в Компании высококвалифицированных кадров в «Норникеле» действует комплексная система мотивации персонала, предусматривающая как материальную, так и нематериальную составляющую.

Материальная мотивация сотрудников регламентируется компенсационной политикой Компании.



В Компании запрещена любая дискриминация в части установления и изменения заработной платы в зависимости от пола, возраста, расы, национальности, происхождения, вероисповедания.

В целях обеспечения справедливой, прозрачной, объективной организации оплаты труда Компания применяет систему грейдов. Оценка должностных уровней производится по балльно-факторному методу, который учитывает знания и умения, сложность решаемых вопросов и ответственность каждой должности.

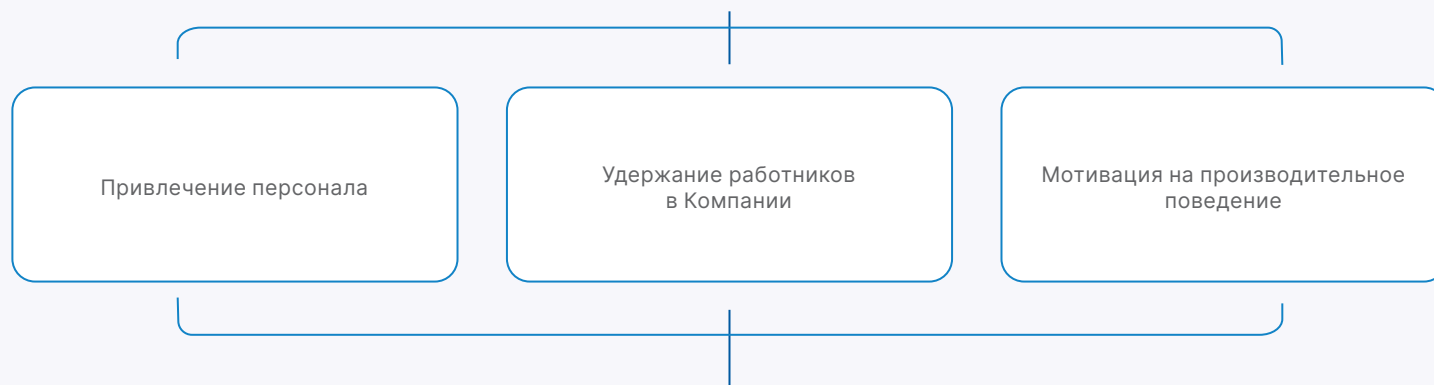
В 2022 году было продолжено усовершенствование системы премирования сотрудников Проектных офисов. В основе обновленной системы мотивации лежит выполнение ключевых параметров проекта, направленных на стимулирование и удержание ключевых сотрудников проекта до момента его завершения.

В отчетном году был изменен подход к расчету премии по итогам производственно-хозяйственной деятельности за год для руководителей, специалистов, служащих и рабочих, которые не входят

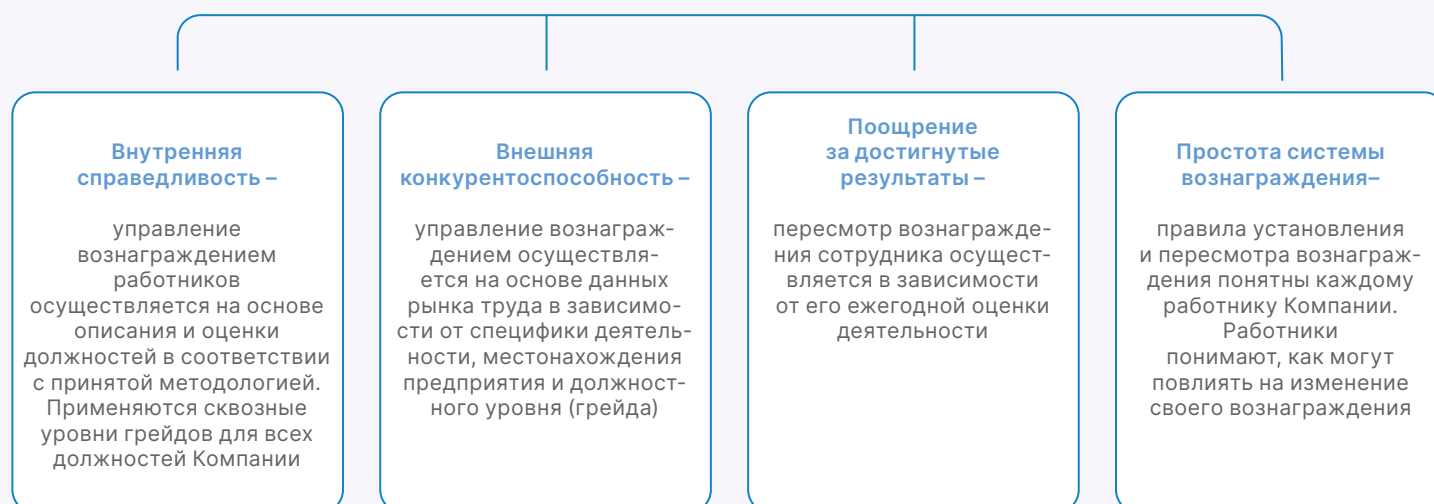
в контур системы управления эффективностью деятельности. В соответствии с обновленным подходом увеличен размер премии, а также изменены условия ее выплаты, при расчете итогового размера премии учитывается оценка руководителя.

Изменения в процессах премирования 2021–2022 годов сделали процесс начисления премии более прозрачным для сотрудников.

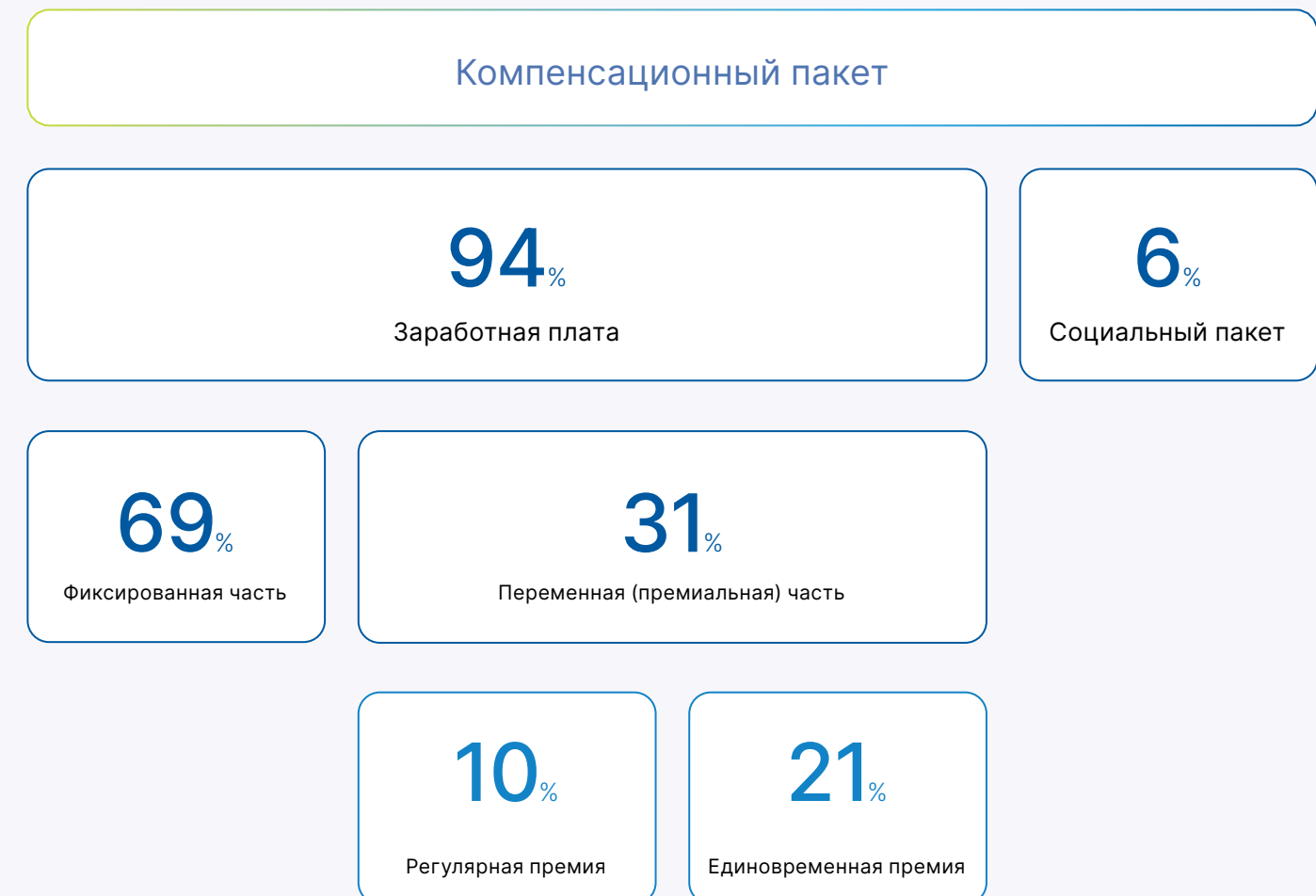
Цели компенсационной политики



Принципы компенсационной политики



Структура компенсационного пакета по российским предприятиям Группы в 2022 году (%)



Основные показатели по оплате труда в 2022 году в разбивке по регионам¹

GRI 202-1

Регион	Компенсационный пакет (тыс. руб.)	Средняя заработная плата (тыс. руб. в месяц)	Доля фонда оплаты труда региона в общем фонде оплаты труда (%)	Отношение минимального размера оплаты труда к официальному МРОТ	Уровень, на котором установлен МРОТ (руб.)
В целом по «Норникелю»	194,7	182,5	100,0	–	–
Норильский промышленный район (НПР)	198,7	185,6	67,9	1,0	39 725
Промышленный район Кольского полуострова (Мурманская область)	139,7	128,3	10,9	1,0	35 142
Красноярский край (кроме НПР)	103,5	98,5	2,6	1,0	24 446
Забайкальский край	179,6	170,4	3,4	1,62	22 919
Москва	310,7	298,8	15,2	2,47	23 508

Среднемесячная заработная плата в целом по Компании в 2022 году превышает уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы сотрудников организаций Российской

Федерации, не относящихся к субъектам малого предпринимательства, на 150,4%, в том числе на 64,2% превышает уровень заработной платы предприятий по добыче металлических руд и на 137,5%

превышает уровень заработной платы предприятий по металлургическому производству².

Развитие корпоративной культуры

Для формирования положительного имиджа Компании на рынке, систематизации рабочих процессов, повышения мотивации и вовлеченности, более быстрой адаптации новых сотрудников уделяется большое внимание развитию корпоративной культуры, которая основана на принципах эффективности и ответственности за результат.

Обучение управленческих команд по теме корпоративной культуры

В 2022 году продолжена работа по обучению управленческих команд — наиболее востребованными стали программы развития руководителей «Воркшопы по работе с вовлеченностью» (12 воркшопов, более 40 сессий) и «Практикум по корпоративной культуре»

(48 практикумов на 36 предприятиях). Реализация программ позволила обеспечить высокий уровень заинтересованности и включенности управленческих команд в программы развития корпоративной культуры.

¹ Определение существенных регионов деятельности представлено в глоссарии. В настоящей таблице раскрывается информация только по основным производственным и административным подразделениям Группы «Норникель» численностью не менее 500 человек.

² Источник: [данные](#) Федеральной службы государственной статистики.

Вовлеченность

На ежегодной основе в «Норникеле» реализуется цикл управления вовлеченностью сотрудников Компании, который включает в себя три этапа:

- проведение исследования «Услышать каждого. Что думаешь ты?»;
- анализ результатов исследования;
- разработка и реализация решений по его итогам.

Исследование является уникальной возможностью для топ-менеджмента получить обратную связь от сотрудников, выделить наиболее важные проблемы и определить направления

для улучшений на каждой производственной площадке. В 2022 году к исследованию, включающему анкетирование и работу в фокус-группах, было привлечено 50,5 тыс. сотрудников, что выше показателя прошлого года на 6%. Анализ результатов, разработка и исполнение мероприятий по улучшениям происходят на всех уровнях управления — от подразделений предприятий до Группы в целом.

В 2022 году индекс вовлеченности вырос на 7 п. п. — с 56 до 63% — по отношению к уровню 2021 года с одновременным

ростом бенчмарка (на 7 п.п. — до 56% — по металлургическим предприятиям России в целом). За четыре года доля вовлеченных сотрудников увеличилась на 19 п. п. — с 44 до 63%, осуществлен переход в нейтральную зону риска, что характерно для половины компаний Российской Федерации, участвующих в опросе вовлеченности.

Последовательный и системный рост вовлеченности сотрудников обеспечен по большинству факторов.



Фактор	Уровень вовлеченности	Мероприятия по повышению вовлеченности
Доверие и доступность высшего руководства	+22 п. п. за 4 года (с 31 до 53%)	<ul style="list-style-type: none"> • Прямая линия «Норникель Live» и вызовы с вице-президентами; • корпоративные диалоги; • форумы, корпоративные программы обучения; • личный пример от руководителей, подтверждение делами.
Карьерные возможности	+18 п. п. за 4 года (с 32 до 50%)	<ul style="list-style-type: none"> • Доступность информации о вакансиях; • программы внутренних назначений; • активное информирование о внутренних продвижениях; • программы обучения и развития.
Вознаграждение и признание	+18 п. п. за 4 года (с 35 до 53%)	<ul style="list-style-type: none"> • Ритмичное и опережающее повышение зарплат; • устранение перекосов в системе оплаты труда; • грейдинг; • информационные кампании о заработной плате, премии, социальных программах.

В целях развития вовлеченности Компания реагирует на запросы сотрудников и принимает управленческие решения в части индексации заработных плат, расширения социальных программ, организации быта на производстве, ДМС, программ реновации г. Норильска, г. Мончегорска, экологических программ, программ модернизации оборудования.

В 2022 году Компанией были разработаны новые подходы, предусматривающие интеграцию бизнес-задач в годовой цикл управления

Награды персонала

В целях нематериальной мотивации и обеспечения признания достижений персонала в Компании действует Наградная политика, которая непосредственно связана с ценностями и стратегическими приоритетами «Норникеля». Компания награждает сотрудников за выдающиеся достижения в труде, сверхусилия в профессиональной деятельности, продвижение инноваций,

вовлеченностью, — обсуждение бизнес-целей, определение запроса на работу с целевыми группами, оценка эффективности программ поддержки ключевых бизнес-целей, мониторинг реализации мероприятий по поддержке бизнес-целей и прочие. Кроме того, в 2022 году изменен подход к планированию и реализации мероприятий — до 2021 года включительно коммуникационных мероприятий было больше, чем мероприятий по изменению процессов и систем.

способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта, и действия, расширяющие рамки формальных договоренностей Компании с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом.

Решение о корпоративном поощрении принимает Президент Компании. Также существуют внутренние

Компанией проведен корреляционный анализ между уровнем вовлеченности и такими переменными, как случаи травматизма (коэффициент корреляции составил –0,5) и абсентеизм (коэффициент корреляции составил –0,5). Результаты анализа свидетельствуют о наличии взаимосвязи между обозначенными факторами — по шкале Чеддока уровень связи характеризуется как высокий отрицательный, что свидетельствует о необходимости и важности непрерывной работы по вовлеченности сотрудников.

поощрения, которые инициируются и вручаются сотрудникам от имени предприятия по месту их работы.

Компания представляет к наградам тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Принятие и соблюдение Кодекса деловой этики

Для обеспечения понимания и принятия сотрудниками принципов и основ обновленного Кодекса деловой этики, утвержденного Советом директоров в 2020 году, продолжается обучение для сотрудников, разъясняющее содержание Кодекса (обучающий модуль о Кодексе интегрирован в программу «Наши ценности», прямую линию «Норникель Live» и корпоративные диалоги). Охват сотрудников обучением Кодексу деловой этики на конец 2022 года составил 80% от численности персонала.

«Никелизация»

Платформа для нематериальной мотивации и признания «Никелизация», призванная сплотить сотрудников в единую большую команду и продвигать корпоративную культуру Компании, транслируя ее ценности, популяризируя роли

наставников и внутренних тренеров и развивая культуру обратной связи, продолжила свое развитие в 2022 году.

В отчетном году к системе присоединился «Институт Гипроникель», в планах на 2023 год — тиражирование на остальные российские организации корпоративной структуры Компании.

За отчетный год сотрудники заработали более 245 тыс. «нике-лей» (игровая валюта) и приобрели на них более 2 тыс. подарков, отправили 140 тыс. раз «Спасибо» и 43 тыс. раз отметили сотрудников бейджиком-ценностью.

Платформа стала призером международной премии в области корпоративных коммуникаций InterComm 2021, премии за достижения в области управления человеческим капиталом «Хрустальная пирамида — 2021», получила награду на конкурсе IT HR Awards. Весной 2022 года по итогам VII бизнес-премии WOW!HR платформа «Никелизация» признана лучшей

в номинации Digital Solutions (платформа конкурировала с такими номинантами, как «Газпром нефть» с карьерным порталом, VK с виртуальным ассистентом, «Дикси» с приложением для дистанционного обучения «Академия», Softline с чат-ботом с обучающим контентом в Telegram и IVI с проектом инструмента для проведения оценки по методу «360 градусов»).



Развитие и обучение персонала

Вклад «Норникеля» в национальный проект «Образование»

Релевантные ЦУР ООН



Связанные федеральные проекты

- «Молодые профессионалы»;
- «Новые возможности для каждого»;
- «Социальные лифты для каждого».

Ключевые инициативы и направления деятельности

- Программы обучения и развития сотрудников, в том числе развитие образовательной ИТ-платформы;
- корпоративные стипендии для студентов вузов, организация практики в компаниях Группы;
- грантовая поддержка образовательных учреждений и проектов через проекты Благотворительной программы «Мир новых возможностей».

➔ Более подробная информация представлена в разделе «Развитие регионов присутствия»



Для достижения целей и задач Компании, роста эффективности производства, мотивации сотрудников особое внимание уделяется повышению квалификации, развитию новых профессиональных и управленческих навыков, компетенций, знаний и коммуникативных умений.

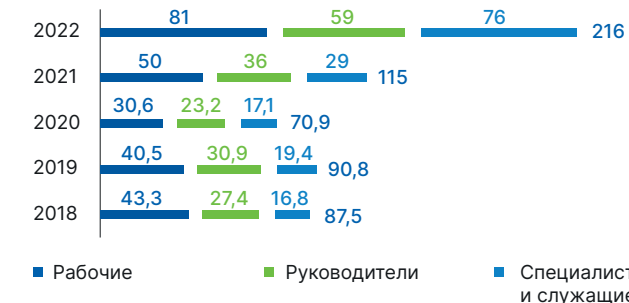
Стратегия, планы и программы обучения сотрудников разрабатываются в непрерывном взаимодействии с внутренними заинтересованными сторонами, а также регулярно обновляются в зависимости от их потребностей и стратегических приоритетов «Норникеля». Благодаря этому

взаимодействию развивающие программы Компании являются инклюзивными и направленными на достижение бизнес-целей. Программы обучения распространяются на все функциональные блоки Компании, в обучение вовлечены все категории сотрудников.

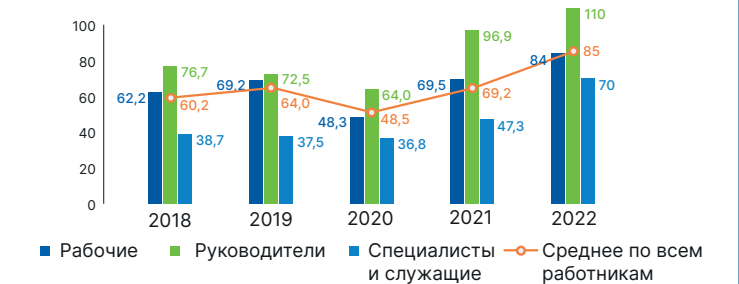
Основные показатели по обучению персонала

GRI 404-1

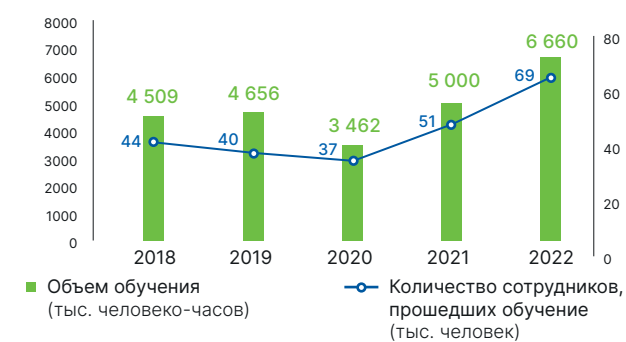
Количество человеко-обучений, в том числе по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации (тыс. шт.)



Среднегодовой объем обучения в расчете на одного сотрудника среднесписочной численности (ч)



Объем обучения и количество сотрудников, прошедших обучение



Затраты на обучение



В 2022 году было проведено 216 тыс. шт. человеко-обучений (в т.ч. по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации), что на 87% выше показателя прошлого года. В среднем на одного сотрудника среднесписочной численности приходится 85 часов обучения, на одного сотрудника мужского пола — 95 часов,

женского пола — 62 часа. Основной рост человеко-обучений обусловлен приростом в дистанционном обучении благодаря популяризации и развитию «Академии Норникель». В 2022 году количество зарегистрированных пользователей на платформе «Академия Норникель» превысило 81 тыс. человек, 62% из которых являются активными

пользователями¹. Также выросло количество очного обучения за счет снятия ограничений после пандемии COVID-19 и возвращения части обучающихся к очному формату. С 2020 года в Компании происходит непрерывный рост количества сотрудников, прошедших обучение, и, соответственно, затрат на данные мероприятия.

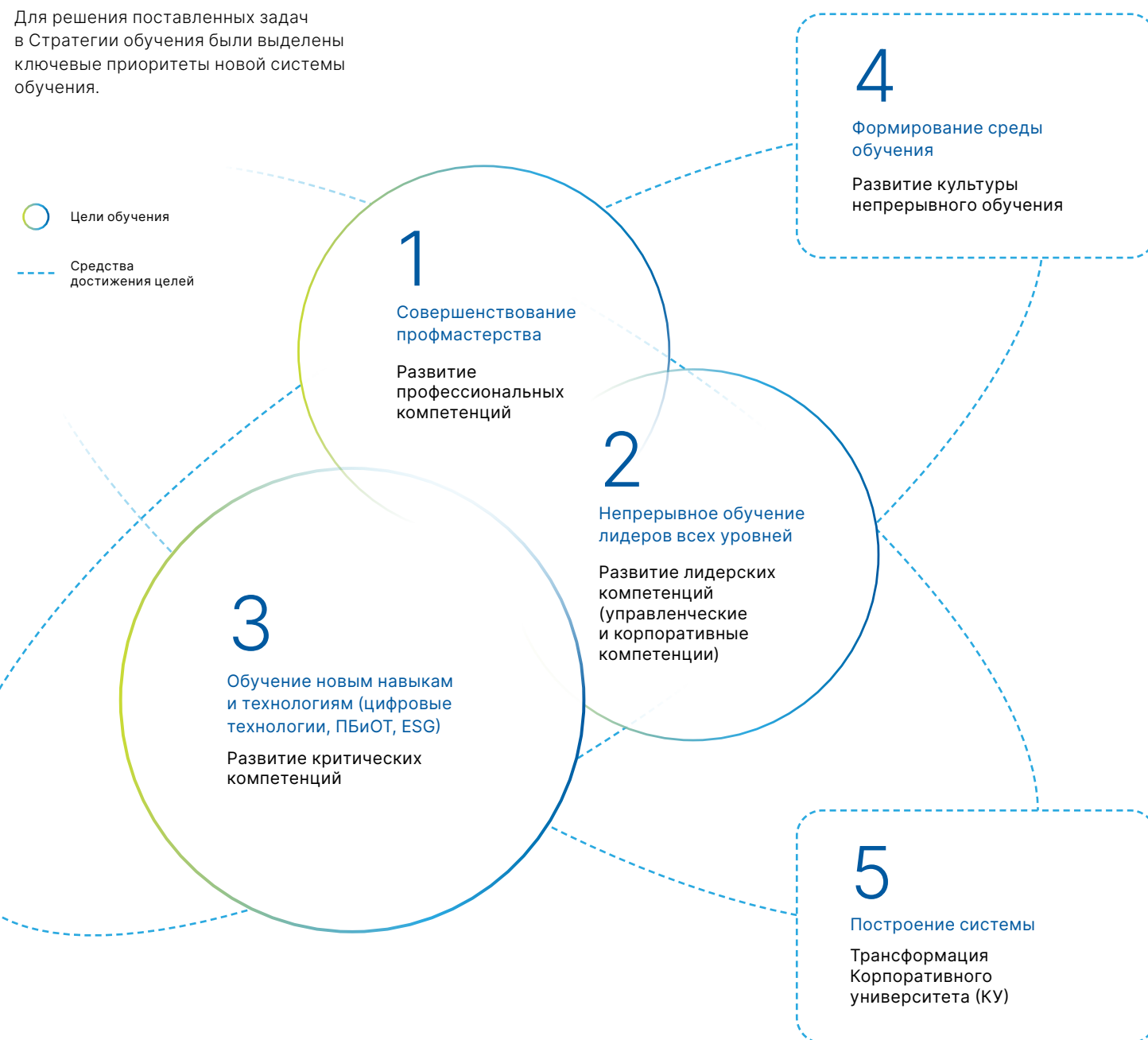
¹ Авторизованы в системе.

Обучение всех сотрудников

GRI 404-2

Одной из приоритетных целей «Норникеля» в 2022 году стало построение экосистемы опережающего обучения для развития персонала, способного достигать бизнес-целей Компании, что легло в основу Стратегии обучения 2022–2025 годов.

Для решения поставленных задач в Стратегии обучения были выделены ключевые приоритеты новой системы обучения.



Ключевые элементы экосистемы

- Руководитель: ролевая модель для сотрудников (ментор, коуч, спонсор карьеры и развития);
- гибкая среда обучения: цифровая и физическая среда обучения для осознанного выбора;
- культура непрерывного обучения: обучение — норма, обучение — инструмент достижения результата, развитие — инструмент самореализации и построения карьеры.

Ключевые задачи экосистемы

- Построение культуры непрерывного обучения;
- повышение качества руководства;
- совершенствование профессионального мастерства;
- развитие критических компетенций (в том числе цифровых, ПБиОТ, ESG).

Экосистемный подход в основе стратегии имеет ряд преимуществ для всех сторон: руководители получают вовлеченных профессионалов, способных достигать высоких результатов, используя свои знания и навыки эффективного взаимодействия; сотрудники достигают профессиональных и карьерных целей, а также раскрывают свой потенциал.

Компания готовит новое поколение лидеров для развития Компании и решения глобальных задач: устойчивого развития, социальной и экономической справедливости, изменения культуры.

Построение экосистемы осуществляется на принципах актуальности, доступности и инновационности, предполагается

гибкое персонализированное обучение на протяжении всей жизни. Такая модель требует новых методов организации, в том числе перехода к цифровым платформам и сетям образовательных возможностей, а также новых подходов к регулированию, построенных на вовлечении всех заинтересованных сторон.

> **81** тыс.
зарегистрированных пользователей на платформе «Академия Норникель» в 2022 году.

Непрерывный цикл обучения «Норникеля»

Группы

Направление работы

Примеры

Школьники	Студенты
Профориентационная работа со школьниками	Программы профориентации, производственной практики и лидерства, стажерские программы, всероссийские и международные чемпионаты по решению бизнес-кейсов
<ol style="list-style-type: none"> Компания дарит всем первоклассникам, живущим в городах присутствия, азбуку металлургии «Книга о том, как металлы построили города». В доступной форме, яркими, запоминающимися образами детям рассказывают о работе «Норникеля» и профессиях их родителей. Благодаря QR-кодам информация представляется в наглядном и интерактивном виде. Подарок от Компании получают более 5 тыс. ребят ежегодно. В дополнение к книге для первоклассников в формате мультипликационного сериала были созданы «Уроки профессора Нихрома». Инициативы для учащихся школ – Фестиваль научных открытий «Arctic Wave», Инженерный марафон «ИМАКЕ», Образовательный проект «Перемена: начинается с тебя». Ежегодно в них принимают участие более 8 тыс. школьников. 	<ol style="list-style-type: none"> Компания активно взаимодействует с 30 высшими учебными заведениями по всей России. Программа стажерства показала востребованность со стороны студентов, всего было получено более 1,5 тыс. заявок на участие. Лучшие студенты столичных вузов приглашены на оплачиваемую стажировку в московский офис Компании. При поддержке Компании в 2022 году прошли всероссийские чемпионаты по решению бизнес-кейсов среди студентов технических вузов «CUP Tech 2022» и «Metal CUP». На участие в программе «Покорители Севера» (первый курс для инженеров, сочетающий в себе развитие навыков, которые необходимы молодому специалисту для работы на производстве) получено 2724 заявок от студентов из ведущих инженерных вузов РФ, 978 студентов приняли участие в программе, 236 участников рекомендованы для дальнейшей работы и прохождения стажировки в Компании. В 2022 году в рамках Всероссийского студенческого проекта «Твой Ход» Компанией было организовано более 10 мероприятий с экспертами компании и внешними спикерами. Во время финала проекта на стенде Компании прошло более 15 мастер-классов и квизов. Более 1500 участников посетили площадку Компании. Норникель присоединился к списку генеральных партнеров олимпиады «Я-профессионал» - Компания поддерживает направление «Горное дело» вместе с Санкт-Петербургским горным университетом.

Сотрудники	Руководители всех уровней	Средний менеджмент
Руководители ТОП-100	Руководители всех уровней	Средний менеджмент
Программы развития руководителей	Программы развития корпоративных и управленческих компетенций	Обучение в цифровом формате
<p>В 2022 году была реализована модульная корпоративная программа развития «Энергия изменений». Программа была реализована в смешанном формате.</p> <p>Модули программы:</p> <ol style="list-style-type: none"> Энергия изменений (управление изменениями); Энергия руководителя (осознанность руководителя); Энергия команды (Командная работа); Энергия результата (ответственность за результат); Энергия благополучия. <p>Обучение прошли 105 руководителей. В основу программы было положено 3 фокуса внимания: образ мышления, освоение новых навыков, эффективные способы взаимодействия.</p>	<p>В 2022 году продолжилось обучение по онлайн - программе «Управление на 360°» для руководителей.</p> <p>Программа сфокусировалась на развитии корпоративных и управленческих компетенций. Участники самостоятельно выбирали темы с учетом результатов оценки и направлений развития, определенных в Индивидуальном плане развития. Обучение проводилось по 7 темам:</p> <ul style="list-style-type: none"> принятие управленческих решений; амбициозный менеджмент; развивающее лидерство; мастер управленческих коммуникаций; управление изменениями; управление ресурсным состоянием; управление командой. <p>Особенностью программы является ее короткий и практикоориентированный формат, который включает в себя интерактивные тренинги, деловые игры, реальные кейсы и проработку реальных управленческих ситуаций.</p> <p>Завершили обучение 250 руководителей из 17 филиалов, дочерних компаний и Главного офиса.</p>	<p>Программа «По пути эффективности» продолжила свою реализацию в онлайн-формате в 2022 году. Традиционно она включает в себя учебную и проектную деятельность.</p> <p>5 модулей:</p> <ul style="list-style-type: none"> Управление, ориентированное на результат («Управляй!»); Производительность труда («Улучшай!»); Эффективные коммуникации («Договаривайся!»); Финансовый менеджмент («Анализируй!»); Управление командой («Взаимодействуй!»). <p>Помимо этого, программа была дополнена мастер-классами по критическим для Компании направлениям: ESG, Культура безопасности и Управление рисками.</p> <p>Обучение завершили 113 человек из 22 филиалов и организаций корпоративной структуры, 106 из которых составили руководители и 7 молодых специалистов.</p> <p>Особенностью программы является изменение поведения руководителей среднего звена в онлайн, в формировании привычки получать знания в цифровой среде и взаимодействовать друг с другом. Для многих участников эта трансформация означала кардинальную смену установок: из пассивных слушателей в онлайн они превратились в активных деятелей.</p>

Непрерывный цикл обучения «Норникеля»

Группы

Направление работы

Примеры

Сотрудники

Кадровый резерв

Планирование профессионального и карьерного развития работников, формирование кадрового резерва на руководящие должности, обучение и продвижение резервистов

В 2022 году Компания продолжила формирование и подготовку кадрового резерва начального и среднего уровня на 11 предприятиях Норильской и Кольской площадок.

Одновременно реализовывались пилотные проекты по обновлению подходов к формированию кадрового резерва для предприятий минерально-сырьевого комплекса Заполярного филиала и в АО «Кольской ГМК». В этих проектах акцент сделан на отбор мотивированных на развитие и продвижение сотрудников, расширение возможностей для самовыдвижения.

В Компании продолжается работа по формированию резерва на позиции руководителей высшего звена. В 2022 году было проведено 143 заседания кадровых комитетов по основным функциональным направлениям и руководителям уровня ТОП-100, в т.ч. 35 кадровых комитетов прошли на уровне Главного офиса с участием вице-президентов. Внимание уделялось вопросу кадровой защищенности руководящих должностей, формированию пула резервистов не только на позиции ТОП-менеджмента на уровне Группы, но и руководителей внутри предприятий. Более 30% резервистов готовы к продвижению уже сейчас или в течение года.

В 2023 году в Компании планируется выстраивание и тиражирование единого цикла управления талантами.

Производственный персонал

Создание технологических обучающих пространств для повышения практических навыков

1. Рабочие проходят регулярное обучение (в т.ч. по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации) – в 2022 г. проведена 81 тыс. шт. человеко-обучений для рабочих, что на 62% выше предыдущего года. Среднегодовой объем обучения в расчете на одного рабочего среднесписочной численности – 84 ч.

2. В Компании создана инфраструктура для обучения и развития производственного персонала, в том числе:

- учебные корпуса оборудованы классами с тренажерами-симуляторами, лабораториями, на учебном подземном полигоне отрабатывают практические навыки, используя VR-технологии с применением видеороликов;
- учебно-имитационный комплекс «Фабрика процессов», на базе которого сотрудники получают знания по эффективному управлению производственным потоком с применением инструментов «Бережливого производства»;
- комфортные современные аудитории, современный конференц-зал для проведения корпоративных мероприятий;

3. В планах Компании дальнейшая модернизация инфраструктуры для обучения:

- в 2026 г. планируется завершить строительство нового инновационного учебного центра в районе Талнах. Для формирования практических навыков будет расположен парк тренажеров – симуляторов;
- изготовлен и запланирован к вводу в эксплуатацию в 2023 г. тренажерный комплекс для обучения безопасным методам и приемам выполнения работ на высоте и в ограниченных замкнутых пространствах.

Развитие цифровых навыков

Развитие цифровых навыков и повышение уровня цифровой грамотности сотрудников остается одним из ключевых направлений в обучении. В связи с этим Компания продолжает реализацию образовательной программы «Цифровой Норникель», направленной на обучение сотрудников в области цифровизации, предоставление всем сотрудникам возможности изучить технологии и освоить навыки, необходимые для работы в условиях современного цифрового производства и жизни в цифровой среде. По состоянию на конец 2022 году обучение по курсу прошли 65,5 тыс. человек.

Помимо образовательного курса для сотрудников, Компания расширила горизонт целевой аудитории. В сентябре 2022 года для детей сотрудников в возрасте от восьми до 12 лет был запущен проект «Цифроникель Junior» в виде квеста, в котором ребенок в игровом формате, проходя испытания и выполняя задания, может познакомиться

с современными цифровыми технологиями «Норникеля». Через простые задания участники курса узнают, как цифровизация связана с ежедневной работой, что без нее невозможны развитие и прогресс.

На образовательном ресурсе «Академия Норникель» можно найти обучающие курсы, для развития профессиональных компетенций во всех актуальных сферах, «Читальный зал» с бесплатными книгами по личностному росту, а также материалы со свежими трендами в обучении и конкретными инструментами, которые помогут в работе.

В дополнение к физической и цифровой среде концепцию непрерывного обучения в Компании поддерживают обучающие мероприятия («Библионочь», «Каждый День знаний», «Новая жизнь с понедельника»), открытые лекции и мастер-классы («Трибуна», воркшопы

для школьников) и регулярные коммуникации (L&D Digest, посты в соцсетях, публикации в СМИ).

В 2022 году «Норникель» развернул мультимедийную систему управления компетенциями, что позволило полностью автоматизировать процесс. Работа всех участников происходит в единой информационной среде. Проект охватил 22 предприятия Группы.

Для обеспечения прозрачности прохождения онлайн-тестирований сотрудниками Компании запущена система, которая автоматически фиксирует нарушения во время прохождения тестов, анализируя поведение экзаменуемого на основании данных с веб-камеры, рабочего стола и микрофона. Появление данной системы позволило сотрудникам комфортно проходить тестирование из любого удобного им места — из дома, с рабочего места (ранее оно проводилось только в учебных классах).