

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Численность сотрудников среди российских предприятий (%)



Норильский промышленный район (НПР)	67
Мурманская область	17
Москва и другие регионы России	6
Красноярский край (кроме НПР)	5
Забайкальский край	4
Зарубежные предприятия	1

«Норникель» вошел в рейтинг топ-5 лучших работодателей России, проведенный кадровым холдингом HeadHunter, заняв четвертое место (первое место в отрасли). Премия «HR-бренд» — это независимая ежегодная премия, присуждаемая кадровым холдингом HeadHunter за успешную работу над репутацией компании как работодателя.

«Норникель» стал лучшим работодателем горно-металлургической отрасли по версии международной премии Randstad Award. Данное признание Компания получила по результатам независимого опроса 9,5 тыс. респондентов — представителей трудоспособного населения из всех регионов России. В конкурсе 2018 года участвовали более 300 российских компаний, представляющих различные сферы экономики.

Одно из приоритетных направлений «Норникеля» — развитие корпоративной культуры, нацеленной на повышение эффективности работы сотрудников и ответственности за ее результат. Компания рассматривает сотрудников в качестве главного капитала

и продолжает инвестировать в их профессиональное и личностное развитие, а также стремится создавать условия, которые способствуют повышению эффективности сотрудников и их вовлеченности в решение корпоративных задач.

Компания соблюдает и предоставляет своим сотрудникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расы, национальности, происхождения. Все сотрудники имеют также равные возможности для реализации своего потенциала, а должностное продвижение осуществляется только на основе профессиональных способностей и знаний.

В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому работнику и его правам. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в документах Компании: Кодексе деловой этики, Политике в области обработки персональных данных, Положении об организации борьбы с хищениями материальных ценностей, Политике по защите прав человека.

КАДРОВЫЙ СОСТАВ

Среднесписочная численность персонала предприятий Группы в 2018 году составила 75,9 тыс. человек.

Снижение среднесписочной численности в 2018 году обусловлено реализацией программы повышения производительности труда и снижения издержек.

Компания является одним из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (17% сотрудников).

Среднесписочная численность персонала по Группе (человек)

Месторасположение	2016	2017	2018
Россия	81 081	77 991	74 926
Африка	586	605	617
Европа	311	326	330
Азия	13	13	13
США	10	10	10
Австралия	5	5	5
ВСЕГО	82 006	78 950	75 901

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА



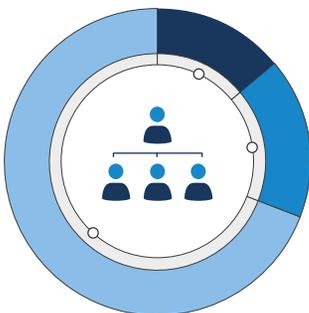
Партнерские программы с вузами

Гендерный состав¹ (%)



Мужчины	71
Женщины	29

Структура персонала по категориям¹ (%)



Руководители	14
Специалисты и служащие	17
Рабочие	69

¹ По российским предприятиям Группы.

Для повышения интереса молодежи к горно-металлургическому производству со стороны молодежи и подготовки высококвалифицированных специалистов «Норникель» уделяет большое значение взаимодействию с российскими вузами. В 2018 году были отобраны и приглашены для участия в корпоративной программе «Профессиональный старт» 301 студент из профильных вузов России. Студенты получили не только практические навыки, стажирясь на крупных предприятиях Группы, но и новые, требующиеся в бизнесе знания в образовательной деловой игре «Покорители Севера». Данное мероприятие призвано развивать знания и компетенции, наиболее востребованные для работы в «Норникеле».

В течение летних месяцев участники программы проходили практическую подготовку и были задействованы в многоэтапной деловой игре с командным решением актуальных задач развития Компании. Студентам помогли 20 наставников из числа ведущих сотрудников «Норникеля». «Норникель» стал первой компанией в горно-металлургической отрасли России, которая использовала метод работы со студентами и выпускниками, основанный на их участии в решении реальных задач бизнеса. По итогам реализации проекта 88 выпускников — участников деловой игры были трудоустроены на предприятиях Группы в 2018 году.

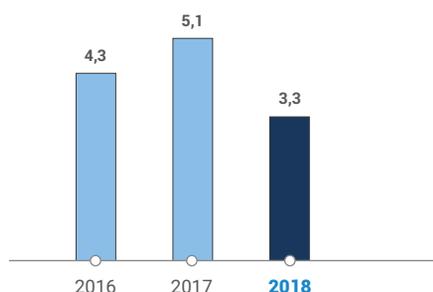
Компания уделяет большое внимание развитию престижа инженерного образования в России и повышению

интереса к инженерным специальностям среди абитуриентов и студентов вузов. При поддержке «Норникеля» в 2018 году прошли всероссийские чемпионаты по решению бизнес-кейсов среди студентов технических вузов Cup Technical и Metall Cup. Студенты решали кейсы, связанные с деятельностью «Норникеля», погружались в реальные бизнес-процессы Компании и предлагали свои решения.

В 2018 году стартовала лидерская программа «Первая Арктическая», уникальность которой состоит в том, что ее участниками стали не только молодые специалисты из других компаний, но также и молодые специалисты из «Норникеля». Цель программы — в привлечении высокопотенциальных выпускников профильных вузов, удержании перспективных молодых специалистов, а также лучших молодых специалистов с других предприятий России для усиления управленческого потенциала Заполярного филиала. Особенностью программы является ее фокус на инженерных специалистах. В основе «арктической» программы лежит коучинговый подход к подготовке будущих менеджеров. За ее участниками закреплены опытные наставники из числа топ-менеджеров Заполярного филиала. В ходе промокампании по сбору заявок в июле — августе было получено более 1,5 тыс. резюме от соискателей из 18 городов России. Очный этап оценки состоялся в октябре, и в нем приняли участие 53 финалиста, восемь из которых стали участниками программы.

Компания активно привлекает персонал из других регионов России

Объем финансирования по программе «Содействие» (млн долл. США)



379 человек

присоединились к программе «Содействие» в 2018 году

35 тыс. сотрудников Компании

приняли участие в проекте «Корпоративные диалоги»



Программа «Содействие»

Из-за географической удаленности промышленных площадок на свои производственные предприятия Компания активно привлекает персонал из других регионов России. Помочь адаптироваться в новых условиях призвана программа «Содействие вновь принятым работникам в обустройстве на новом месте жительства на территории города Норильска и Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района» (программа «Содействие»). Программа направлена на привлечение не только высококвалифицированных специалистов и руководителей, но и молодых специалистов, а также квалифицированных сотрудников, профессии которых считаются дефицитными. На данный момент участниками программы являются 1 520 сотрудников «Норникеля», включая 379 человек, которые присоединились в 2018 году. В рамках программы Компания способствует созданию комфортных условий для проживания приглашенных сотрудников и компенсирует им расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.



Развитие персонала

В целях развития корпоративной культуры в 2018 году работа велась по следующим основным направлениям:

- вовлеченность персонала;
- корпоративные диалоги и форумы;
- системное обучение в области корпоративной культуры;
- подготовка внутренних тренеров;
- продвижение и коммуникация.



Вовлеченность

В рамках поддержания вовлекающей среды в «Норникеле» ежегодно реализуется цикл управления вовлеченностью сотрудников Компании. Он включает в себя несколько этапов: проведение исследования «Услышать каждого. Что думаешь ты?», анализ результатов исследования, разработка и реализация решений/мероприятий по его итогам.

Исследование включает в себя анкетирование и фокус-группы и проводится среди порядка 75 тыс. сотрудников с 32 предприятий Компании. Анализ результатов, разработка и исполнение планов мероприятий происходит на всех уровнях управления, от подразделений предприятий до Группы в целом. В 2018 году была сформирована команда экспертов вовлеченности, отобраны и обучены 120 сотрудников «Норникеля».



Корпоративные диалоги и форумы

В целях повышения уровня информированности, принятия целей и ценностей Компании, повышения уровня доверия между коллективами и руководством в 2018 году был реализован проект «Корпоративные диалоги». В рамках этого проекта состоялось 17 корпоративных диалогов и 20 коммуникативных тренингов для руководителей. В результате было подготовлено более 200 руководителей. Всего в мероприятиях приняли участие 3,5 тыс. сотрудников Компании.

Семинары по вовлеченности и корпоративной культуре прошли на восьми конференциях блоков, а также на форумах корпоративных программ «Технологический прорыв», «Лидеры «Норникеля», «Кадровый резерв». Общий охват составил более 1 тыс. человек.

Также была организована прямая линия с вице-президентами «Норникеля», в рамках которой каждый мог задать любой вопрос.

Экономический эффект от реализации 18 бизнес-инициатив составил не менее

3,2 млн долл. США

>1,8
тыс. рабочих,

>500
линейных
руководителей

прошли обучение по программам «Наши ценности» и «Управление по ценностям»

Системное обучение в области корпоративной культуры



В программе обучения в области корпоративной культуры приняли участие восемь предприятий и подразделений Группы, общая продолжительность программы составила 125 ч.

На всех предприятиях Группы отмечен существенный рост соответствия поведения декларируемым ценностям. По результатам опроса управленческих команд, средний показатель частоты поведения по ценностям предприятий вырос в 1,5–2 раза.

Были разработаны и утверждены 18 бизнес-инициатив. Экономический эффект от их реализации, по оценкам участников, составил не менее 3,2 млн долл. США (200 млн руб.).

По программам обучения «Наши ценности» (для сотрудников) и «Управление по ценностям» (для руководителей) обучение прошли более 1,8 тыс. рабочих и более 500 линейных руководителей.



Подготовка внутренних тренеров

В целях формирования центра экспертизы и тиражирования компетенций в области обучения сотрудников по ценностям был разработан обучающий модуль «Наши ценности». По итогам конкурса были отобраны и подготовлены 24 внутренних тренера, которые провели более 60 программ по данному модулю.



Продвижение и коммуникация

В продвижении и внутренних коммуникациях основной акцент был сделан на освещении мероприятий по вовлеченности и развитию корпоративной культуры в корпоративных СМИ и на портале. Всего за 2018 год были подготовлены 11 статей, записаны шесть интервью с вице-президентами, подготовлены четыре информационно-рекламных ролика, созданы раздаточные материалы по программам (лифлеты, листовки), разработаны сайт и бренд для «Норникель Live».



Кадровый резерв

В 2018 году продолжилось тиражирование системы управления кадровым резервом при подборе кандидатов на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. Ряды кадрового резерва пополнили 115 резервистов в Заполярном транспортном филиале, ООО «Норильскникельремонт», ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» и АО «НТЭК». Кураторами стали 70 линейных руководителей. В 2018 году внедрена программа обучения и развития кадрового резерва и их кураторов, сочетающая в себе очные тренинги и дистанционные курсы.

В 2018 году продолжена работа по оценке потенциала, результативности и перспектив развития руководителей среднего и высшего звена. Оценку прошли около 1,5 тыс. руководителей. В проекте участвовали руководители как производственных подразделений Компании, так и функциональных направлений деятельности. Результаты оценки и варианты дальнейшего развития обсуждались на кадровых комитетах. По итогам оценки в список руководителей с высоким потенциалом карьерного роста в 2018 году включены более 450 сотрудников Компании.

2018 год

Янв. Фев. Март **Апр.** Май Июнь Июль Авг. **Сент.** Окт. **Нояб.** Дек.

Завершилась программа развития «Операционная эффективность» на базе Московской школы управления «Сколково». Программа состояла из пяти модулей; 55 ее участников повышали свой уровень понимания бизнеса и бизнес-среды, расширяли горизонт планирования и общего видения будущего Компании, изучали лучшие практики управления производством и искали возможности их применения и тиражирования на предприятиях «Норникеля». Итогом программы стали разработка и реализация восьми проектов, направленных на рост операционной эффективности предприятий Компании.

Началась корпоративная программа развития «Лидеры Норникеля», в которой принимают участие 54 высокопотенциальных руководителя. Ключевым элементом программы является проектная работа, нацеленная на разработку проектов повышения эффективности процессов в бизнес-единицах Компании на основе технологии бережливого производства.

Началась корпоративная программа профессионального развития сотрудников служб персонала «ЯНР». Ее цель — совершенствование профессиональной экспертизы функции управления человеческим капиталом, усиление взаимодействия бизнеса и HR-подразделений, применение новых решений, практик и инструментов в области управления персоналом. Ключевой задачей слушателей станет подготовка каталога HR-практик и инструментов для руководителя.

720 руководителей

прошли оценку по модели профессиональных компетенций

Для высокопотенциальных руководителей (HiPo) в 2018 году проведена серия тренингов по развитию управленческих компетенций. В 2018 году участие в обучении приняли 270 сотрудников из Мончегорска и Норильска. Темы управленческих тренингов были определены по результатам оценки по компетенциям в соответствии с индивидуальным планом развития каждого руководителя.

Для определения приоритетных направлений развития менеджмента ежегодно в четвертом квартале проводится оценка по компетенциям методом

«360 градусов». Оценка проводится по корпоративной модели компетенций, сформированной на основе ценностей и управленческих компетенций. По результатам оценки каждый участник на основании полученной обратной связи от руководителя определяет направления развития и с помощью специально разработанной библиотеки развивающих действий выбирает инструменты и способы развития на следующий год.

В 2018 году завершился проект по оценке профессиональных компетенций линейных руководителей начального

и среднего уровня минерально-сырьевого комплекса Компании. Была разработана модель профессиональных компетенций, и 720 руководителей прошли по ней оценку с помощью специально подготовленных тестов. В результате определены профессиональные области и направления, в которых необходимо дальнейшее развитие. По итогам проведенной оценки в 2019 году планируется организовать обучение линейных руководителей начального и среднего уровня минерально-сырьевого комплекса по разработанным для этой цели программам.

В Компании большое внимание уделяется использованию новейших технологий обучения



Повышение профессионального мастерства

Реконфигурация производственной цепочки, модернизация производства, внедрение новых технологий, современных форм и методов работы, скорость происходящих изменений предъявляют новые требования к знаниям, умениям сотрудников, их компетенциям. Система корпоративного обучения должна предусматривать возможность быстро и беспрепятственно получать новые знания, осваивать новые профессии, а горизонтальная и вертикальная ротация сотрудников должна быть поддержана соответствующими программами развития и обучения.

В 2019 году продолжится работа по диагностике и управлению развитием профессиональной квалификации сотрудников на предприятиях Компании. Будут разработаны модели профессиональных компетенций по нескольким функциональным и производственным блокам Компании, определены требования к уровню знаний и умений для каждой должности, а также сформирован банк тестовых вопросов для оценки уровня профессиональных компетенций сотрудников, занимающих эти должности по замещению.

В 2018 году продолжалась работа по обучению и повышению квалификации персонала Компании. В различных программах обучения и переподготовки было потрачено более 87,5 человеко-часов. Около 43 тыс. сотрудников прошли обучение на базе корпоративных учебных центров.

В Компании большое внимание уделяется использованию современных технологий обучения для различных групп персонала. В 2018 году 6,5 тыс. сотрудников прошли обучение по промышленной безопасности и охране труда в формате онлайн-обучения. Онлайн-курсы были созданы при помощи внутренней экспертизы сотрудников. Использование современных форматов и привлечение внутренней экспертизы позволяет быстро и качественно создавать новые интерактивные курсы для решения бизнес-задач по наращиванию компетенций сотрудников.



Оплата труда

Оплата труда сотрудников «Норникеля» определяется сложностью выполняемых функций, уровнем знаний и умений сотрудников, а также их личным вкладом в результат деятельности Компании.

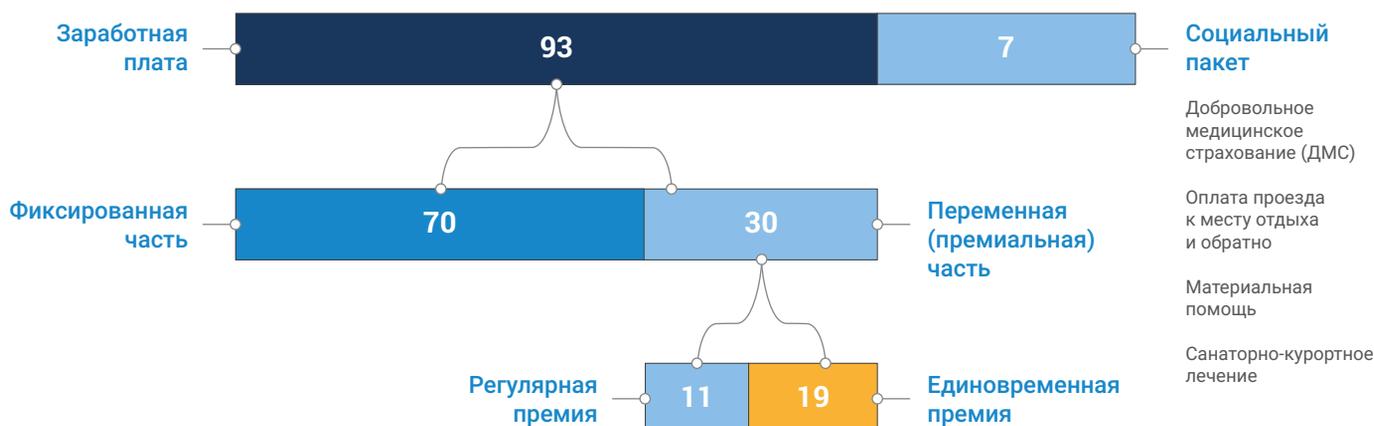
Подходы к вознаграждению:

- Внутренняя справедливость — управление вознаграждением сотрудников осуществляется на основе описания и оценки должностей в соответствии с принятой методологией. Применяются сквозные уровни грейдов для всех должностей Компании.
- Внешняя конкурентоспособность — управление вознаграждением сотрудников осуществляется на основе данных рынка труда в зависимости от специфики деятельности, локации предприятия и уровня должности (грейда).
- Поощрение за достигнутые результаты — пересмотр вознаграждения сотрудника осуществляется в зависимости от ежегодной оценки его деятельности.
- Простота системы вознаграждения — правила установления и пересмотра вознаграждения понятны каждому сотруднику Компании. Сотрудники понимают, как могут повлиять на изменение своего вознаграждения.

В 2018 году завершилась работа по внедрению системы грейдов. Грейдирование производится на основе определения уровня оплаты труда в соответствии с оценкой должности.

Компенсационный пакет состоит из постоянной и переменной частей (70 и 30% соответственно). Переменная часть выплачивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности Компании и результатам выполнения ключевых показателей эффективности.

Структура компенсационного пакета по российским предприятиям (%)



Кроме заработной платы, сотрудники получают социальный пакет, который составляет 7% от компенсационного пакета. В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- обеспечение сотрудников полисами добровольного медицинского страхования (ДМС) и предоставление покрытия от тяжелых несчастных случаев;
- предоставление на льготной основе путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха сотрудникам и членам их семей;

- оплата сотрудникам предприятий, находящихся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и членам их семей проезда и провоза багажа к месту отдыха и обратно;
- оказание единовременной материальной помощи сотрудникам в связи с наступлением определенных жизненных событий или трудной жизненной ситуацией;
- дополнительное пенсионное обеспечение сотрудников;
- прочие виды социальных гарантий согласно действующим коллективным договорам и локальным нормативным актам.

НАГРАДЫ ПЕРСОНАЛА

В 2018 году утверждена Наградная политика ПАО «ГМК «Норильский никель», которая определяет цели, принципы, правила, требования и ограничения, связанные с осуществлением деятельности Компании, направленной на награждение сотрудников. Целью разработки и реализации Наградной политики является в первую очередь развитие и повышение эффективности сотрудников.

Средняя заработная плата по российским предприятиям (в месяц)

Наименование валюты	2016	2017	2018
Долл. США ¹	1 405	1 784	1 780
Тыс. руб.	94,2	104,1	111,6

¹ Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю: 2016 год – 67,03; 2017 год – 58,35; 2018 год – 62,71.

Расходы Компании на социальный пакет по российским предприятиям

Показатель	2016	2017	2018
Расходы, всего (млн долл. США)	103,0	122,5	127,6
На одного сотрудника (долл. США)	1 300	1 571	1 703

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ НАГРАДНОЙ ПОЛИТИКИ

Количество наград сотрудникам (шт.)



Всего награды	
Внутренние награды предприятий	1 996
Награды муниципальных и региональных органов власти	1 664
Награды министерств и ведомств	286
Корпоративные награды	275
Государственные награды	83

- **Объективность и прозрачность** выдвижения и награждения: наличие объективных, релевантных и прозрачных критериев для награждения каждого конкретного сотрудника, с одной стороны, и четкого понимания награжденным и его коллегами, за что, за какие достижения осуществлено данное награждение, с другой; ощущение справедливости и заслуженности награды.
- **Востребованность, достижимость и значимость награждения:** соблюдение баланса между стремлением сотрудников быть награжденными и возможностью получения награды. Баланс достигается объективным распределением квот на награждения, прозрачностью и объективностью процедур, весомым материальным и нематериальным значением поощрения (награждения) и наградных мероприятий.
- **Информирование и информированность:** доступность документов, определяющих и регулирующих Наградную политику, известность и понятность условий, критериев и процедур выдвижения и награждения, перечня наградных номинаций и наград Компании.
- **Максимальная осведомленность** всех сотрудников о награжденных. Наградной процесс является открытым и имеет надлежащую информационную поддержку, реализованную в разных формах. Информация о награжденных доводится до сотрудников по всем каналам внутренних коммуникаций.
- **Периодичность:** упорядоченность наградных кампаний и мероприятий в течение календарного года.
- **Равные возможности** в выдвижении на награждение и в награждении для сотрудников разных территорий, отраслей. Отсутствие различий по полу, национальности, религиозной принадлежности при выдвижении на награждения и собственно при награждении сотрудников.
- **Развитие сотрудников** в соответствии со стратегическими приоритетами и корпоративными ценностями через повышение эффективности использования их потенциала и стремления совершенствовать свое профессиональное мастерство.

Наградная политика непосредственно связана с ценностями и стратегическими приоритетами Компании, эта связь осуществляется через номинации корпоративных поощрений. Компания награждает сотрудников за выдающиеся достижения в труде, за сверхусилия в профессиональной деятельности, за внедрение инноваций, способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта, за действия, расширяющие рамки формальных договоренностей Компании с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом. Компания выделяет и поддерживает сотрудников, показавших неординарные достижения в производственных, инженерных,

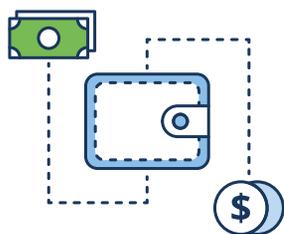
управленческих компетенциях, отмечая тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Компания использует несколько уровней поощрения. Корпоративные поощрения являются общекорпоративными наградами. Корпоративными поощрениями могут быть награждены сотрудники «Норникеля». Также существуют внутренние поощрения; критерии выдвижения на них и награждения ими должны соответствовать Наградной политике. Наиболее отличившиеся сотрудники могут быть представлены к ведомственным и государственным

наградам. Компания приветствует признание своих сотрудников со стороны ведомств и государства, представляя к наградам тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

Наградные мероприятия являются кульминацией наградной политики. Корпоративные награждения проводятся на торжественных мероприятиях, в присутствии коллективов и высшего руководства Компании. Сведения о награжденных публикуются в корпоративных изданиях, доводятся до всех сотрудников Группы.

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ



Система показателей эффективности «Норникеля» — основа формирования прозрачной системы мотивации и оценки эффективности сотрудников. Система вознаграждения связана с утвержденными ключевыми показателями по разным уровням должностей, отмечается фактическое выполнение показателей эффективности выше установленного целевого значения.

С 2018 года началась автоматизация процесса оценки персонала по КПЭ. Внедрение автоматизированной системы оценки персонала по КПЭ позволит придерживаться единой методологии оценки сотрудников в Группе и консолидировать данные в единую базу, а также обеспечит доступ к процессу через интерфейсы личного кабинета на уровне каждого сотрудника. На конец 2018 года в системе работали 19 филиалов / дочерних обществ Компании. В 2019 году тиражирование этой системы затронет предприятия энергетики и транспортные филиалы Компании.



Система управления эффективностью деятельности сотрудников применяется в Компании на протяжении пяти лет. Оценка производится на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые охватывают показатели по социальной ответственности, безопасности труда, операционной эффективности, управлению капиталом. В 2018 году в оценке результативности по ключевым показателям эффективности участвовали 9,8 тыс. человек (сотрудники Главного офиса, филиалов и дочерних предприятий).

В целях повышения эффективности деятельности сотрудников Главного офиса был утвержден Регламент проведения оценки результативности сотрудников и Положение о премировании по итогам работы за год. Основной задачей Регламента проведения оценки результативности является создание механизма, связывающего результат оценки деятельности с системой вознаграждения, развитием и продвижением сотрудников, а Положение о премировании определяет оценку результативности сотрудников за отчетный период на основании выполнения командных и индивидуальных КПЭ.



Система позволяет: применять единый подход в Компании к оценке результативности сотрудников, выделять руководителю и подчиненному наиболее приоритетные цели на текущий год в соответствии с показателями Компании / филиалов / дочерних обществ, а также связывать результаты труда конкретного сотрудника с его вознаграждением.

В целях повышения эффективности деятельности сотрудников российских компаний разработан и утвержден Регламент проведения оценки результативности руководителей, согласно которому управление эффективностью осуществляется посредством постановки и оценки выполнения сотрудниками КПЭ.