

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

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 равные возможности для реализации своего потенциала, а должностное продвижение осуществляется только на основе профессиональных компетенций.

В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому сотруднику 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. Компания не использует детский труд.

«Норникель» постоянно занимается повышением эффективности своей деятельности. С этой целью внедрены типовые подходы по формированию организационных структур подразделений, разработана номенклатура должностей, призванная унифицировать процесс их создания.

Среднесписочная численность персонала Группы человек

Месторасположение	'17	'18	'19
Россия	77 991	74 926	72 782
Африка	605	617	577
Европа	326	330	326
Азия	13	13	16
США	10	10	9
Австралия	5	5	5
ВСЕГО	78 950	75 901	73 715

НАШИ НАГРАДЫ

По итогам 2019 года «Норникель» вошел в рейтинги лучших работодателей:

- Глобальный международный рейтинг Forbes Global 2000: The World's Best Employers: 1-е место среди российских компаний; 36-е место среди 2 тыс. лучших работодателей мира. Единственная компания из России в топ-100 рейтинга;
- Глобальный рейтинг работодателей компании Universum: 1-е место среди студентов и профессионалов в категории Metals & Mining;
- «Рейтинг работодателей России» компании HeadHunter: 4-е место среди 100 лучших работодателей.

КАДРОВЫЙ СОСТАВ

Снижение среднесписочной численности в 2019 году обусловлено структурными изменениями внутри Группы, а также реализацией программы повышения производительности труда и снижения издержек.

**73,7
тыс. человек**

составила среднесписочная численность персонала Группы в 2019 году

Компания является одним из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (17% сотрудников). Причем доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения составляет 99,7%



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ПАРТНЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ С ВУЗАМИ

Для повышения интереса молодежи к горно-металлургическому производству и подготовки высококвалифицированных специалистов «Норникель» уделяет большое внимание взаимодействию с российскими вузами. В 2019 году были отобраны и приглашены для участия в корпоративной программе «Профессиональный старт» 322 студента из 25 профильных вузов России. Студенты получили практические навыки — во время стажировки на крупных предприятиях Группы и новые, требующиеся в бизнесе знания — в ходе образовательной деловой игры «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 «Норникеля». Студентам помогли более 20 наставников из числа ведущих сотрудников Компании. «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 93 выпускника — участника деловой игры были трудоустроены на предприятиях Группы в 2019 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 2019 году прошли всероссийский и международные 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.

^{1/} По российским предприятиям Группы.

В 2019 году впервые стартовала стажерская программа для Главного офиса в Москве. В программе приняли участие лучшие выпускники ведущих вузов столицы. По завершении программы семь из девяти стажеров получили предложение о работе в различных структурных подразделениях Главного офиса.

ПРОГРАММА «СОДЕЙСТВИЕ»

Из-за географической удаленности промышленных площадок Компания активно привлекает на свои производственные предприятия 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» (далее — программа «Содействие»). Программа направлена на привлечение не только высококвалифицированных специалистов и руководителей, но и молодых специалистов, а также квалифицированных работников, профессии которых считаются дефицитными. На данный момент участниками программы являются 1530 сотрудников «Норникеля», включая 352 человека, которые присоединились в 2019 году. В рамках программы «Содействие» Компания способствует созданию комфортных условий для проживания приглашенных работников и компенсирует им расходы, связанные с переездом и обустройством на новом месте жительства.



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В целях развития корпоративной культуры в 2019 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, разработку и реализацию решений/мероприятий по его итогам.

По результатам исследования в 2019 году индекс вовлеченности вырос на 6 п. п., в том числе фактор «Высшее руководство» — на 10 п. п.

Исследование включает в себя анкетирование и фокус-группы и проводится среди 75 тыс. сотрудников из 32 предприятий Компании. Анализ результатов, разработка и исполнение мероприятий по улучшениям происходят на всех уровнях управления, от подразделений предприятий до Группы в целом. Всего за минувший год было проведено 850 мероприятий.

КОРПОРАТИВНЫЕ ДИАЛОГИ И ФОРУМЫ

В целях повышения уровня информированности, принятия целей и ценностей Компании, повышения уровня доверия между коллективами

и руководством второй год реализуется проект по построению «диалога» между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками. В рамках этого проекта в 2019 году состоялись 30 корпоративных диалогов, 35 коммуникативных тренингов для руководителей, 270 «встреч без галстуков», прямая линия с вице-президентами «Норникель Live», проведено шесть видеоинтервью с вице-президентами. В результате было подготовлено более 400 руководителей. Всего в мероприятиях приняли участие 5,5 тыс. сотрудников Компании.

Семинары по вовлеченности и корпоративной культуре прошли на десяти функциональных конференциях, а также на образовательных корпоративных программах «Лидеры Норникеля», «По пути эффективности», «ЯHR». Общий охват составил более 1 тыс. человек.

СИСТЕМНОЕ ОБУЧЕНИЕ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

В рамках обучения корпоративной культуре и внедрения ценностей Компания реализует программы по всем уровням управления: от топ-менеджмента до рядовых сотрудников.

Для руководителей организован практикум по корпоративной культуре (по инструментальной Белой книге). Всего в 2019 году было проведено 49 практикумов, в которых приняли участие более 500 управленцев. По итогам оценки эффективности проведенных практикумов руководителями рост по критериям «Важность корпоративной культуры для бизнеса» составил 20 п. п., «Понимание, как развивать корпоративную культуру» — 34 п. п.



**Зелькова
Лариса Геннадьевна**

Старший вице-президент —
руководитель Блока кадровой,
социальной политики и связей
с общественностью



Программа «Лидеры Норникеля» построена по нарастающей. Все продумано таким образом, чтобы подготовить участников к проектной работе. Конечно, один из главных итогов обучения — разработка конкретных кейсов, направленных на усовершенствование бизнес-процессов Компании, но не только. Нельзя сбрасывать со счетов еще один аспект, который невозможно измерить, — эмоциональный. Дружеские связи, которые устанавливаются во время обучения между участниками, в дальнейшем очень помогают им в работе. Как сказал один из участников прошлого года: «Выпускники — это навсегда». Это очень точная фраза: даже после окончания обучения мы продолжаем общаться



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 полтора-два раза. Оценка по фактору «Принятие решений непосредственными руководителями в соответствии с ценностями Компании» составляет 62%, что на 7 п.п. выше, чем в 2018 году.

В целях формирования центра экспертизы и тиражирования компетенций в области обучения сотрудников по ценностям разработан тренинг «Наши ценности». По итогам конкурса были отобраны и подготовлены 75 внутренних тренеров, которые провели более 400 программ по данному тренингу для сотрудников (охват — свыше 10 тыс. человек).

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

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 2019 год проведено десять интервью с вице-президентами, создано десять роликов по теме корпоративной культуры, подготовлены раздаточные материалы по программам (лифлеты, листовки), обновлены сайт и бренд для «Норникель Live», выпущен сборник по корпоративной культуре с лучшими практиками предприятий.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

В 2019 году продолжилось тиражирование системы управления кадровым резервом при подборе кандидатов на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. К проекту присоединились ООО «Медвежий ручей», ООО «Заполярная строительная компания», АО «Норильсктрансгаз» и АО «Норильскгазпром». На базе Корпоративного университета начали обучение 250 новых резервистов. В дополнение к очному курсу разработаны справочники резервиста и куратора с инструментами и техниками, которые являются основой для формирования и развития управленческих навыков и будут полезны в работе.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

В 2019 году продолжена работа по оценке потенциала, результативности и перспектив развития руководителей среднего и высшего звена. Более 500 руководителей прошли оценку потенциала. В 2019 году фокус был на руководителях топ-100 и первой-второй линейки руководителей Операционного блока. Помимо результатов оценки, вариантов дальнейшего развития на кадровых комитетах обсуждались вопросы кадровой защищенности руководящих позиций и готовность резерва для их замещения в ближайшей перспективе. По итогам для 200 ключевых руководящих позиций определен резерв.

В апреле 2019 года завершилась корпоративная программа развития «Лидеры Норникеля», в которой приняли 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. На последнем модуле программы участники представили менеджменту Компании результаты проектной работы, включая планы мероприятий по улучшению бизнес-процессов «Норникеля».

Запрос на участие в подобных программах со стороны как бизнеса, так и руководителей, занимающих ключевые позиции, высокий. И в сентябре 2019 года началось обучение нового потока руководителей по корпоративной программе «Лидеры Норникеля 2.0». Программа состоит из четырех

модулей, каждый из которых включает теоретическое обучение, практический блок, позволяющий эффективно трансформировать полученные знания в конкретный навык, мастер-классы, проектную работу. Участниками этого года стали 55 руководителей, большинство из них зачислены на программу по итогам выполнения конкурсного задания. Конкурс в этом году составлял три человека на место.

Для руководителей среднего звена в июне 2019 года началась корпоративная программа развития «По пути эффективности». В фокусе обучения — развитие управленческих компетенций, формирование управленческого мышления, изучение инструментов непрерывного совершенствования, практик управления людьми. Обучение проходит в трех городах: Норильске, Мончегорске, Красноярске — в течение десяти месяцев. Участниками программы, состоящей из пяти модулей, стали 139 человек. По каждому участнику проводится мониторинг эффективности: активность и вовлеченность в учебный процесс на очных тренингах, выполнение домашних заданий в межмодульный период, работа над проектами, участие в онлайн-тренингах и др. На учебном портале участники могут не только посмотреть календарь событий, выбрать удобную дату обучения, выполнить задание, пообщаться с тренером и другими участниками, но и посмотреть свой текущий рейтинг. В программе используются современные методы и форматы обучения взрослых.

В марте 2019 года завершилась корпоративная программа профессионального развития сотрудников служб персонала «ЯHR». 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. По итогам программы участниками был подготовлен каталог HR-практик и инструментов для руководителя «Путеводитель по взаимодействию с сотрудниками». По практикам «Интервью с кандидатом», «Экологичное увольнение» были проведены мастер-классы в рамках корпоративных программ развития руководителей.

Программа «ЯHR» получила дальнейшее развитие. В октябре 2019 года стартовала программа «ЯHR регион» на Кольской ГМК для специалистов служб персонала на местах.

Для проведения ежегодной оценки компетенций методом «360 градусов» в 2019 году на базе программного продукта SAP HCM был разработан модуль AC «Оценка 360». Его внедрение позволит тиражировать оценку компетенций на все предприятия Группы и сформировать единую систему для определения приоритетных направлений развития менеджмента. Оценка проводится по корпоративной модели компетенций, сформированной на основе ценностей и управленческих компетенций. По результатам оценки каждый участник на основании обратной связи от руководителя определяет направления развития, формирует индивидуальный план развития и с помощью специально разработанной библиотеки развивающих действий выбирает инструменты и способы развития на следующий год.

В 2019 году продолжилась реализация комплексного проекта по разработке профессиональных компетенций для должностей руководителей, специалистов и служащих Компании. Были разработаны модели профессиональных компетенций для службы промышленной безопасности и охраны труда, для производственного блока Заполярного транспортного филиала Компании, металлургов Заполярного филиала и АО «Кольская ГМК». Более 1 тыс. человек прошли оценку по разработанным моделям с помощью специально подготовленных тестов. В результате определены профессиональные области и направления, в которых сотрудникам необходимо развиваться дальше.

В 2019 году по итогам оценки профессиональных компетенций, проведенной в 2018 год, обучение прошли порядка 400 сотрудников Компании по специально разработанным для этой цели программам.

В 2019 году в Компании продолжилась работа по внедрению профессиональных стандартов. Были проанализированы 60 профессий по 14 профессиональным стандартам, которые охватили порядка 5 тыс. сотрудников. Представители Компании являются членами Совета по профессиональным квалификациям в горно-металлургическом комплексе и Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, принимают активное участие в их деятельности.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

Реконфигурация производственной цепочки, модернизация производства, внедрение новых технологий, современных форм и методов работы, профессиональных стандартов, разработка и внедрение профессиональных квалификаций 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 2020 году продолжится работа по диагностике и управлению развитием профессиональной квалификации сотрудников на предприятиях Компании. Будут разработаны модели профессиональных компетенций по 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.

Планируется и дальше осуществлять внедрение профессиональных стандартов в Компании. Участвуя в деятельности советов по профессиональным квалификациям Компания способствует развитию национальной системы квалификаций.

В 2019 году продолжалась работа по обучению и повышению квалификации персонала Компании. Всего программами обучения и переподготовки было охвачено около 70 тыс. сотрудников, около трети из них прошли по два различных курса. Общий объем составил около 4 655 тыс. человеко-часов, в рамках которых 40,8 тыс. сотрудников прошли обучение на базе корпоративных учебных центров.

В Компании большое внимание уделяется использованию современных технологий обучения для разных групп персонала. В 2019 году 6,5 тыс. сотрудников прошли обучение по промышленной безопасности и охране труда в формате онлайн-обучения. Онлайн-курсы создаются при помощи внутренней экспертизы сотрудников. В Компании разработано 58 дистанционных курсов по ПБиОТ, создано 33 видеоролика (в том числе компьютерные 3D-модели), семь мультимедийных инструктажей по рабочим профессиям. Использование современных форматов и привлечение внутренней

экспертизы позволяет быстро и качественно создавать новые интерактивные курсы для решения бизнес-задач.

- Простота системы вознаграждения — правила установления и пересмотра вознаграждения понятны каждому сотруднику Компании. Сотрудники понимают, как могут повлиять на изменение своего вознаграждения.

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.

В 2019 году одной из основных была задача по поддержанию в актуальном состоянии системы грейдов. Процедуру дооценки/переоценки прошли более 9,5 тыс. должностей. Также система грейдов внедрялась на создаваемых и реорганизуемых предприятиях Компании.

В 2020 году продолжится работа по поддержанию системы грейдов в актуальном состоянии, автоматизации отдельных процессов описания и оценки должностей.

Компенсационный пакет состоит из постоянной и переменной частей (73 и 27% соответственно). Переменная часть выплачивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности Компании и результатам выполнения ключевых показателей эффективности.

Средняя ежемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля» намного выше минимального размера оплаты труда (МРОТ) в регионах присутствия Компании.

Величина МРОТ в регионах присутствия «Норникеля»

Регион	Тыс. руб.	Долл. США
Мурманская область	25,9	401
Норильский промышленный район (НПР)	29,3	453
Красноярский край (кроме НПР)	11,3	174
Москва	20,2	312
Забайкальский край	16,9	261

Средняя заработная плата сотрудников «Норникеля»¹ в месяц

Наименование валюты	'17	'18	'19
Долл. США ²	1 784	1 780	1 835
Тыс. руб.	104,1	111,6	118,8

1/ По российским предприятиям Группы.

2/ Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю: 2017 год — 58,35; 2018 год — 62,71; 2019 — 64,74.

Кроме заработной платы сотрудники получают социальный пакет, который составляет 8% 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.

Расходы «Норникеля» на социальный пакет

в год

Расходы	'17	'18	'19
Всего, млн долл. США	122,6	127,6	147,3
На одного сотрудника, долл. США	1 571	1 703	2 023

Структура компенсационного пакета по российским предприятиям Группы

%



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 Наградной политики является в первую очередь развитие и повышение эффективности сотрудников. Для реализации принципов, установленных в Наградной политике, в первом квартале 2019 года разработана новая редакция Положения о корпоративных поощрениях. В соответствии с данным документом в Компании начиная с 2019 года наряду с действующими наградами вновь введены девять специальных почетных званий в наиболее приоритетных направлениях деятельности «Норникеля».

Основные принципы наградной политики

- **Объективность и прозрачность** выдвижения и награждения. Наличие объективных, релевантных и прозрачных критериев для награждения каждого конкретного сотрудника, с одной стороны, и четкого понимания награжденным сотрудником 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 работников 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 поощрений. 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.

Поощрительные номинации





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 работников Группы. В декабре 2019 года состоялась первая в истории Компании церемония награждения специальными почетными званиями на наградном мероприятии, посвященном подведению итогов года.

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.

Система управления эффективностью деятельности сотрудников применяется в Компании с 2014 года. Оценка производится на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые охватывают показатели по социальной ответственности, безопасности труда, операционной

эффективности, управлению капиталом и учитывают кросс-функциональные интересы участников процесса. В 2019 году в оценке результативности по ключевым показателям эффективности участвовали 11,3 тыс. сотрудников Группы.

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, а также связать результаты труда конкретного сотрудника с его вознаграждением.

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 2019 года в системе работали 28 подразделений Компании. В 2020 году автоматизированной системой будут охвачены все российские предприятия Группы.

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 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.

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.