

Социальная политика

Наши люди

НАШ ПОДХОД

Компания ЕВРАЗ убеждена, что успех зависит от ее работников, и поэтому систематически уделяет большое внимание развитию кадровых ресурсов. Мы понимаем, что только квалифицированный, вовлеченный и мотивированный персонал может удовлетворить потребности наших клиентов.

Соответствие трудовому праву и законодательству в странах деятельности

Группы является ключевым аспектом данного подхода. Сюда относятся законы в области охраны труда, минимальной заработной платы, прав работников на оплачиваемый отпуск, декретный отпуск, заключения коллективных договоров, медицинского страхования, пенсионного обеспечения, защиты персональных данных, свободы от всех форм дискриминации и т. д.

Стратегия по персоналу и кадровый состав

Кадровая политика

ЕВРАЗ предоставляет работникам возможности для роста внутри организации и при необходимости также целенаправленно подбирает специалистов на рынке труда. Благодаря этому Группа всегда готова к будущим вызовам и достижению поставленных амбициозных целей.

При рассмотрении кандидатов ЕВРАЗ ориентируется на их профессионализм и конкретные характеристики, то есть личные качества и особенности поведения, которые мы хотим видеть в работниках. Принципами ЕВРАЗа являются:

- безопасность;
- уважение к людям;
- результативность и ответственность;
- фокус на клиенте;
- эффективная работа в команде.

ЕВРАЗ продолжает инвестировать в молодых талантливых специалистов, в том числе проводит мероприятия по профориентации для студентов. В 2017 году команда учеников из наших подшефных школ участвовала в соревнованиях WorldSkills Junior.

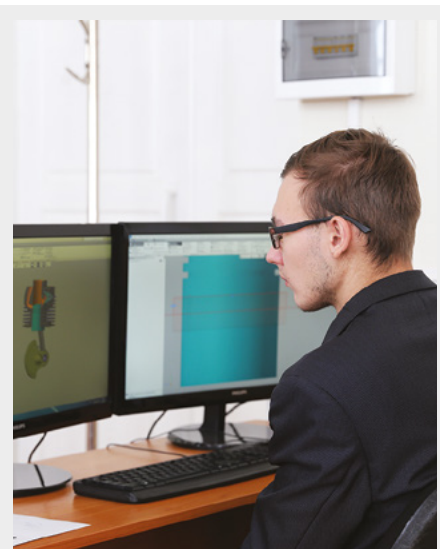
Для привлечения молодых специалистов Группа ведет работу по двум приоритетным направлениям:

- производственная практика, после которой лучшим студентам ЕВРАЗа предоставляет постоянные рабочие места;
- сотрудничество с университетами и колледжами для совершенствования образовательных программ путем проведения совмещенных курсов и оборудования лабораторий. Это дает студентам возможность изучать современные технологии и стандарты. ➔

EVRAZ NEW LEADERS

Профессиональное развитие

Стратегия развития персонала. В 2017 году ЕВРАЗ продолжил реализацию программы «От мастера до управляющего директора». Это один из инструментов, которые мы используем в обучении линейных руководителей важнейшим практическим навыкам по четырем ключевым направлениям: ОТ, ПБ и Э, кадры, управление эффективностью и управление усовершенствованиями. Каждое из этих направлений имеет критерии оценки, анализ которых проводится ежеквартально. Кроме того, мастера и руководители направления имеют возможности для получения обратной связи от высшего менеджмента. Наше обучение рассчитано на приобретение практических навыков, необходимых каждому человеку: мы обучаем лидеров взаимодействию с командой, предоставлению обратной связи, ведению диалога и созданию безопасной рабочей среды. В прошлом году Группа расширила свою программу, включив в нее руководителей направлений российских и украинских активов. С начала программы «От мастера до управляющего директора» в 2016 году в ней приняли участие в общей сложности 1,800 линейных руководителей, из них – 300 руководителей в 2017 году. После завершения курса 83% участников отметили свои успехи в следующих областях: тайм-менеджмент, целеполагание, взаимодействие и обратная связь, а также применение стандартных рабочих инструментов и компетенций, таких как визиты на производство и проведение планерок.



➔ МОДЕРНИЗАЦИЯ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ЛАБОРАТОРИИ ЗА СЧЕТ СРЕДСТВ ЕВРАЗА

В 2017 году ЕВРАЗ направил средства на модернизацию инженерно-технической лаборатории в Нижнетагильском горно-металлургическом колледже. Модернизация включала обновление компьютеров в лаборатории и закупку нового программного обеспечения и другого оборудования. Новое оборудование поможет студентам в изучении инженерно-технических дисциплин.

За последние пять лет Группа помогла колледжу модернизировать автоматизированные, электродинамические, мехатронные, робототехнические установки, средства дистанционного обучения, металлообрабатывающие, сварочные и электрические установки.

В 2017 году Группа пересмотрела и доработала программу «Новые лидеры ЕВРАЗа». Темы, рассматриваемые в программе, всегда отражают потребности бизнеса – конкретные проблемы, требующие адресного разрешения. В 2016 году акцент программы сместился с производственных вопросов на вопросы, касающиеся персонала. В 2017 году еще 70 работников закончили 7-ю программу «Новые лидеры ЕВРАЗа», которая проходила в Московской школе управления «Сколково». Программу закончили 317 человек, 60% из них заняли новые должности в Группе.

Управление эффективностью. ЕВРАЗ продолжает работать над совершенствованием системы контроля показателей эффективности. В 2017 году данная система была пересмотрена и обновлена:

- были стандартизованы методы определения КПЭ;
- был обновлен список технических КПЭ с учетом лучших промышленных практик (список находится на контроле у президента Группы);
- были сокращены сроки постановки целей. ➔

Обучение и развитие персонала. При разработке учебных материалов и образовательных программ для подготовки квалифицированного персонала, способного к грамотному решению поставленных задач, ЕВРАЗ полагается на уровень инженерно-технической подготовки и опыт своего персонала. ➔

В прошлом году Группа продолжала развивать проект создания клубов молодых инженеров, который был запущен в дивизионе «Урал» (ЕВРАЗ НТМК и ЕВРАЗ КГОК).



➔ **КОРПОРАТИВНАЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ МОЛОДЕЖНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**

В 2017 году 50 молодых профессионалов из крупнейших производственных дочерних компаний ЕВРАЗа приняли участие в пятой ежегодной научно-технической молодежной конференции Группы. Команды представили свои лучшие технические решения и затем оптимизировали их с помощью инструментов теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Окончательные предложения были представлены членам экспертно-научного совета ЕВРАЗа, которые порекомендовали внедрить все представленные решения в работу Группы.

➔ **SAP SUCCESS FACTORS**

В 2017 году была завершена реализация проекта SAP SuccessFactors, который позволил автоматизировать процессы поиска кандидатов, построения карьеры и создания кадрового резерва, а также процессы целеполагания и оценки персонала. Данные процессы используются для расчета бонусов на основании окончательных результатов выполнения КПЭ.

Решение SAP объединило данные процессы кадрового управления в единую систему, позволяющую улучшить общую эффективность и создать единую базу данных.

В 2017 году состоялось 10 сессий Школы главных инженеров ЕВРАЗа в России и на Украине, а также прошел технический форум, посвященный улучшению эффективности горнодобывающих работ. Отчетный год отмечен внедрением нового формата программы: преемники участвовали в решении задач научно-техническим советом по бенчмаркингу производственных процессов.

Решения, предложенные экспертами и молодыми специалистами ЕВРАЗа, были структурированы и занесены в библиотеку технических материалов, которая опубликована во внутренней корпоративной сети.

ЕВРАЗ уделяет особое внимание повышению престижа рабочих профессий. Роли рабочих активно меняются и определяют результаты деятельности Компании с технической точки зрения и качество продукции, которую ЕВРАЗ представляет на рынках. ➔

Оценка эффективности программ обучения.

В рамках программы «Сохранение и развитие технических компетенций», запущенной в 2012 году, Группа направила порядка 700 лучших экспертов для участия в обучающих программах и технических форумах, а также поручила экспертам организацию и контроль проектов по привлечению молодых специалистов.

Научно-технический консультативный совет определил свои функции и дал ценные указания, позволяющие экспертам определить эффективность развития технологии и разработки технологических решений.

Регулярные технические форумы стали отличной площадкой для обсуждения и анализа специалистами Группы технических вопросов, поиска сторонних мнений и разработки плана их внедрения и выполнения.

Оценка персонала

В преддверии ежегодных кадровых комитетов в 2017 году ЕВРАЗ провел встречи с 220 руководителями по методу «360 градусов» (CEO-2 и преемники). Это позволило выявить сильные стороны руководителей и области для совершенствования, в дальнейшем это поможет в разработке программы развития.

ЕВРАЗ продолжает использовать различные методы оценки в зависимости от целей и категории персонала, включая модель Korn Ferry's Learning Agility™, программу «Из мастеров в руководители», SHL-тестирование и анкетирование.



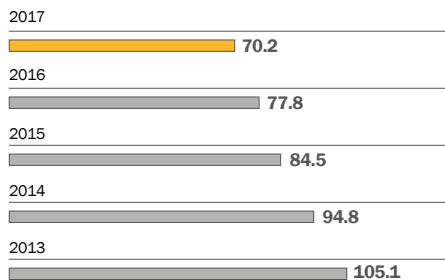
Павел Терешенко,
электромонтер ЕВРАЗ ЗСМК,
завоевавший золотую медаль на чемпионате WorldSkills

➔ **ЧЕМПИОНАТ WORLDSKILLS HI-TECH 2017**

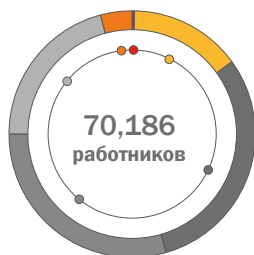
В 2017 году ЕВРАЗ в четвертый раз принял участие в Национальном чемпионате передовых технологий WorldSkills. Команда Группы выиграла свое первое золото, завоевала три серебряные и две бронзовые медали в семи дисциплинах.

ЕВРАЗ впервые отправил на чемпионат юношескую команду. Ее участники заняли второе место в номинации «Электромонтаж 12+».

ЧИСЛО РАБОТНИКОВ НА 31 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА, ТЫС. ЧЕЛОВЕК

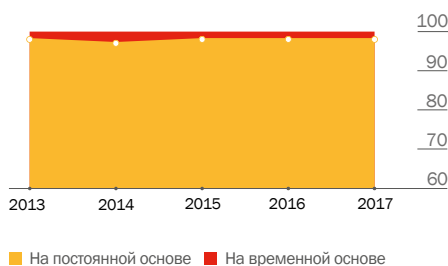


ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ ПО ВОЗРАСТАМ НА 31 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА, %



<20	0.3
20-29	14.9
30-39	30.6
40-49	29.3
50-59	20.8
>60	4.1

ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ НА ПОСТОЯННОЙ ИЛИ ВРЕМЕННОЙ ОСНОВЕ, %



Численный состав персонала

В 2017 году численность персонала ЕВРАЗа составляла 70,186 работников, что на 9.8% меньше по сравнению с 2016 годом. Для более успешной реализации своей стратегии в 2017 году Группа продала свои непрофильные активы, такие как ЕВРАЗ Находкинский морской торговый порт и ЕВРАЗ Суха Балка.

Многообразие

ЕВРАЗ считает многообразие решающим фактором развития бизнеса и старается обеспечить равную защиту прав всех работников, независимо от расовой принадлежности, национальности, пола и сексуальной ориентации.

ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ ПО РЕГИОНАМ В 2017 ГОДУ, %



Россия и страны СНГ	94.5
Северная Америка	5.2
Европа	0.3

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА: РАБОТНИКИ, РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА, ДИРЕКТОРА, % (количество человек)



Группа также поощряет многообразие при подборе персонала. Люди с ограниченными возможностями получают всестороннее внимание, что гарантирует учет их уникальных способностей и умений.

Вовлеченность работников

ЕВРАЗ использует широкий выбор средств коммуникации с сотрудниками, включая корпоративную интрасет и веб-сайт, корпоративные издания, социальные сети, интернет-конференции и сессии «вопрос-ответ» с группой руководителей высшего звена, общие собрания и опросы работников о степени их удовлетворенности условиями работы (включая опросы для привлечения персонала).

Работа с профсоюзами

Взаимоотношения ЕВРАЗа с профсоюзами, представляющими права работников, основываются на принципе партнерства, обеспечивающем конструктивное и позитивное общение. Руководство регулярно проводит встречи с представителями профсоюзов на каждом предприятии ЕВРАЗа. Общий уровень профсоюзного охвата в Группе составляет 73%, при этом показатели сильно различаются в зависимости от вида деятельности и страны проживания работников.

Профсоюзы ЕВРАЗа являются частью всероссийских отраслевых профсоюзов (к ним относятся Горно-металлургический профсоюз России и Профсоюз работников угольной промышленности России), а также имеют членство в Федерации независимых профсоюзов России и международных ассоциациях профсоюзов. На территории Украины интересы работников Группы представляет Профсоюз металлургов и горняков Украины.

На отраслевом уровне ЕВРАЗ сотрудничает с профсоюзами через ассоциации работодателей. Группа является членом Общероссийского отраслевого объединения работодателей угольной промышленности России и Ассоциации металлургов России. На Украине при проведении переговоров с отраслевыми национальными профсоюзами ЕВРАЗ имеет право на совещательный голос в рабочей группе Федерации металлургов Украины.

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ, %

Регион	2013		2014		2015		2016		2017	
	Всего	По собственному желанию	Всего	По собственному желанию	Всего	По собственному желанию	Всего	По собственному желанию	Всего	По собственному желанию
Россия и страны СНГ	14	7	17	7	12	5	14	5	11	6
Северная Америка	30	14	20	14	20	12	26	15	23	14
Европа	21	9	15	9	22	14	18	10	8	2

Мониторинг вовлеченности персонала

Определение степени вовлеченности персонала в 2016 году позволило установить кадровые приоритеты ЕВРАЗ за 2017 год. Мы провели опрос для разработки планов повышения вовлеченности на уровне предприятий и корпорации в целом.

Главной целью было повысить осведомленность сотрудников о том, что происходит в Группе, включая ближайшие и долгосрочные цели, планы развития предприятий, где они задействованы, и чего ждать самим работникам. Для обсуждения этих вопросов с персоналом мы выбрали новый формат – «Информационные дни». В них приняли участие более 3,000 человек из наших дочерних компаний и управляющей компании. На местном уровне основным направлением деятельности стало улучшение рабочих условий. Более 50 таких мер по улучшению было принято в дивизионах «Урал» и «Сибирь», в которых мы в 2016 году запустили экспериментальную программу.

В 2017 году анализ вовлеченности персонала охватил все основные направления деятельности Группы. Основная цель проектов – построение диалога между организацией и ее работниками на всех уровнях, начиная с предприятия и заканчивая цехом и производственными площадками. ➔

Горячая линия ЕВРАЗа

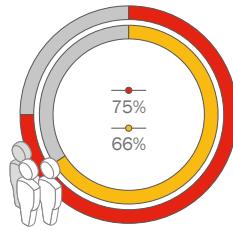
➔ **КАТЕГОРИИ ВОПРОСОВ, ПОСТУПАВШИХ НА ГОРЯЧУЮ ЛИНИЮ В 2017 ГОДУ, %**



Трудовые взаимоотношения	37
Охрана труда и промышленная безопасность	19
Общая информация	11
Безопасность	11
Прочие	2

В 2017 году на горячую линию поступило 704 обращения. Самыми популярными стали вопросы, касающиеся трудовых взаимоотношений, включая качество обслуживания работников (114), и вопросы по заработной плате (71). Значительно выросло число обращений по поводу безопасности пешеходных путей и качества освещения (25). Данные запросы позволили Группе выявить наиболее опасные участки, такие как переходы через железнодорожные пути, и сделать их более безопасными.

➔ **ДОЛЯ УЧАСТВОВАВШИХ В ОПРОСЕ О СТЕПЕНИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА, %**



■ 2017 ■ 2016

Финансовая мотивация

В 2017 году ЕВРАЗ запустил программу по грейдингованию, в рамках которой консультанты помогли оценить должностные функции в пределах организации и установить принципы распределения вознаграждений. Грейдовая система и принципы распределения вознаграждений сделают процедуру премирования работников более прозрачной.

При реализации проектов трансформаций в рамках развития Бизнес-системы ЕВРАЗа Группа внедрила систему мотивирования персонала, чтобы поощрять разработку идей по совершенствованию рабочего процесса и активно вовлекать работников в их осуществление.

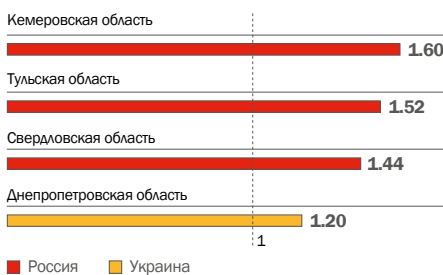
Группа стремится не просто соответствовать требованиям по минимальной заработной плате, а достойно оплачивать работу своего персонала. ➔

Ключевые проекты

Трансформация отдела кадров

Проект Центра сервисных решений по поддержке HR-процессов включает всю сеть кадровых услуг, в том числе ведение документации по персоналу, расчет заработной платы и ведение табеля рабочего времени. В 2017 году работа центра была распространена на объекты дивизиона «Урал». В связи с этим общее число пользователей услуг превысило 55,000 работников. С момента открытия в августе 2016 года центр провел более 580,000 операций. К декабрю 2017 года проект Центра сервисных решений по поддержке HR-процессов добился увеличения качества предоставления услуг и снизил производственные затраты на 3%.

➔ **СООТНОШЕНИЕ СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ЕВРАЗЕ И РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ**



➔ **ЕВРАЗ ВЫИГРАЛ ГЛАВНЫЙ ПРИЗ КОНКУРСА «ПРОЕКТ ГОДА ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

Российский филиал Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами ежегодно проводит общенациональный конкурс совместно с IT-кластером фонда «Сколково». Всего на конкурсе были представлены 24 проекта по управлению бизнес-процессами. Центр сервисных решений по поддержке HR-процессов ЕВРАЗа завоевал Гран-при конкурса и был назван проектом года по управлению бизнес-процессами. Решение SAP объединило указанные HR-процессы в рамках одной системы, что позволило повысить эффективность всего процесса и создать единую базу данных.



Цели на 2018 год

ЕВРАЗ стремится внедрять лучшие международные практики в области кадровых ресурсов, которые соответствуют его потребностям и ожиданиям. Это помогает Группе поддерживать высокое качество процессов и обеспечивает достаточное количество вовлеченных, мотивированных, надежных и компетентных руководителей и работников. Следующие программы наиболее важны для этого направления деятельности:

- Бизнес-система ЕВРАЗа. Одно из приоритетных для Группы направлений в 2018 году – дальнейшая поддержка БСЕ-Трансформации в плане профессионального роста, поддержания мотивации и вовлеченности персонала.
- Цифровые HR-процессы. Главная цель работы отдела кадров заключается в цифровизации своих операций, включая внедрение функций самообслуживания для работников и руководителей.
- Инвестирование в кадровые ресурсы. Группа реализует программу инвестирования в кадровые ресурсы, которая направлена на развитие лидерских качеств мирового уровня у руководителей среднего и высшего звена.
- Вовлеченность работников в рабочий процесс. В 2018 году ЕВРАЗ планирует дальше работать над повышением вовлеченности персонала путем ведения постоянного диалога между организацией и работниками на всех уровнях.