

респондентами выступили предприятия регионов Сибирь и Урал Стального и Угольного сегментов, а также ЕВРАЗ Ванадий Тула и Управляющая компания «ЕвразХолдинг». Кроме того, в этом году в опрос впервые были включены вопросы дискриминации. Наша задача заключалась в том, чтобы получить количественные результаты для анализа динамики уровня вовлеченности персонала в Группе, а также качественные результаты при работе с фокус-группами. В конце декабря была проведена стратегическая сессия, на которой 300 руководителей высшего звена, включая президента и начальников цехов, проанализировали результаты опроса и обсудили стратегию улучшения уровня вовлеченности. Для ЕВРАЗа важно, чтобы данная информация была донесена до всех работников, поэтому результаты опроса также были опубликованы в корпоративной газете и во внутренней сети Группы. Таким образом, мы смогли обеспечить полное раскрытие информации и прозрачность результатов опроса по оценке степени вовлеченности. В 2018 году в опросе приняли участие 43 285 человек, причем большинство из них проработали в ЕВРАЗе более десяти лет. Доля ответивших на вопросы исследования работников в 2018 году составила 74%, что на 2% ниже, чем в 2017 году.

На начало 2019 года мы запланировали работу с фокус-группами и проведение встреч вице-президента и руководителей высшего звена с работниками, во время которых специалисты отдела по управлению персоналом проведут обсуждение

ДОЛЯ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОТ ОБЩЕЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ГРУППЫ, %



Пример из практики



СИЛА ПОКОЛЕНИЙ

В 2018 году был запущен совместный проект ЕВРАЗа и Комсомольской правды «Сила поколений»: <https://www.kp.ru/best/mnk/sila-pokolenij/>

Он рассказывает о шести историях успеха опытных наставников ЕВРАЗа и талантливых молодых работников, о возможностях повышения навыков и карьерного роста на ключевых предприятиях Группы – ЕВРАЗ КГОК, ЕВРАЗ НТМК, Распадская и ЕВРАЗ ЗСМК. Проект подчеркивает важность рабочих профессий и направлен на их популяризацию среди молодежи.

результатов опроса и выявленных проблем. После этого будут проведены совещания начальников цехов и работников, на которых они совместно разработают решения по повышению уровня вовлеченности персонала. Данное взаимодействие проводится ежегодно. В опросе о степени вовлеченности принимают участие волонтеры. Кроме того, существует межфункциональная рабочая группа, в которую входят профсоюзы, производственные работники и представители всех целевых аудиторий. В конце 2019 года ЕВРАЗ проведет повторный опрос для проверки эффективности принятых мер.

Одним из ключевых направлений работы с персоналом является развитие корпоративной культуры ЕВРАЗа. Корпоративная

культура является неотъемлемым элементом успеха Группы и мотивирует работников на достижение соответствующих целей и задач. Корпоративная культура ЕВРАЗа предусматривает современные каналы взаимодействия с работниками (корпоративный портал, газета, горячая линия), встречи сотрудников с руководством по различным вопросам и соответствующие мероприятия.

Группа уделяет особое внимание созданию и сохранению истории Компании, в этой связи ЕВРАЗ принял решение о запуске проекта по популяризации историй успеха работников ЕВРАЗа.

РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Для развития потенциала работников Компании необходимо проводить различные программы обучения и развития персонала. Для этих целей ЕВРАЗ занимается вопросами развития персонала и менеджмента, разработкой программ наставничества и взаимодействия с внешними органами.

➡ Подробнее см. на стр. 84–85 Годового отчета.

В 2018 году среднее количество часов обучения на одного работника в год сократилось почти на 11% по сравнению с 2017 годом.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ В ЕВРАЗЕ, 2018 ГОД, (количество работников)

Развитие работников

- Чемпионат WorldSkills (142)
- Обучение по программе «Охрана труда и промышленная безопасность» (все работники)

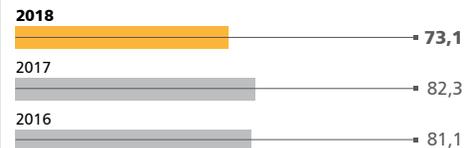
Развитие руководителей

- Программа ТОП-300 (104)
- Программа «От мастера до управляющего директора» (448)

Программа для партнеров

- Программа «Новые лидеры ЕВРАЗа» (64)

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ В ГОД НА ОДНОГО РАБОТНИКА¹



¹ На диаграмме представлены данные по ЕВРАЗ ЗСМК (в том числе Евразруда), ЕВРАЗ НТМК, ЕВРАЗ КГОК, Распадской Угольной Компании и ЕВРАЗ Ванадий Тула.

В 2018 году ЕВРАЗ продолжил реализацию программы «От мастера до управляющего директора»; ее участниками являются мастера, средний возраст которых составляет 40 лет. В Группе работают около 4 тыс. мастеров, линейных руководителей, которые напрямую взаимодействуют с работниками. 98% назначений на эту должность происходит из числа штатных работников, т. е. эти специалисты впервые занимают руководящие посты. Программа направлена на развитие управленческих навыков и компетенций, а также предоставляет возможности для роста и развития в качестве руководителя.

В Группе всегда существовала программа наставничества: обмен практическим опытом работы между поколениями. В ЕВРАЗе наставничество считается своего рода второй профессией, в отношении которой действует особый подход. В декабре 2018 года в ЕВРАЗ ЗСМК прошел первый Форум наставников, а на Западно-Сибирской ТЭЦ был запущен новый проект «Наставничество. Перезагрузка». В 2019 году будут внедрены новые подходы к наставничеству, а сами программы наставничества будут продолжены во всех подразделениях ЕВРАЗ ЗСМК, ЕВРАЗ НТМК и Распадской Угольной Компании.

В 2018 году Группа реализовала программу ТОП-300, в которой приняли участие руководители производственных подразделений. ТОП-300 – это платформа, упрощающая взаимодействие руководителей и персонала, чья работа имеет критическое значение в производственной цепочке. Президент ЕВРАЗа Александр Фролов и вице-президенты стали первыми, кто прошел обучение. В результате президент и руководители высшего звена Группы стали кураторами первых 103 участников программы.

ЕВРАЗ не только организует проведение внутренних обучающих программ, но и активно взаимодействует с внешними органами. В этом году Группа продолжила работу с Московской школой управления «Сколково» по программе «Новые лидеры ЕВРАЗа». В результате проведенного в 2018 году большого отбора каждый сотрудник получил возможность продвижения по карьерной лестнице. В 2019 году мы планируем работать над проектами, предложенными директорами Группы, для развития навыков межличностного общения.

Пример из практики

НАСТАВНИЧЕСТВО

В 2018 году был проведен областной конкурс «Путь наставника». По результатам голосования членов жюри – представителей промышленных предприятий Кузбасса, преподавателей Кемеровского государственного университета и Кузбасского государственного технического университета – победа была присуждена ЕВРАЗ ЗСМК. Представители дирекции по управлению персоналом региона Сибирь Стального сегмента и работники Западно-Сибирской ТЭЦ представили на конкурсе свой проект программы наставничества. По словам Алексея Советова, заместителя главного инженера по оперативной работе Западно-Сибирской ТЭЦ,

наставник «дает новичку чувство безопасности, поощряет его развитие, делится с ним знаниями и опытом, помогает перенять ценности и традиции Группы, а также помогает новичку стать полноценным участником корпоративных мероприятий и почувствовать себя важным членом команды». В совокупности все это способствует развитию профессионализма, обеспечивая эффективную и слаженную работу Группы. В настоящее время в ЕВРАЗ ЗСМК работают 2,7 тыс. наставников, и их число постоянно растет.

Пример из практики

ТОП-300



В октябре была запущена новая корпоративная программа обучения ТОП-300. Участниками программы являются руководители производственных предприятий всех сегментов Группы. Поводом для создания программы стала необходимость содействия трансформации, происходящей в Группе. Руководители департаментов принимают участие в реализации проектов трансформаций в рамках развития Бизнес-системы ЕВРАЗа (БСЕ-Трансформации) и в других инициативах по оптимизации. Кроме того, они занимаются работой с людьми и поиском возможностей для развития. В первом модуле, прошедшем в октябре, обсуждались изменения, которые происходят в Группе,

а также поставленные цели. С 19 по 21 ноября в рамках второго модуля в Москве состоялась встреча, на которой присутствовали руководители производственных предприятий и директора шахт всех сегментов ЕВРАЗа. Главными темами для обсуждения стали вопросы, касающиеся персонала: его развитие, профессионализм и мотивация. На встрече обсуждались стандартные практики в области руководства и процедуры, которым руководителям необходимо следовать при работе с людьми:

- предоставление обратной связи;
- обсуждение вопросов развития;
- обсуждение и объяснение целей;
- делегирование полномочий.

ЕВРАЗ уже четвертый год подряд принимает участие в программе WorldSkills, и особый интерес для Группы представляет сфера высоких технологий. В 2018 году в программу были добавлены соревнования для школьников, в которых принимали участие дети работников. Спонсорами соревнований выступают образовательные учреждения. Все учебные центры и учебные площадки оборудованы в соответствии с высокотехнологичными международными стандартами.

ЕВРАЗ по-прежнему уделяет внимание обучению вопросам здоровья и безопасности. В 2018 году все теоретические занятия проходили в онлайн-формате, а в рамках практических занятий изучались конкретные случаи и ситуации. Анализу случаев из практики посвящено более 30% времени обучения. Акцент обучения был смещен с изучения требований технологических регламентов на анализ поведения людей.

□ Подробнее см. раздел «Охрана труда и промышленная безопасность» на стр. 40–45.

Пример из практики



ПРОГРАММА «НОВЫЕ ЛИДЕРЫ ЕВРАЗА»

«Новые лидеры ЕВРАЗа» – самая популярная на сегодняшний день корпоративная программа обучения и развития, запущенная в 2009 году. Принять в ней участие могут сотрудники с опытом руководства, проработавшие в ЕВРАЗе более двух лет в качестве старшего мастера. ЕВРАЗ реализует программу в партнерстве с Московской школой управления «Сколково». За десять лет существования программы было разработано 58 проектов, в которых приняли участие 375 выпускников. 65% выпускников получают новые назначения в первые два года после обучения, а 10% – еще на этапе обучения по программе.

Пример из практики



ЧЕМПИОНАТ WORLDSKILLS

С 21 по 25 мая 2018 года в ЕВРАЗе состоялся III корпоративный чемпионат WorldSkills, который превратился в один из крупнейших конкурсов среди профессиональных специалистов в России. В чемпионате приняли участие 100 человек, в том числе работники семи предприятий ЕВРАЗа, а также студенты и школьники. Для оценки технических навыков участников по девяти компетенциям были привлечены 92 специалиста. Для сравнения: в первом чемпионате 2016 года приняли участие только 25 работников ЕВРАЗ ЗСМК и ЕВРАЗ НТМК. В течение недели в учебно-производственном центре ЕВРАЗа проходили конкурсы по выполнению различных задач. Сотни участников получили возможность посетить выставку роботов и принять участие в различных технических мастер-классах.