

МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

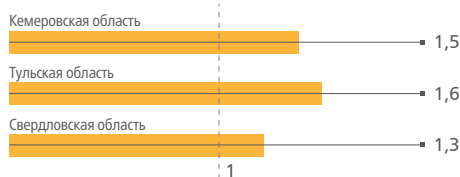
Создание достойных и комфортных условий труда для работников является важной задачей HR-стратегии ЕВРАЗ.

Именно поэтому мы уделяем особое внимание вопросам мотивации персонала как с финансовой, так и с нефинансовой точки зрения. Кроме того, для повышения эффективности труда работников и стимулирования более творческого подхода ЕВРАЗ уделяет особое внимание вопросу вовлеченности персонала.

Финансовая мотивация

ЕВРАЗ предлагает своим работникам конкурентоспособный уровень заработной платы. Группа стремится предоставить работникам вознаграждение на уровне среднерыночного значения или выше. При этом уровень заработной платы работников, с которыми заключены срочные трудовые договоры, не отличается от уровня заработной платы персонала, работающего на условиях бессрочного трудового договора. Исключения составляют студенты вузов, которые проходят стажировку в ЕВРАЗе, а также персонал, работающий по совместительству: они не получают ежегодные премии и путевки на санаторно-курортное лечение.

СООТНОШЕНИЕ СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ЕВРАЗЕ И РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ, 2018 г.



В 2018 году мы продолжили переход к единой системе оплаты труда на предприятиях Группы. Топ-менеджмент согласовал проект по разработке целевой системы оплаты труда в ЕВРАЗе, которая будет действовать на всех предприятиях. В 2019 году мы планируем начать реализацию двухлетнего проекта по внедрению изменений в системе оплаты труда ЕВРАЗа.

В 2018 году мы провели оценку по программе грейдинга и согласовали ежегодное повышение зарплаты. Кроме того, Комитет по грейдингу Группы проводил регулярные встречи для оценки новых должностей и актуализации грейдовой системы.

Для обеспечения конкурентного уровня заработной платы и необходимого соотношения фиксированной и переменной (включая ежегодный бонус) частей в 2018 году была проведена работа по систематизации подхода к определению целевой структуры бонуса. Помимо этого, мы оптимизировали программу долгосрочной мотивации, что позволило выстроить в Управляющей компании подход к выплате вознаграждений в зависимости от грейда.

В настоящее время существует 18 грейдов с разной шкалой заработной платы. Для создания адекватной политики выплаты заработной платы мы проводим анализ данных по сопоставимым с ЕВРАЗОм крупнейшим российскими металлургическим и горнодобывающими компаниями.

Нефинансовая мотивация

Работникам ЕВРАЗа также предоставляется нефинансовый компенсационный пакет, который не только соответствует, но и во многом превышает минимальные требования законодательства. В компенсационные пакеты входят программа добровольного медицинского страхования, дополнительное добровольное страхование от несчастных случаев на работе, корпоративная пенсионная программа, бесплатные путевки в оздоровительные учреждения для работников и членов их семей, а также программа сокращения выплат по ипотечным кредитам. Кроме того, действует специальная программа поддержки бывших сотрудников ЕВРАЗа, проработавших в Группе десять лет и более.

В 2018 году дирекция по персоналу внесла обновления в Корпоративную политику по вознаграждению: были учреждены новые награды для сотрудников корпоративного центра ООО «ЕвразХолдинг», в том числе за 10, 15 и 20 лет работы в Компании.

Сотрудникам ЕВРАЗа предоставляется комплексный социальный пакет медицинского обслуживания, который в настоящее время состоит из трех элементов:

- добровольное медицинское страхование (ДМС), включая дополнительные программы (например, дополнительное страхование от несчастных случаев на производстве);
- медицинские осмотры (комплексные экспресс-медосмотры для большинства работников);
- доступ к врачам на производстве (каждый работник имеет возможность посетить врача, не покидая производственного цеха).

Кроме того, на каждом предприятии имеются децентрализованные функции, которые предприятие выбирает самостоятельно. Например, возможность прохождения реабилитации (выдача путевок), проведение спортивных мероприятий (соревнования) и т. д. В 2018 году в ходе медицинских осмотров были выявлены случаи серьезных заболеваний, что позволило вовремя начать соответствующее лечение. В ЕВРАЗе действует отлаженная система мгновенного реагирования на чрезвычайные ситуации.

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

На 2019 год запланировано обновление программы медицинского обслуживания для работников и руководителей. Для участников программы Топ-300 планируется внедрение проекта «Медицинское сопровождение», который поможет менеджерам вести здоровый образ жизни.

В 2018 году в регионе Сибирь Стального сегмента был запущен пилотный проект «Кафетерий», цель которого заключалась в том, чтобы повысить привлекательность рабочих мест, мотивировать работников на более эффективный и результативный труд и повысить их вовлеченность. В рамках данного проекта работники получают определенную компенсацию расходов на социальные услуги, входящие в утвержденный список. Для дополнительной мотивации фонд расходов проекта «Кафетерий» разделен на две части: постоянную и мотивационную. Постоянная часть включает в себя базовый пакет ДМС, оплату питания, корпоративные мероприятия, новогодние подарки и выплаты в соответствии с Корпоративной политикой по вознаграждению. Мотивационная часть включает расширенный пакет ДМС, ипотечную программу, программы детского оздоровления и занятия спортом. Постоянный пакет был введен в действие в ноябре 2018 года, мотивационная часть начнет действовать с мая 2019 года.

Социально-трудовые условия

Создание достойных трудовых и социальных условий для работников имеет крайне важное значение для Группы. В ЕВРАЗе регулярно проводятся программы по унификации стандартов содержания непромышленных помещений. Данные программы направлены на создание комфортных социально-бытовых условий для сотрудников ЕВРАЗа. Регулярно проводится капитальный ремонт прачечных, раздевалок, санузлов и комнат отдыха. Все работы выполняются в соответствии с едиными требованиями, утвержденными для всех предприятий ЕВРАЗа.

Стандарты питания работников регулярно пересматриваются для введения общих структурных и методологических требований по организации питания на всех предприятиях ЕВРАЗа. Стандарты устанавливают общие требования к организации общественного питания и определяют способы контроля, обеспечивающие здоровье и безопасность труда работников, а также порядок организации отношений между предприятиями общественного питания, а также между работником и предприятием в сфере общественного питания.

Вовлеченность работников

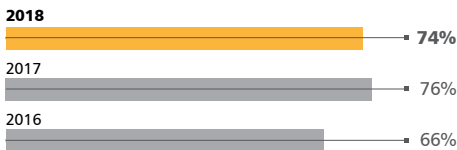
Эффективный диалог между руководством и работниками Группы является важным элементом успешного развития бизнеса. ЕВРАЗ стремится быть открытым для диалога, используя для этого широкий выбор средств коммуникации, включая опросы и горячие линии, а также проводит различные связанные с этим мероприятия.

С 2016 года в ЕВРАЗе проводится ежегодный опрос по исследованию уровня вовлеченности персонала. В 2018 году опрос «Мы вместе» был проведен в третий раз. В этом году география опроса была расширена: в нем впервые приняли участие работники Центра сервисных решений, Торговой компании «ЕвразХолдинг», АО «ЕВРАЗ Металл Инпром», EVRAZ North America и ООО «ЕвразТехника». Как и в прошлый раз

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)

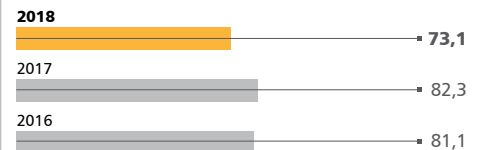
Развитие руководителей

- 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.