

## Развитие персонала

В основе деятельности «Норникеля» лежит уважение к каждому работнику и его правам. Принцип соблюдения прав человека зафиксирован в нескольких базовых 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 резерв

В 2017 году продолжилось тиражирование системы управления кадровым резервом при подборе кандидатов на позиции линейных руководителей начального и среднего уровня производственных подразделений. Подходы к формированию кадрового резерва закреплены в Положении о формировании кадрового резерва ПАО «ГМК «Норильский никель». Основное внимание в 2017 году было сосредоточено на разработке и внедрении программы обучения и развития кадрового резерва и их кураторов. В течение года полный курс обучения прошли 99 кураторов. Для резервистов была разработана новая программа. При этом комплексная система обучения предусматривает смешанный формат: очные тренинги и дистанционные курсы. Принцип выбора форматов — движение от понятного и доступного обучения на рабочем месте к свободному выбору ресурсов профессионального развития.

В 2017 году началась работа по оценке потенциала, результативности и перспектив развития руководителей среднего и высшего звена. По итогам оценки на Кольской ГМК, в АО «Печенгастрой», ООО «Норильский никельремонт» и ООО «Норильский обеспечивающий комплекс» в список руководителей с высоким потенциалом карьерного роста в 2017 году включен 81 работник Компании.

Для определения приоритетных направлений развития менеджмента в конце 2017 года проведена оценка по компетенциям методом «360 градусов». Оценка проводилась по обновленной модели компетенций, сформированной на основе ценностей и управленческих компетенций. По результатам оценки каждый участник на основании полученной обратной связи мог определить направления развития и с помощью специально разработанной библиотеки развивающих действий выбрать инструменты и способы развития. Программа управленческого обучения руководителей Главного офиса в 2018 году будет формироваться на основании их индивидуальных планов развития.

В течение 2017 года продолжалась работа над проектом автоматизации управления кадровым резервом на базе программного продукта SAP HCM. Внедрение автоматизированной системы управления кадровым резервом позволит придерживаться единой методологии кадрового резервирования в Группе «Норильский никель» и консолидировать данные в единую базу резервистов, повышать эффективность и вводить системный подход к формированию кадрового резерва, а также обеспечит следующее:

- сокращение трудозатрат на сбор, консолидацию информации и контрольную функцию по формированию кадрового резерва основных промышленных активов Компании;
- сокращение трудозатрат на поиск и подбор кандидатов на должности, требующие первоочередного замещения в определенные сроки;
- унификацию процесса формирования кадрового резерва на российских предприятиях Группы «Норильский никель», возможность передачи процесса в Общий центр обслуживания (ОЦО), контроль исполнения процедуры в системе;
- возможность получения полной и достоверной информации на всем протяжении цикла формирования кадрового резерва по каждому из этапов;
- вовлечение в процесс кураторов и руководителей подразделений, унификацию процедуры оценки и получения информации о состоянии кадрового резерва;
- работу всех участников процесса в единой информационной среде, дополнительные возможности получения обратной связи работниками Компании;
- своевременное планирование развития специалистов, назначенных в кадровый резерв, увеличение количества назначений из кадрового резерва.

В 2017 году завершился проект по оценке профессиональных компетенций руководителей функциональных блоков «Энергетика» и «Механика». 250 руководителей прошли оценку с помощью специально разработанных профессиональных тестов. В результате определены профессиональные области и направления, в которых им необходимо развиваться.

В 2018 году будет организовано обучение всех руководителей блоков с привлечением ведущих образовательных учреждений страны, в ходе которого работники «Норникеля» смогут познакомиться с новейшими технологиями и лучшими практиками. Программы обучения руководителей направлены на расширение управленческих и профессиональных компетенций в ведущих бизнес-школах.

### Программа «Операционная эффективность»

С сентября 2017 года 55 руководителей приступили к обучению по программе «Операционная эффективность» на базе Московской школы управления «Сколково». Основная цель проекта — развитие ключевых управленческих компетенций с акцентом на операционную эффективность, формирование нового подхода к управлению производством, повышение уровня понимания бизнеса и бизнес-среды, расширение горизонта планирования и общего видения будущего Компании, анализ новейших технологий, подходов и лучших практик управления производством, поиск возможностей их применения и тиражирования на предприятиях «Норникеля». Ключевой задачей слушателей станет подготовка конкретных стратегических проектов, направленных на рост операционной эффективности предприятий Компании.

### 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 работников, их компетенциям. Система корпоративного обучения должна предусматривать возможность быстро и доступно получать новые знания, осваивать новые профессии, а горизонтальная и вертикальная ротация работников должна быть поддержана соответствующими программами развития и обучения.

В течение 2017 года продолжились мероприятия по диагностике и управлению развитием профессиональной квалификации работников на предприятиях минерально-сырьевого комплекса Компании. Сформирована модель профессиональных компетенций линейных руководителей рудников начального и среднего уровня, определены требования к уровню знаний и умений для каждой должности. Сформирован банк тестовых вопросов для оценки уровня профессиональных компетенций линейных руководителей рудников. В 2018 году эта работа будет продолжена.

В 2017 году проведена масштабная программа переподготовки более 94,6 тыс. работников на предприятиях Группы «Норильский никель», из которых более 24 тыс. человек — молодежь в возрасте до 30 лет. Более 52 тыс. работников были обучены на базе корпоративных учебных центров.

Также особое внимание в Компании уделяется использованию современных технологий обучения для различных групп персонала. В 2017 году был реализован проект по созданию интерактивных курсов по промышленной безопасности.

## Социальное партнерство

На предприятиях Группы «Норильский никель» действует система социального партнерства, на-

правленная на согласование интересов работников и работодателей по вопросам регулирования социально-трудовых отношений.

Компания исполняет все взятые обязательства в рамках Трудового кодекса Российской Федерации, коллективных договоров предприятий и совместных решений.

Интересы работников в регулировании трудовых отношений представляют профсоюзные организации и социально-трудовые советы.

### Схема системы социального партнерства

