

Награды персонала

За особые заслуги перед государством сотрудники Компании поощряются государственными наградами. За выдающиеся достижения в труде в честь профессиональных праздников и юбилеев наиболее отличившиеся работники Компании могут быть

представлены к ведомственным, региональным наградам, наградам органов местного самоуправления.

Признание достижений сотрудников Компании на корпоративном уровне осуществляется в соответствии

с утвержденной в Компании Наградной политикой, которая непосредственно связана с ценностями и стратегическими приоритетами «Норникеля».

За выдающиеся результаты в производственной и управленческой деятельности

За сверхусилия в профессиональной деятельности

Корпоративные поощрения в «Норникеле»

За продвижение инноваций, способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта

За действия, расширяющие рамки формальных договоренностей Компании с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом

Решение о корпоративных поощрениях принимает Президент Компании. Помимо этого, существуют внутренние поощрения, которые инициируются

и вручаются сотрудникам от имени руководства предприятия по месту их работы.

ОБУЧАЮЩИЕ ПРОГРАММЫ

Вклад «Норникеля» в национальный проект «Образование»

Релевантные ЦУР ООН



Связанные федеральные проекты

«Молодые профессионалы»

«Новые возможности для каждого»

«Социальные лифты для каждого»

Ключевые инициативы и направления деятельности «Норникеля»

Программы обучения и развития сотрудников, в том числе развитие образовательной платформы «Академия Норникель»

Корпоративные стипендии для студентов вузов, организация практики в компаниях Группы

Грантовая поддержка образовательных учреждений и проектов через проекты Благотворительной программы «Мир новых возможностей»

В вопросах обучения персонала «Норникель» основывается на экосистемном подходе, который предусматривает непрерывное обучение персонала и нацелен на достижение высоких профессиональных результатов и раскрытие потенциала сотрудников.

При разработке и обновлении стратегических и операционных планов и программ обучения учитываются потребности и приоритеты Компании, а также мнения и предложения внутренних заинтересованных сторон. Обучение затрагивает различные категории сотрудников, а также потенциальных кандидатов.



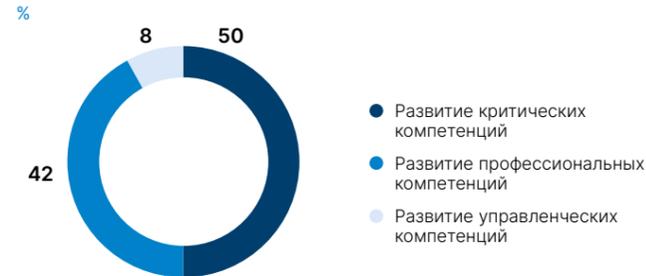
Основные показатели по обучению персонала

GRI 404-1

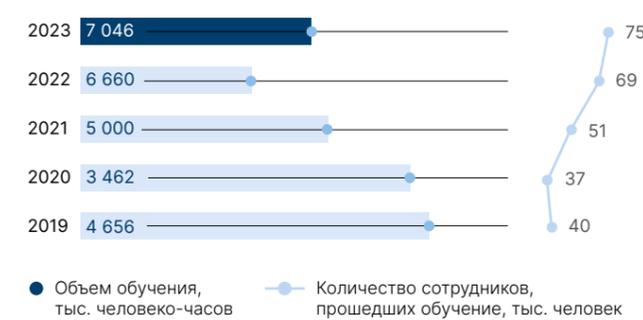
Количество человеко-обучений, в том числе по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации



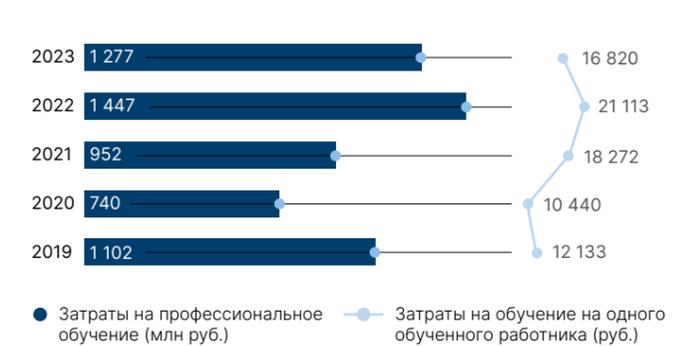
Развитие компетенций в 2023 году¹



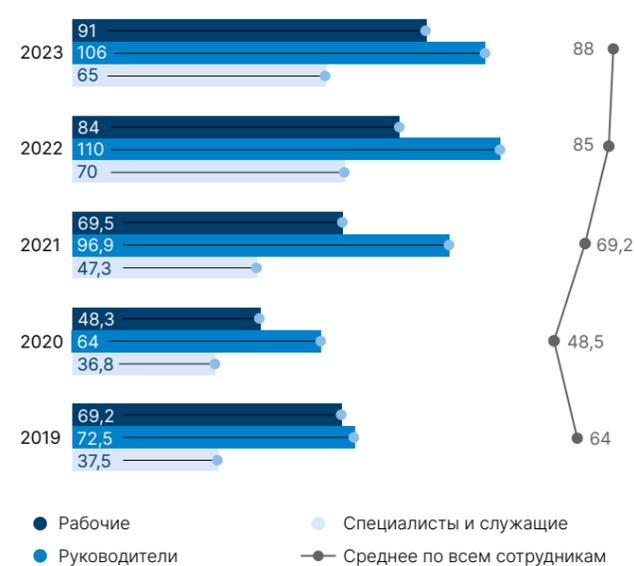
Объем обучения и количество сотрудников, прошедших обучение



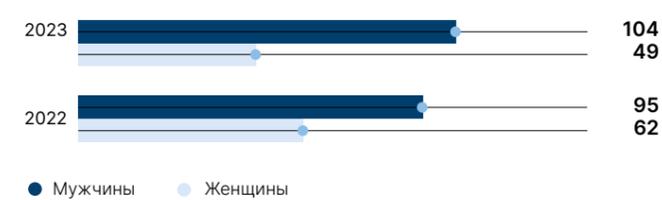
Затраты на обучение



Среднегодовой объем обучения в расчете на одного сотрудника среднесписочной численности, человек



Среднее количество часов обучения в разбивке по полу, человек



Снижение затрат в 2023 году обусловлено ростом объема доступного обучения в «Академии Норникель», изменением структуры реализуемых обучающих мероприятий. Каскадирование управленческих программ от топ-менеджмента на средний менеджмент повлияло на снижение затрат.

В 2023 году зафиксирован структурный сдвиг в пользу обучения собственными силами за счет развития платформы «Академия Норникель»: количество зарегистрированных пользователей превысило 81 тыс. человек.

В отчетном году продолжилась тенденция увеличения доли сотрудников, прошедших обучение, которая составила 94,8% от численности персонала, охватив более 75 тыс. сотрудников.

На уровне 2022 года сохраняется соотношение дистанционного и очного форматов обучения (70% на 30% соответственно).

Операционные затраты на обучение сотрудников в 2023 году

1,3 млрд руб.



¹ Доля в разрезе объема обучения (человеко-мероприятий).

Стратегия обучения 2022–2025 годов

GRI 404-2

В 2023 году в «Норникеле» продолжена реализация Стратегии обучения 2022–2025 годов, в основе которой находится гибкое, персонализированное, опережающее обучение на протяжении всей жизни. В Компании осуществляется постепенный переход к цифровым платформам и сетям образовательных возможностей.

Ключевые элементы экосистемы



Руководитель — ролевая модель для сотрудников, ментор, коуч, спонсор карьеры и развития.



Гибкая среда обучения: цифровая и физическая среда обучения для осознанного выбора.



Культура непрерывного обучения: обучение — норма, обучение — инструмент достижения результата, развитие — инструмент самореализации и построения карьеры.

«Мне нравится быть наставником. Рад делиться своими навыками и знаниями с молодыми специалистами и стажировать новых сотрудников. Считаю, что наставничество — отличный инструмент поддержки и роста для коллег.»

Организовывать работу и делать ее максимально эффективной помогают большой практический опыт и регулярные обучающие мероприятия, где мы получаем полезные знания и овладеваем новыми рабочими инструментами.

Хвальчев Андрей Геннадьевич,
слесарь по обслуживанию и ремонту оборудования пятого разряда цеха сервисного обслуживания горного оборудования ООО «Печенгастрой» (стаж работы в Компании — 42 года)

«За 34 года работы в Компании я несколько раз принимал участие в конкурсе лучших электрогазосварщиков. Для меня это важно, поскольку конкурс профессионального мастерства — отличная точка роста, инструмент проверки знаний и компетенций для любого специалиста, прекрасная площадка для обмена опытом, изучения лучших практик.»

Участие в таких соревнованиях мотивирует выполнять работу более качественно и с большей ответственностью, стремиться к самосовершенствованию.

Вансович Василий Дмитриевич,
электрогазосварщик пятого разряда, ООО «Норильскникельремонт», Ремонтно-строительный трест (стаж работы в Компании — 34 года)

Реализация Стратегии обучения в 2023 году: приоритеты и достижения по направлениям

1. Совершенствование профессионального мастерства

Управление уровнем квалификации

Профессиональным обучением охвачены все категории персонала. Более 65% сотрудников в отчетном году повысили свою квалификацию и уровень профессионального мастерства. У рабочих преобладают очные формы обучения, у руководителей и специалистов — дистанционные.

В практику профессионального обучения в 2023 году внедрен модульный подход, что позволяет бизнес-заказчикам участвовать в формировании образовательных треков, ориентированных на комплексную подготовку и мультискиллинг. По основным профессиям Компании разработано десять программ модульного группового обучения.

Развитие профессиональных компетенций, планирование онлайн-тестирования сотрудников, а также хранение его результатов осуществляется в единой автоматизированной системе, которая, помимо прочего, фиксирует нарушения во время прохождения тестов, анализирует поведение экзаменуемого.

Компания ориентирована на привлечение молодежи и осуществляет взаимодействие с вузами и ссузами. В 2023 году:

- подписано пятистороннее соглашение о реализации федерального проекта «Профессионалитет», в ходе которого создается

образовательно-производственный центр «Кольский Горно-металлургический» в Мончегорске с участием ссузов;

- разработана дорожная карта по созданию образовательного кластера «Металлургия» в Норильске с участием «Норникеля», вузов и ссузов;
- созданы 3 новые образовательные программы, 12 профкомпетенций Компании внедрены в образовательные программы Заполярного государственного университета (ЗГУ);
- организовано взаимодействие между ЗГУ и Заполярным филиалом в части создания центра исследований мерзлоты и ИТ-технологий глубоких горизонтов;
- усовершенствован процесс прохождения производственных студентских практик и стажировок, увеличено число практикантов. В отчетном году в рамках программы «Профессиональный старт» приглашено 516 студентов на практику на предприятия Группы, а в рамках проекта «Полярный колледж» — более 200 человек, онлайн-курс для будущих инженеров и специалистов в области бизнеса и управления «Покорители Севера» собрал 2 724 практиканта, лидерская программа «Первая Арктическая» привлекла третий набор талантливых выпускников вузов, которые могут пройти ускоренный трек роста и за 2,5 года стать руководителями первой ступени — собрано более 4 тыс. заявок, 20 финалистов трудоустроены в 2023 году.
- для будущих горняков, металлургов, энергетиков и механиков в летний период организуются студенческие стройотряды, что дает возможность почувствовать реалии выбранной профессии,

подтвердить свои теоретические знания практическими навыками, познакомиться с передовым оборудованием, используемым в индустрии. В 2023 году в стройотряд вошли 130 студентов Сибирского федерального университета, ЗГУ, Политехнического колледжа.

В целях профориентации детей создана платформа-энциклопедия «Город Профессий» «Норникеля». Адаптированная для школьников интерактивная карта включает три города (Норильск, Дудинка, Мончегорск), 13 микрорайонов, описание 147 профессий, тест на профориентацию, после прохождения которого результаты с выделением сильных и слабых сторон и рекомендациями можно найти в личном кабинете. Ресурс способствует осознанному выбору будущей профессии и работает на несколько целевых аудиторий (школьники, их родители и профориентаторы).

Для школьников от 8 до 12 лет на платформе «Цифроникель. Junior» доступны пятиминутные уроки в геймифицированном формате на такие темы, как кибербезопасность, беспилотный транспорт, экология и проч. Пользователями сервиса являются более 850 человек.

Также Компания реализует проекты, которые знакомят школьника с профессией, учебным заведением и городом: предусмотрены экскурсии на предприятия Заполярного филиала и Кольской ГМК и в шоу-рум Серной программы, профессиональные треки (посещение вузов и ссузов), встречи с профессионалами в ходе проведения «Норникель-часа» и «Уроков Компании».

2

Непрерывное обучение лидеров

Развитие корпоративных компетенций и адаптация руководителей в управленческой роли

Компания инвестирует в продвижение и развитие качественного менеджмента через непрерывное обучение всех руководителей. Для среднего менеджмента в 2023 году стартовала образовательная программа «Школа лидерства». В основу программы заложены три фокуса — понимание своей управленческой роли, освоение современных управленческих практик, инструментов и подходов и получение опыта кросс-функционального взаимодействия. В 2023 году обучение по программе прошли 356 руководителей.

Для руководителей и сотрудников всех уровней, прошедших оценку «360 градусов», в отчетном году реализована программа развития корпоративных и управленческих компетенций «Управление на 360°». Участники самостоятельно выбирали темы обучения с учетом результатов оценки «360 градусов», диалога с руководителем и сформированного индивидуального плана развития. Особенностью программы является ее формат: интерактивные тренинги, деловые игры, проработка реальных управленческих ситуаций. Было проведено 59 очных тренингов (в Москве, Норильске и Мончегорске), в которых принял участие 1 081 сотрудник. Помимо участников программы для всех сотрудников было проведено онлайн девять мастер-классов — практикумы по развитию конкретных навыков, которые собрали более 3,5 тыс. просмотров.

Развитие преемников

Для обеспечения кадровой защищенности Компании ежегодно формируется кадровый резерв на все управленческие позиции.

195
кадровых комитетов
проведено в 2023 году
(28 из них — с топ-менеджментом Группы)

>2,2 тыс.
кандидатур подлежали
обсуждению на комитетах

252 сотрудника
включены в резерв
с готовностью к продвижению
в течение года

81%
позиций руководителей
имеют среднюю или высокую
кадровую защищенность

>4 тыс.
сотрудников получили
карьерный рост на 1–2 грейда
в 2023 году

90%
позиций топ-100 защищены
резервом

Впервые в 2023 году в рамках кадровых комитетов были выявлены сотрудники, обладающие критическими для сохранения в Компании компетенциями.

Для высокопотенциальных сотрудников, отобранных по итогам кадровых комитетов, внедрено менторство — в 2023 году руководители уровня топ-100, пройдя обучение и получив международную сертификацию CCE ICF, выступали в роли менторов и провели 40 встреч с менти.

В 2023 году значительно вырос процент внутренних назначений на позиции уровня топ-100. Из 19 вакансий 18 были закрыты внутренним кадровым резервом.

Для поддержки роста и развития сотрудников был запущен сервис «Карьерное консультирование», включающий индивидуальные консультации по вопросам карьеры в Компании. Сотрудникам доступен сервис записи на карьерное консультирование к 38 карьерным консультантам на корпоративных ресурсах Компании.

3

Формирование среды обучения

Развитие физической среды обучения

Инфраструктура для обучения сотрудников с каждым годом становится более практико-ориентированной. В 2023 году Компания оборудовала две лаборатории бережливого производства в Норильске и Мончегорске и запустила современный тренажер в Талнахе. Тренажер позволяет отработать более 25 базовых навыков работы на высоте. За четыре месяца работы тренажера обучено более 2 тыс. сотрудников.

Учебный полигон Корпоративного университета на базе шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский» готовит профессиональные кадры для сложных горных работ на объектах горно-металлургического комбината. В 2023 году подземный полигон вошел в топ-15 предприятий промышленного туризма.

Новый корпус филиала Корпоративного университета в Мончегорске стал ключевой локацией для проведения не только обучения (обучено более 1 тыс. человек) и конкурсов профессионального мастерства, но и различных корпоративных мероприятий.

Развитие платформы обучения «Академия Норникель»

Обучающая платформа «Академия Норникель» стала привычным инструментом развития для 81% сотрудников Компании, которые в 2023 году прошли более 221 тыс. курсов. В «Академии Норникель» каждому сотруднику доступны обучающие курсы для развития профессиональных и управленческих компетенций, также там можно найти материалы с современными трендами в обучении и конкретными инструментами и рекомендациями. Совместно с партнерами развивается читальный зал: он насчитывает более 10 тыс. книг, которые бесплатны для всех сотрудников «Норникеля».

Продвижение культуры непрерывного обучения

В дополнение к физической и цифровой средам концепцию культуры непрерывного обучения в Компании поддерживают обучающие мероприятия: «Библионочь», «Каждый День знаний», «Новая жизнь с понедельника», «Трибуна», подкаст «Слушай, это топ», а также открытые лекции и мастер-классы.

4

Обучение новым навыкам и технологиям

Развитие критических для бизнеса компетенций: цифровые навыки, ПБиОТ, устойчивое развитие (ESG)

Доля обучения, направленного на развитие критических компетенций, составила 50% от общего обучения в 2023 году. Обучением в сфере цифровизации, ПБиОТ и устойчивого развития охвачены все категории персонала.

Для расширения теоретической и практической базы знаний сотрудников в области ESG были разработаны электронные курсы «Устойчивое развитие», «Охрана окружающей среды и рациональное природопользование», которые размещены на платформе «Академия Норникель».

С учетом реализации программы «Цифровой инвестор» в 2023 году Компания уделила внимание в том числе развитию финансовой грамотности сотрудников. Для этого были проведены для всех сотрудников Группы серии вебинаров по темам: «Как эффективно управлять своими финансами и достичь желаемых целей», «Классика инвестирования». Материалы вебинаров размещены и доступны для любого сотрудника на обучающей платформе «Норникеля».

5

Построение системы обучения

Обучение является самым востребованным HR-сервисом в Компании (наряду с подбором персонала, мотивацией и оплатой труда). По итогам исследования уровень удовлетворенности внутренних клиентов (NPS-индекс) обучением составил 88%, что на 4 п. п. выше, чем в 2022 году.

В 2023 году продолжена трансформация системы обучения, включая:

- внедрение модуля обучения SAP Learning Solution и автоматизацию процессов;
- повышение производительности через внедрение бережливого производства и поиск потерь в бизнес-процессах;
- интеграцию филиала в г. Мончегорске в единую систему Корпоративного университета;
- ребрендинг Корпоративного университета.



Молодежная экосистема «Норникеля»

С учетом дефицита высококвалифицированных сотрудников в горнодобывающей отрасли, снижения популярности инженерных профессий, сокращения трудоспособного населения, усложнения технологий и развития новых трендов в «Норникеле» были актуализированы подходы к обучению и вовлечению сотрудников. Компания формирует принципиально новую инфраструктуру (экосистему), нацеленную на долгосрочные задачи по изменению уровня и качества жизни

в Заполярье, не только закрывая текущие потребности предприятий Группы в обучении и мотивации сотрудников, но и создавая позитивный образ будущего.

Привлечение новых специалистов в отрасль, повышение компетентности сотрудников, а также обеспечение прироста людей, заинтересованных в построении карьеры в этой сфере в ближайшем будущем, осуществляются через единую

экосистему и бесшовный путь кандидата «школьник — студент — молодой специалист».

В ходе формирования образовательной экосистемы развиваются комплексные программы, рассчитанные на разные аудитории — от 5 до 35 лет. Используя современные подходы к обучению (создание сообществ, геймификация, акселераторы), Компания формирует осознанный выбор инженерной профессии.

Категория	Задачи	Ключевые программы и проекты «Норникеля»
Дети (5–17 лет) и их родители	<ul style="list-style-type: none"> Пробуждение и поддержка интереса к инженерным компетенциям; приток замотивированных абитуриентов в профильные вузы и ссузы 	<ul style="list-style-type: none"> Уроки Компании; Экскурсии на предприятия Группы; Перемена; SVET ON; LIGA IMAKE; Город профессий; Цифроникель Junior
Студенты (18 лет — 24 года)	<ul style="list-style-type: none"> Адаптация под производственные реалии Компании посредством получения практических знаний и навыков; рост узнаваемости Компании в учебных заведениях; вовлечение в коммуникацию с Компанией и в молодежное сообщество в регионах; мотивация жить и работать в Арктике 	<ul style="list-style-type: none"> Практико-ориентированные образовательные программы с учебными заведениями; Покорители Севера; Профессиональный старт; Полярный колледж; Поколение БЫСТРЫХ; Стройотряды
Молодые сотрудники (до 35 лет)	<ul style="list-style-type: none"> Привлечение и удержание молодых сотрудников на рабочих местах в регионах присутствия Компании; повышение лояльности сотрудников и их вовлеченности в корпоративную жизнь; развитие профессиональных знаний и навыков; формирование и развитие внутрикорпоративного молодежного сообщества 	<ul style="list-style-type: none"> В хорошей компании; Первая Арктическая; Кому не все равно; Комбинат добра

В качестве ключевых результатов формирования молодежной экосистемы отмечаются рост количества студентов в образовательных учреждениях Заполярья, входящих в Компанию резюме и индекса вовлеченности молодых сотрудников.

Большое количество реализуемых программ для вовлечения школьников, студентов и молодых сотрудников, в перспективе предполагает их систематизацию и совмещение на основе объединения ресурсов с заинтересованными сторонами (вузы, ссузы,

региональные органы власти и иные) и последующее создание единой экосистемы.

СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

GRI 2-26

Развитие социального партнерства в целях согласования интересов сотрудников Группы и работодателей в сфере социально-трудовых отношений осуществляется на локальном, региональном и межрегиональном уровнях.

Механизмы представления интересов сотрудников



На конец 2023 года Соглашение действовало в отношении 21 предприятия Группы. Доля сотрудников Группы, охваченных Соглашением в 2023 году, составила 89,6%.