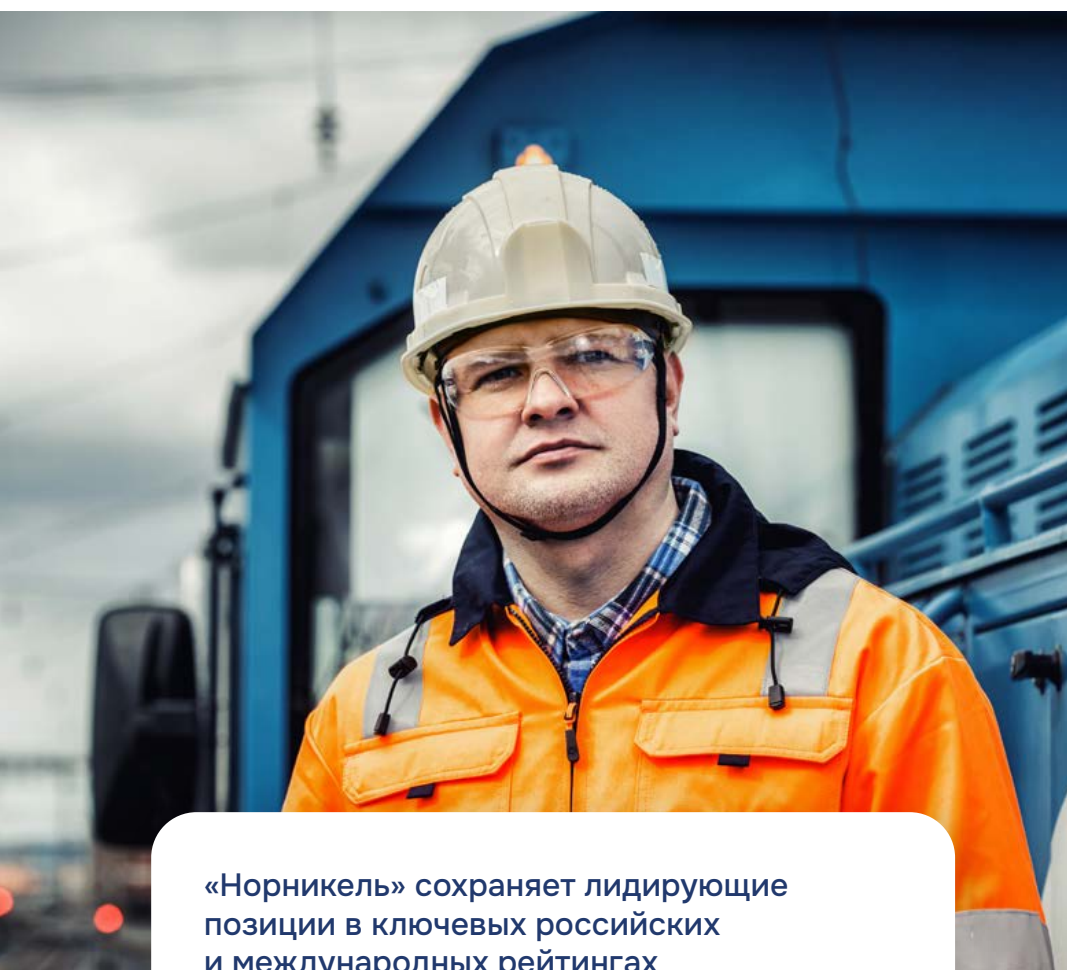


Персонал

Кадровая политика

Главная ценность «Норникеля» – его сотрудники. Компания рассматривает сотрудников как свой основной актив и инвестирует в их профессиональное и личностное развитие, обеспечивает им безопасные и комфортные условия труда, достойную заработную плату и социальный пакет, а также стремится повышать их эффективность и вовлеченность в решение рабочих задач.

Кадровая политика: инвестиции в человеческий капитал

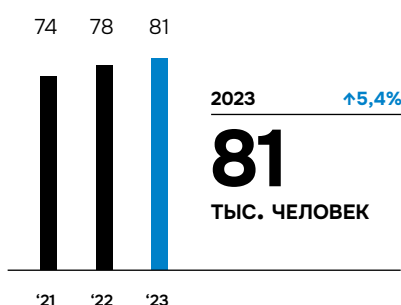


«Норникель» сохраняет лидирующие позиции в ключевых российских и международных рейтингах привлекательных работодателей

Вклад в достижения ЦУР ООН



Увеличение численности персонала по мере расширения мощностей и реализации экологических и производственных проектов, тыс. человек



184,1 тыс. руб.

средняя месячная зарплата сотрудников «Норникеля» в 2023 году

6%

доля соц.пакета в компенсационном пакете

Кодекс деловой этики

В Компании принят Кодекс деловой этики – основополагающий документ, который играет большую роль в соблюдении профессиональных стандартов и следовании основным ценностям «Норникеля».

Каждый сотрудник полностью осведомлен о содержании и значимости Кодекса деловой этики. Чтобы поощрять следование закрепленным в нем принципам, в Компании создана система наград и поощрений.

Для урегулирования возможных нарушений Кодекса разработаны процедуры, которые позволяют сотрудникам безопасно и конфиденциально сообщать о таких ситуациях. Все обращения впоследствии проходят проверку. Компания гарантирует, что никакие дисциплинарные меры или санкции, включая увольнение, понижение в должности или лишение премии, не будут применяться к сотрудникам, сообщившим о нарушениях Кодекса.

Права человека и условия труда

Компания уважает права и свободы своих сотрудников, а также стейкхолдеров: партнеров, инвесторов, подрядчиков, местных сообществ, клиентов и потребителей.

«Норникель» поддерживает принципы международных деклараций: Глобального договора ООН, Всеобщей декларации прав человека, Декларации Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда. «Норникель» соблюдает законодательство стран, в которых ведет деятельность.

Компания реализует программы развития и социальной поддержки персонала, таким образом поддерживая

права на социальное обеспечение, образование, охрану семьи, право на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни.

Компания стремится сформировать инклюзивную рабочую среду, не допускающую каких-либо форм дискриминации. Мы работаем над обеспечением равных возможностей при приеме на работу, продвижении по службе, обучении и вознаграждении для всех сотрудников, независимо от этнической принадлежности, национальности, религии, пола, возраста, сексуальной ориентации, семейного положения, наличия ограниченных возможностей или любых иных характеристик, выделяемых в рамках применимого законодательства.

Компания принимает на работу сотрудников, в том числе с ограниченными возможностями здоровья. Квоты по приему сотрудников с ограниченными возможностями составляют 2% от среднесписочной численности сотрудников (без учета занятых на работах с вредными или опасными условиями труда). Для этой категории граждан «Норникель» обеспечивает необходимые условия труда, в том числе режим рабочего времени и отдыха, продолжительность ежегодного отпуска, предоставляет дополнительные дни отдыха и дополнительно оказывает материальную помощь.

В отношении сотрудников Компания строго придерживается следующих принципов:

- не допускает использования детского, принудительного и рабского труда;
- не допускает применения труда лиц в возрасте до 18 лет на работах с вредными и (или) опасными условиями труда;
- не допускает применения насилия и дискриминации;

- не допускает использования женского труда на работах с тяжелыми и опасными условиями;
- обеспечивает право на безопасные условия труда;
- предоставляет сотрудникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расы, национальности и происхождения;
- предоставляет равные возможности для реализации своего потенциала. Оценка результатов проводится беспристрастно и справедливо, а трудоустройство и должностное продвижение сотрудников осуществляются исключительно на основе их профессиональных способностей, знаний и навыков;
- уважает право создавать профессиональные союзы и не препятствует вступлению в них сотрудников.

В Компании приняты правила трудового распорядка, которые утверждаются с учетом мнения профсоюзной организации и учитывают режим рабочего времени сотрудников. Нормальная продолжительность рабочего времени установлена в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и составляет 40 часов в неделю. Для сотрудников, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда, установлена сокращенная продолжительность рабочего времени – не более 36 часов в неделю. Для женщин, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, продолжительность рабочей недели составляет 36 часов, если меньшая продолжительность рабочей недели не предусмотрена для них нормативными правовыми актами Российской Федерации. Компания обеспечивает точный учет продолжительности работы каждого сотрудника.

Работа в выходные дни и сверхурочно оплачивается в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Наши награды

По итогам 2023 года «Норникель» вошел в следующие рейтинги лучших работодателей:

- ✓ топ-30 рейтинга лучших работодателей HeadHunter;
- ✓ золото Рейтинга работодателей Forbes с наивысшими оценками в номинациях «Сотрудники и общество» и «Корпоративное управление»;
- ✓ № 1 среди металлургических компаний в рейтинге лучших работодателей Best Company Award компании Changellenge среди молодой аудитории;
- ✓ № 8 в рейтинге лучших работодателей Future Today по выбору студенческой аудитории;

- ✓ Гран-при премии HR brand года от компании Headhunter в номинации «Федерация Гранд» с проектом «Настоящее для будущего: развиваем инженерный потенциал»;
- ✓ Гран-при премии АКМР «Дело в людях», премия «Проект года» за проект «Настоящее для будущего: развиваем инженерный потенциал отрасли и компании»;
- ✓ три награды международной премии EMBRAS в номинациях «Имидж работодателя», «Добрые дела» и «Бизнес-результат»;
- ✓ премия «Хрустальная пирамида» за лучший бренд работодателя в области металлургии;
- ✓ две высшие награды Международной бизнес-премии WOW HR в номинациях HR Hero и Workplace.

Кадровый состав

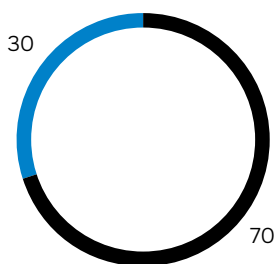
Среднесписочная численность персонала Группы в 2023 году составила 80,6 тыс. сотрудников, из которых 99,5% приходилось на российские предприятия Группы. В 2023 году коэффициент текучести кадров составил 11,4%. Компания – один из основных работодателей в Норильском промышленном районе (67% сотрудников) и на территории Кольского полуострова (15% сотрудников). При этом доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения, составляет 99,7%. Рост среднесписочной численности в 2023 году был связан с реализацией инвестиционной стратегии Компании и организационно-техническими изменениями.

Доля сотрудников, трудоустроенных по бессрочным трудовым договорам, составляет 94%.

«Норникель» является производственной компанией, поэтому в структуре персонала существенно преобладает доля мужчин.

80,6 тыс.

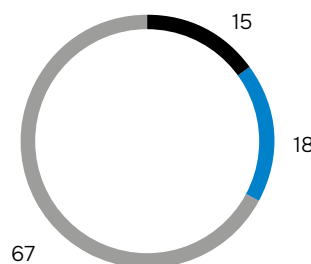
среднесписочная численность сотрудников «Норникеля» в 2023 году



● Мужчины
● Женщины

99,7 %

доля сотрудников, нанятых из представителей местного населения

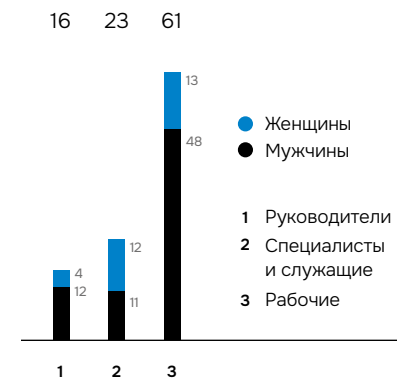


● Другие регионы
● Мурманская область
● Норильский промышленный район

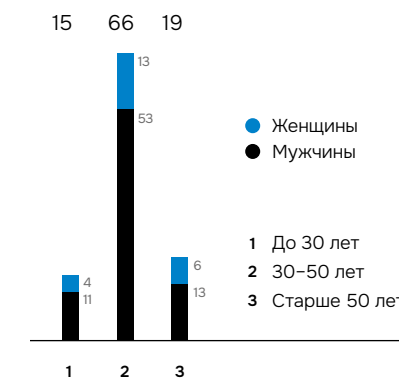
Среднесписочная численность сотрудников

Месторасположение	2021	2022	2023
Россия	73 061	77 980	80 166
Африка	151	38	47
Европа	317	331	322
Азия	15	15	22
США	10	10	5
Австралия	3	0	0
ВСЕГО	73 557	78 374	80 562

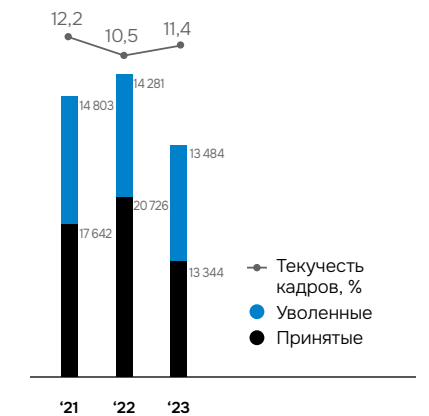
Структура персонала по категориям и полу¹, %



Структура персонала по возрасту и полу¹, %



Текучесть персонала, ЧЕЛОВЕК²



Подбор персонала

Штат Компании увеличивается каждый год. «Норникель» видит свою задачу в том, чтобы предоставлять сотрудникам равные возможности для найма, привлекает специалистов со всей России и обучает их в соответствии с потребностями производства. Корпоративный университет «Норникеля» предлагает большое количество программ повышения квалификации и получения новых профессий. При этом предпочтение отдается внутренним кандидатам. Только в 2023 году более 4 тыс. сотрудников добились карьерного роста внутри Группы.

Все вакансии Компании публикуются в открытых источниках и на корпоративном портале. Кандидат может прислать резюме по электронной почте, позвонить в круглосуточный контакт-центр или посетить центры кадрового сопровождения. Кроме того, центры привлечения персонала открыты в торговых центрах городов Норильска, Уфы, Орска, Иркутска. Обратную связь получает каждый кандидат.

Для личного приема кандидатов был также открыт брендированный Центр кадрового сопровождения с комфортной зоной ожидания,

электронной очередью и сервисом карьерного консультирования в Норильске.

Запущена программа повторного найма сотрудников, ранее покинувших Компанию. В 2023 году в рамках программы был проведен обзвон 3,5 тыс. бывших сотрудников. Более 3,3 тыс. из них проявили интерес к вакансиям, 880 были повторно трудоустроены.

В восьми подразделениях Норильского дивизиона принят вахтовый режим работы. В 2023 году вахтами работали 1 919 сотрудников – в основном машинисты кранов, электромонтеры, водители, слесари.

Профорентация

Компания уделяет значительное внимание профорентации школьников и молодежи как в городах присутствия, так и по всей России.

Для школьников была создана уникальная платформа-энциклопедия «Город профессий «Норникеля» – интерактивная карта с такими игровыми механиками, как квизы, квесты, общение с ботом-помощником.

3 155

звонков кандидатов принял контакт-центр в 2023 году

> 4 тыс.

сотрудников добились карьерного роста внутри Группы

880

сотрудников были трудоустроены в рамках программы повторного найма сотрудников, ранее покинувших Компанию

1 919

сотрудников работали вахтами

¹ По российским предприятиям Группы.

² Отношение количества уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и по соглашению сторон к среднесписочной численности на конец года.

Карта включает описание 147 профессий и предлагает тест на профориентацию, позволяющий выделить сильные и слабые стороны «кандидата». На платформе также размещаются методические материалы для родителей, чтобы они могли помочь ребенку с выбором профессии.

Для студентов, обучающихся востребованным Компанией специальностям по всей стране, действует четырехнедельная образовательная онлайн-программа «Покорители Севера». В 2023 году заявки на участие подали 2090 студентов, 336 прошли программу до конца и были рекомендованы для дальнейшей работы и прохождения стажировки в «Норникеле».

Стартовал третий поток программы «Первая Арктическая», направленной на формирование лидерского потенциала выпускников вузов. Оценку в рамках программы прошли 323 кандидата, 20 победителей были трудоустроены.

Действует также программа «Профессиональный старт», привлекающая на практику в Компанию начинающих специалистов. В 2023 году практику прошли 516 студентов из 20 вузов страны и 200 студентов из пяти ссузов в рамках программы «Полярный колледж».

На производственную и преддипломную практику были приняты 626 студентов, в том числе 360 студентов на временные работы в рамках строительных отрядов. 454 студентам была назначена корпоративная стипендия.

Кроме того, «Норникель» поддерживает федеральные программы по работе с молодежью, такие как чемпионат «Твой ход» и олимпиада «Я – профессионал».

Подбор персонала для «Серной программы»

В октябре 2023 года Компания запустила крупнейший экологический проект в России – Серную программу на Надеждинском металлургическом заводе. Всего в цех по производству и нейтрализации серной кислоты предстоит набрать более 500 человек. Из них более 70 вакансий займут специалисты и руководители, более 400 – обладатели рабочих профессий. На конец 2023 года уже трудоустроено 418 человек, в том числе 64 руководителя и специалиста, 354 сотрудника с рабочей специальностью.

Кроме массовых и имеющихся в смежных предприятиях профессий, таких как слесарь-ремонтник, электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, электрогазосварщик, бункеровщик, дробильщик и многие другие, на предприятии есть необходимость в специалистах новых профессий, например аппаратчиках нейтрализации и аппаратчиках окисления. Таких специалистов готовили в Омске по учебным программам, разработанным Омским политехническим колледжем, теорию студенты изучали в режиме самоподготовки, а практику проходили на Омском каучуковом заводе.

Кадры для нового цеха Надеждинского металлургического завода готовили опытные наставники на трех площадках Норильского дивизиона – Медном и Надеждинском заводах, а также на Талнахской обогатительной фабрике.

Персонал для проекта привлекается как на внутреннем рынке труда, так и за пределами Норильска, в соответствии 50/50: это и сотрудники других предприятий Заполярного филиала, и приглашенные специалисты из других регионов Российской Федерации. География обширна: Владикавказ, Башкирия, Челябинская область, Забайкальский и Красноярский края и др.

2 090

студентов подали заявки на участие в онлайн-программе «Покорители Севера»

323

кандидата прошли оценку в рамках программы для выпускников вузов «Первая Арктическая»

516

студентов вузов прошли практику по программе «Профессиональный старт»

200

студентов ссузов прошли практику в рамках программы «Полярный колледж»

454

студентам была назначена корпоративная стипендия

Трудоустройство при закрытии актива

В конце 2023 года Компания приступила к консервации шахты «Каула-Котсельваара» на Кольском полуострове. Для высвобождающихся сотрудников шахты был разработан комплекс мероприятий трудовой деятельности в Компании, так и для тех, кто принял решение перейти работать в другие подразделения Компании. Для первых были предоставлены поддерживающие выплаты, для вторых – целый пакет мероприятий: от поиска вакансий в Компании и обучения новым профессиям с сохранением заработной платы до компенсации расходов на переезд и аренду жилья, если новое место работы находится в другом городе. Данная программа была согласована с социально-трудовым советом и первичными профсоюзными организациями.

Программа «Преемственность» предусматривает обучение высвобождаемого сотрудника другим сотрудником Компании пенсионного возраста с выплатой выходного пособия наставнику по окончании обучения.

«Норникель» полностью обеспечил программу социальных гарантий высвобождаемому персоналу: комфортные условия для перехода сотрудников на другие производства Компании, программу переобучения, пенсионную программу. Организована работа специально созданного Центра трудоустройства «Норникеля», задачи которого – всесторонняя поддержка сотрудников, высвобождаемых при закрытии шахты (информирование, консультации, профориентационная работа), сотрудничество

с другими подразделениями Группы, по вопросам трудоустройства высвобождаемых сотрудников. Все мероприятия по персоналу проведены с соблюдением требований трудового законодательства, законодательства о занятости населения и Программой социальной поддержки.

190 сотрудников шахты «Каула-Котсельваара» и 36 сотрудников других подразделений Компании выразили личное желание прекратить трудовые отношения в рамках реализации Программы социальной поддержки, 299 сотрудников были трудоустроены внутри Группы.

При трудоустройстве сотрудника в другие компании Группы «Норникель» предоставляет:

- ✓ компенсацию расходов на аренду жилья при трудоустройстве в другом городе;
- ✓ сохранение достигнутого уровня заработной платы сроком на один календарный год;
- ✓ компенсацию расходов на переезд сотрудника и членов его семьи;
- ✓ компенсацию стоимости провоза багажа;
- ✓ приоритетное право на участие в корпоративных программах льготного кредитования для приобретения жилья по новому месту работы;
- ✓ обучение/переобучение/аттестация по новой профессии/должности за счет Компании.

При увольнении сотруднику предоставляется:

- ✓ выходное пособие в размере от шести среднемесячных заработных плат (а также дополнительные выплаты для пенсионеров, социально незащищенных категорий сотрудников и участников программы «Преемственность»);
- ✓ досрочное назначение корпоративной пенсии участникам корпоративных пенсионных программ при наличии пенсии по старости, инвалидности, за выслугу лет;
- ✓ компенсация расходов на переезд сотрудника и членов его семьи;
- ✓ компенсация стоимости провоза багажа;
- ✓ право на досрочное прекращение участия по жилищным программам в пользу сотрудника;
- ✓ сохранение полиса добровольного медицинского страхования (ДМС) на один календарный год с даты увольнения.

Обучение и карьера

«Норникель» предоставляет широкие возможности для развития сотрудников, руководствуясь принципами доступности, инновационности и актуальности.

В 2023 году Компания продолжила формировать культуру непрерывного обучения и расширять экосистему опережающего обучения, направленного на совершенствование профессионального мастерства, повышение и развитие управленческих, корпоративных и критических компетенций.

В 2023 году сохранилась тенденция увеличения доли сотрудников, прошедших обучение, – до 6% сотрудников, или на 94%, при этом сокращается доля очного обучения. На развитие критических компетенций было направлено 42% от общего объема обучения, а на развитие профессиональных компетенций – 50%.

Кроме того, был впервые проведен карьерный марафон, в котором приняли участие более 1,8 тыс. сотрудников Компании. Более 30% из них уже получили повышение в 2023 году.

Развитие профессиональных компетенций

В 2023 году Компания изменила формат развития профессиональных компетенций, внедрив дистанционное обучение и модульный подход, который позволил сократить сроки и повысить качество обучения. Пилотный проект показал положительные результаты и дал старт изменению всего подхода к организации профессионального обучения.

В 2023 году были разработаны и согласованы с заказчиком десять программ группового обучения по основным профессиям

Компании, в которые наряду с дистанционными модулями были встроены модули по работе с различными видами техники. В частности, в такой формат были переведены самые сложные программы с обучением на тренажерах-симуляторах и учебном подземном полигоне – по профессиям машиниста ПДМ/ПСМ и бурильщика шпуров.

Программа «Управление на 360°»

Помимо уровневых программ развития руководителей, Компания предлагает широкие возможности для развития управленческих и корпоративных компетенций сотрудникам, прошедшим оценку 360°. В 2023 году программа «Управление на 360°» предусматривала очное обучение, включающее тренинги, деловые игры и проработку реальных управленческих кейсов. Участники самостоятельно выбирали темы с учетом результатов оценки, диалога с руководителем и индивидуального плана развития.

Очные тренинги программы сгруппированы в три тематических блока, направленных на развитие дисциплины, системного мышления и навыков работы с людьми.

В 2023 году в рамках программы было проведено 59 очных тренингов, в которых приняли участие более 1 тыс. сотрудников, и девять мастер-классов онлайн, собравших 3,5 тыс. просмотров.

Обучение в цифрах:

- ✓ Сокращается продолжительность одного учебного мероприятия
- ✓ Сохраняется структура очного (30%) и онлайн-обучения (70%)
- ✓ Кроме того, растет объем обучения внутренними силами (86% от среднесписочной численности) на базе «Академии «Норникель».

НА **45%**

увеличился объем обучения год к году

4,1 ед.

человеко-мероприятий в расчете на одного человека

> **1,8** тыс.

сотрудников Компании приняли участие в карьерном марафоне

> **1** тыс.

сотрудников приняли участие в очных тренингах в рамках программы «Управление на 360°»

Школа лидерства

В 2023 году для менеджеров среднего звена была запущена образовательная программа «Школа лидерства», позволяющая нарастить компетенции в управлении командой. Это интенсив, состоящий из четырех онлайн-модулей и одного очного трехдневного модуля «Практикум лидерства», на котором участники на практике отработывают полученные знания. Программа фокусируется на изменении привычных подходов к мышлению, действию и взаимодействию с коллегами.

Одной из актуальных задач отчетного года стало создание программы развития для линейных руководителей, направленной в первую очередь на понимание их управленческой роли и развитие навыков менеджмента. В силу большого охвата (в «Норникеле» работает более 6 тыс. линейных руководителей и мастеров) было предложено инновационное решение – чат-бот с искусственным интеллектом, интегрированный в корпоративное приложение «Суперника». Он позволяет проходить обучение в любое удобное время независимо от местоположения. Кроме того, взаимодействие с искусственным интеллектом помогает сотрудникам осваивать современные цифровые технологии.

Обучение молодых руководителей

В рамках проекта «В хорошей компании» молодым руководителям в возрасте до 35 лет на конкурсной основе была предложена возможность пройти обучение в одной из самых известных бизнес-школ России – Высшей школе менеджмента СПбГУ. В 2023 году обучение прошли более 65 молодых руководителей. Лучшие выпускники освоили передовые практики управления людьми и стали образцом для сотрудников Компании.

Развитие практических навыков

Инфраструктура для обучения сотрудников с каждым годом все более ориентирована на освоение практических навыков. В 2023 году «Норникель» оборудовал две лаборатории бережливого производства, в Норильске и Мончегорске, и запустил самый современный тренажер навыков работы на высоте в Талнахе. Тренажер разработан специально для «Норникеля», по индивидуальному проекту, с учетом конкретных условий производства и требований Компании. Он позволяет отработать более 25 базовых навыков работы на высоте. За четыре месяца обучение на нем прошли более 2 тыс. сотрудников.

В 2023 году подземный полигон корпоративного университета «Норникеля» на базе шахты «Ангидрит» рудника «Кайерканский» вошел в топ-15 предприятий промышленного туризма. Он готовит профессиональные кадры для сложных горных работ.

Большое внимание Компания уделяет и созданию комфортной среды для обучения. Так, отремонтированный корпус корпоративного университета в Мончегорске стал ключевой локацией не только для обучения и проведения конкурсов профессионального мастерства, но и для корпоративных мероприятий. На очереди масштабный ремонт здания корпоративного университета в Норильске.

Для 80% сотрудников «Норникеля» стали привычными цифровые инструменты обучения, такие как платформа «Академия «Норникель». Здесь доступны обучающие курсы для развития профессиональных и управленческих компетенций, можно ознакомиться с современными трендами, инструментами и рекомендациями экспертов. Совместно с издательством «Альпина Паблишер» развивается электронный читальный зал: сейчас в нем бесплатно доступны более 10 тыс. книг. В 2023 году сотрудники Компании прошли более 221 тыс. курсов.

356

руководителей прошли обучение в рамках программы «Школа лидерства» в 2023 году

> **65**

молодых руководителей (до 35 лет) прошли обучение в Высшей школе менеджмента СПбГУ

> **2** тыс.

сотрудников прошли обучение на тренажере навыков работы на высоте

> **221** тыс.

курсов прошли сотрудники Компании на платформе «Академия «Норникель» в 2023 году

> **10** тыс.

книг доступны в электронном читальном зале «Академии «Норникель»

Программа «Содействие»

Вследствие географической удаленности промышленных площадок Компания активно привлекает персонал из других регионов России. Для того чтобы помочь им адаптироваться к новым условиям, запущена программа «Содействие», рассчитанная не только на высококвалифицированных специалистов и руководителей, но и на молодых специалистов и сотрудников дефицитных профессий. Для всех сотрудников, приезжающих на Таймыр, создаются комфортные условия проживания, им компенсируют расходы на переезд и обустройство на новом месте жительства.

Сегодня в программе участвуют более 4,5 тыс. сотрудников «Норникеля», 1,6 тыс. из них впервые присоединились к Компании в 2023 году.

Программа релокации

Программа релокации сотрудников действует с начала 2022 года. Все сотрудники получают поддержку при переездах в другой регион, независимо от того, связано это с работой на текущего работодателя или переводом к другим работодателям Группы. Помимо стандартной компенсации расходов на проезд, провоз багажа, проживание, подъемное пособие и предоставления

дополнительного отпуска на обустройство, при релокации сотруднику начисляется доплата за переезд – до 40% от заработной платы в зависимости от пункта назначения.

Переезд на новое место работы открывает сотрудникам возможности личного и профессионального роста, а Компания обеспечивает закрытие вакансий даже при отсутствии достаточно квалифицированных кандидатов в кадровом резерве и на рынке труда регионов присутствия.

Сегодня участниками программы является 61 сотрудник «Норникеля», 27 из них присоединились в 2023 году.

Корпоративная культура

«Норникель» развивает корпоративную культуру для объединения инициативных и неравнодушных сотрудников, повышения их вовлеченности в решение стратегических задач Компании, в производственную и социальную жизнь предприятий и регионов деятельности.

Во втором полугодии 2023 года Компания провела масштабную диагностику корпоративной культуры, охватывающую Главный офис и 16 производственных предприятий. Анализ текущего состояния и изменений корпоративной культуры с 2016 года позволяет сделать следующие ключевые выводы:

- Корпоративная культура «Норникеля» становится более крепкой и однородной. 64% респондентов считают, что сотрудники действуют в соответствии с корпоративными ценностями.
- Компания стала более сплоченной и успешно адаптировалась к текущим обстоятельствам. Были улучшены каналы коммуникации с сотрудниками, выросло понимание и принятие корпоративных ценностей. Сегодня внимание сфокусировано на безопасности производства, формировании экологического сознания, развитии социальной сферы, сотрудничества и инноваций.

- Развитие корпоративной культуры позволило существенно повысить вовлеченность сотрудников, улучшить взаимопонимание и вертикальные коммуникации внутри команды. Значимость этих достижений подтверждает четкая взаимосвязь между оценкой корпоративной культуры и уровнем доверия сотрудников к руководству Компании.
- Важная часть развития корпоративной культуры – системное информирование о ценностях Компании, интеграция их в процессы найма, оценки и карьерного планирования.
- Существует ряд предпосылок для пересмотра целей развития корпоративной культуры – это смена поколений, изменение внешней среды и бизнес-приоритетов. В перспективе это может привести к актуализации модели ценностей. Сегодня приоритетами становятся забота о людях, сотрудничество, эффективность, безопасность, прогресс и инициатива.

Менторство

В 2023 году в Компании была внедрена система менторства. Руководители уровня топ-100, получившие международную сертификацию CCE ICF, выступали в роли менторов для высокопотенциальных сотрудников. В отчетном году состоялось 40 менторских встреч.

Программа «В хорошей компании»

Молодежная программа «В хорошей компании» создана для объединения сотрудников в возрасте до 35 лет, стимуляции их профессионального и творческого роста в различных сферах и направлениях. Участникам программы предлагаются проекты для реализации в рамках четырех треков: профессиональная практика, рост, социальная практика, творчество.

Дополнительная задача программы – выявление талантливых студентов и молодых

специалистов вне Компании, привлечение их на работу и обеспечение максимально быстрой и эффективной адаптации.

Для общения участников программы было создано закрытое онлайн-приложение, в котором на конец 2023 года было зарегистрировано 6 725 сотрудников, или 20,3% целевой аудитории.

Корпоративное волонтерство

Значимым инструментом развития человеческого капитала выступает корпоративное волонтерство. Волонтерство стало неотъемлемой частью корпоративной культуры и социальной миссии «Норникеля», подтверждением чего является практически 4 тыс. участников в сообществе волонтеров в программе «Комбинат добра», которые ежегодно привлекают около 40 партнеров и проводят более 410 волонтерских мероприятий.

В 2023 году «Комбинат добра» стал победителем премии Employer Brand Award & Summit в номинации «Добрые дела», в которой представлены проекты социальной направленности.

В рамках программы осуществляется широкий спектр волонтерских и благотворительных проектов, в которых каждый может выбрать то, что ему подходит: образовательная программа «Ледокол», экомарафон «Понеслось», региональные экосмены «Твоя среда обитания». Более подробная информация о них приведена на сайте Компании и в [Отчете об устойчивом развитии](#).

Диалог с сотрудниками

Руководство «Норникеля» уделяет большое внимание взаимодействию с сотрудниками и продолжает развивать вертикальный диалог. В 2023 году были организованы:

- главная прямая линия «Норникель Live» с участием вице-президентов Компании;

- дивизиональные прямые линии «Норникель Live» с участием руководителей дивизионов и высшего менеджмента предприятий;
- корпоративные диалоги с участием генеральных директоров предприятий и ключевых руководителей.

Сотрудники активно используют возможность диалога с руководством и направляют значительное количество вопросов – более 7 тыс. в год. В 2023 году в прямых линиях приняли участие более 25 тыс. сотрудников, в корпоративных диалогах – около 3 тыс.

В число наиболее значимых тем обсуждения вошли система оплаты труда и премирования, социальная поддержка, культура безопасности. В 2023 году прошло семь крупных информационных кампаний, освещавших изменения в этих сферах: повышение заработной платы с 1 июля, премирование ко Дню Компании, по итогам года и за достижения в области ПБиОТ, реализация программы «Норникель» поддержит» и пр.

Эффективность взаимодействия обеспечивается за счет мультиканальности и подготовки большого числа внутренних спикеров. Так, в 2023 году живой контакт и взаимодействие с сотрудниками обеспечивали более 1 тыс. внутренних спикеров, а общая аудитория информационных кампаний превысила 250 тыс. человек, т. е. на каждого сотрудника в среднем приходилось более трех контактов в год.

Открытый диалог с руководством помогает добиваться доверия сотрудников, снижает стресс и повышает их вовлеченность.

6 725

сотрудников было зарегистрировано в онлайн-приложении программы «В хорошей компании»

Проект корпоративного волонтерства «Комбинат добра» в 2023 году привлек

~ 4 тыс.

СОТРУДНИКОВ

40 ПАРТНЕРОВ

и позволил провести

> 410

МЕРОПРИЯТИЙ

> 25 тыс.

сотрудников приняли участие в прямых линиях в 2023 году

70%

↑5%

уровень доверия сотрудников в 2023 году составил

> 250 тыс.

человек – аудитория информационных кампаний в 2023 году

Вовлеченность

«Норникель» регулярно проводит целевые опросы и исследования уровня вовлеченности персонала в рамках оценки эффективности социальных программ.

В 2023 году в исследовании вовлеченности приняли участие 57 145 сотрудников Компании, что на 6 563 человека больше, чем в 2022 году. Вовлеченность сотрудников выросла на 5 п. п. в сравнении с 2022 годом и теперь превышает отраслевой показатель на 6 п. п.

Ключевыми направлениями работы по повышению вовлеченности в 2023 году были увеличение объема и качества внутренних коммуникаций, усиление премиальной компоненты и разработка программ

вознаграждения, фокусировка на наиболее чувствительных аудиториях – молодежи и активных сотрудниках, развитии социального партнерства. Кроме того, Компания обеспечила улучшение условий труда и рабочих процессов, снабжение необходимым оборудованием и ресурсами, повысила доступность информации о вакансиях и внутренних продвижениях.

В цикл работы с вовлеченностью были интегрированы и бизнес-задачи Компании. В 2023 году было проведено более 500 мероприятий по увеличению вовлеченности, 53% их них прямо работали на достижение текущих целей предприятий: выполнение производственной программы, обеспечение бесперебойной работы оборудования, привлечение специалистов на отдаленные территории и т. д.

Оплата труда

Ключевые показатели эффективности

Система премирования руководителей и специалистов «Норникеля» опирается на достижение КПЭ, включая финансовые показатели, показатели социальной ответственности, безопасности труда, экологической безопасности, операционной эффективности, эффективности управления капиталом. В 2023 году в оценке результативности по КПЭ участвовали 18 390 сотрудников Группы.

Постановка КПЭ соответствует принципам сбалансированности, периодичности, обоснованности, декомпозиции, амбициозности и критериям SMART. При этом применяется каскадирование: руководитель разделяет свои КПЭ на составляющие, которые становятся КПЭ для его подчиненных. Таким образом, достижение КПЭ сотрудников обеспечивает достижение КПЭ вышестоящих руководителей.

Результативность сотрудников Главного офиса и руководителей Группы оценивается отдельно. С 2020 года для всех сотрудников проектных офисов внедрена новая система мотивации – проектное премирование и традиционный годовой бонус сменились премиями за реализацию проектов. Это обеспечивает мотивацию и удержание ключевых сотрудников проекта до момента его завершения. В 2023 году в оценке результативности проектного премирования участвовали 1 328 сотрудников Группы.

Кроме того, на 30 предприятиях Группы проводится автоматизированная оценка по компетенциям методом 360°. По результатам оценки сотрудники получают обратную связь от своих руководителей, обсуждают направления развития и формируют индивидуальный план развития на год. В 2023 году оценку прошли более 5 тыс. менеджеров всех уровней, включая топ-менеджеров, и 7 тыс. специалистов, из них 85% заполнили индивидуальные планы развития.

НА 5 п. п.
выросла вовлеченность сотрудников в сравнении с 2022 годом

> 500
мероприятий по увеличению вовлеченности было проведено в 2023 году

18 390
сотрудников Группы участвовали в оценке результативности по КПЭ в 2023 году

> 5 тыс. МЕНЕДЖЕРОВ, 7 тыс. СПЕЦИАЛИСТОВ
прошли автоматизированную оценку по компетенциям методом 360°

Зарботная плата и социальный пакет

В «Норникеле» действует комплексная система мотивации персонала, направленная на повышение операционной эффективности и производительности труда, достижение высоких производственных результатов и удержание высококвалифицированного персонала.

Материальная мотивация сотрудников регламентируется компенсационной политикой Компании и включает заработную плату и социальный пакет. Зарботная плата, в свою очередь, включает постоянную и переменную части.

Переменная часть зависит от результатов деятельности Компании и достижения КПЭ, а также реализации инвестиционных проектов капитального строительства. Переменная часть вознаграждения включает единовременные премии, которые выплачиваются за выполнение разовых задач, имеющих экономический эффект.

НА 6,1%
Компания повысила заработную плату сотрудников с 1 июля 2023 года

Зарботная плата сотрудникам «Норникеля» устанавливается независимо от их пола, возраста, расы, национальности, происхождения и вероисповедания.

Структура компенсационного пакета сотрудников



В «Норникеле» внедрена система грейдов, которая является важным инструментом разработки и внедрения различных HR-программ. Оценка должностных уровней проводится по балльно-факторному методу, который учитывает знания и умения сотрудников, сложность решаемых вопросов и ответственность каждой должности.

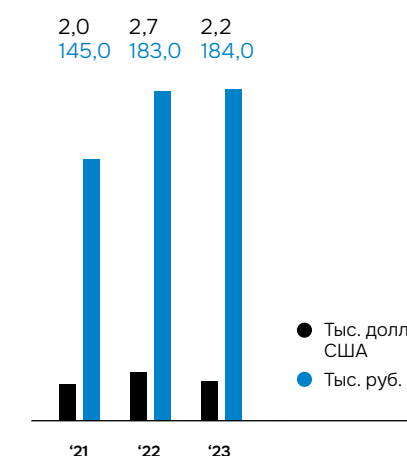
От грейда должности зависит размер постоянной заработной платы и годового бонуса, категория программы ДМС и другие составляющие компенсационного пакета.

В Компании разработаны и внедрены политики по определению уровня заработной платы, и по ставкам годовых бонусов. Используются

единый подход к премированию по итогам хозяйственной деятельности, проектное премирование, единые правила выплаты единовременных премий. В 2023 году завершилась автоматизация премирования по итогам работы за год для всех категорий персонала.

Компания регулярно анализирует размеры и динамику заработной платы и следит, чтобы она превышала минимальный прожиточный уровень, а также учитывает стоимость жизни в среднем по стране и по регионам присутствия. По результатам анализа проводится ежегодная индексация заработной платы. Так, с 1 июля 2023 года Компания повысила заработную плату сотрудников на 6,1%.

Среднемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля»¹



¹ Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю, который приведен в конце Годового отчета.

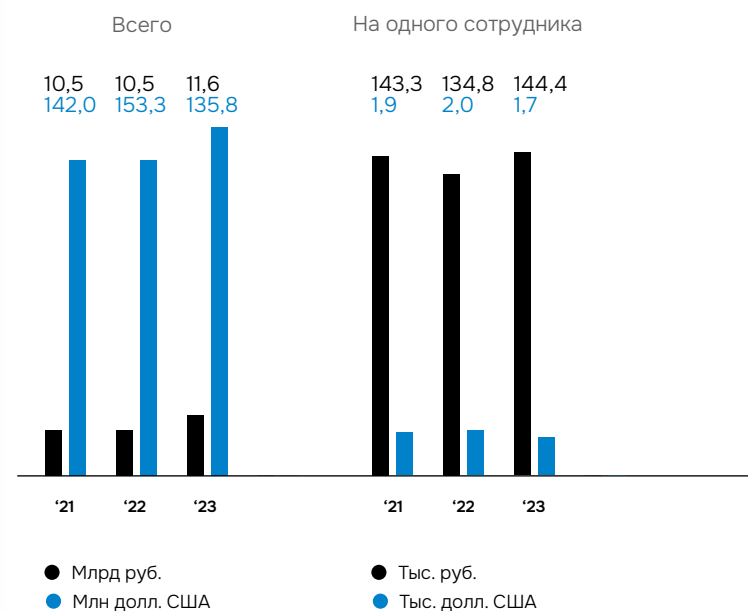
Величина МРОТ и заработная плата сотрудников по регионам

Наименование регионов	Установленная величина МРОТ		Среднемесячная заработная плата сотрудников «Норникеля»	
	руб.	долл. США	руб.	долл. США
Норильский промышленный район	42 230	495	184 936	2 169
Мурманская область	37 357	438	127 778	1 499
Красноярский край (кроме Норильского промышленного региона)	25 987	305	95 596	1 121
Забайкальский край	24 363	286	154 470	1 812
Москва и прочие регионы России	17 054	200	316 722	3 715

В социальный пакет входят следующие льготы и компенсации:

- ✓ ДМС и страховое покрытие от тяжелых несчастных случаев;
- ✓ льготные путевки на санаторно-курортное лечение и отдых сотрудникам и членам их семей;
- ✓ оплата сотрудникам предприятий, находящихся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и членам их семей проезда и провоза багажа к месту отдыха и обратно;
- ✓ единовременная материальная помощь в сложных жизненных ситуациях;
- ✓ дополнительное пенсионное обеспечение;
- ✓ иные виды социальных гарантий согласно действующим коллективным договорам и локальным нормативным актам.

Расходы на социальный пакет российских предприятий «Норникеля»



Полис ДМС

Добровольным медицинским страхованием охвачены 100% сотрудников Группы. Кроме того, каждый сотрудник может застраховать одного близкого родственника по корпоративному тарифу.

Сотрудники, проживающие в районах Крайнего Севера, могут получить медицинскую помощь по полису ДМС не только в этих регионах, но и за их пределами. При этом набор услуг для всех программ страхования одинаков, в зависимости от категории персонала отличаются только уровень клиник и регионы покрытия.

100%

сотрудников Группы охвачены добровольным медицинским страхованием

Дополнительное поощрение персонала

«Цифровой инвестор»

В 2023 году в «Норникеле» была реализована уникальная для российского рынка программа «Цифровой инвестор», формирующая новую модель взаимоотношений с сотрудниками. Компания на 100% спонсировала приобретение сотрудниками цифровых финансовых активов (ЦФА) – нового инвестиционного инструмента на основе технологий блокчейн. ЦФА предоставляют право на денежные выплаты и ценные бумаги, их выпуск и обращение происходят на специальных платформах под надзором Банка России.

ЦФА «Норникеля» называются Minetoken. Стоимость одного Minetoken приравнена к стоимости одной акции Компании в момент выпуска и погашения. Количество предоставляемых сотруднику ЦФА определяется его стажем работы в Группе на 1 января 2023 года.

В 2023 году проект был реализован в Норильском промышленном районе, Москве, Санкт-Петербурге, Сочи, Саратове, Архангельске и Красноярском крае, а в первом квартале 2024 года был масштабирован также на Мурманскую область и Забайкальский край. На момент подготовки отчета владельцами ЦФА стали уже более 60 тыс. сотрудников Компании.

По условиям программы владельцы могут продать Minetoken через год после получения инвестором, зарегистрированным на специальной платформе. Через пять лет ЦФА будут погашены автоматически, а владельцы получают на свой счет сумму, эквивалентную стоимости соответствующего количества акций «Норникеля» на момент погашения.

Таким образом, вознаграждение владельцев ЦФА «Норникеля» напрямую зависит от капитализации Компании,

а значит, они дополнительно мотивированы на эффективную работу и успех команды.

Одновременно со стартом проекта была запущена информационная кампания, разъясняющая сотрудникам все особенности инструмента. Создана специальная программа обучения и образовательный онлайн-модуль, проведена серия вебинаров с ведущими экспертами на тему финансовой грамотности и инвестиций. В том числе были обучены более 200 HR-специалистов, которые стали амбассадорами программы на всех предприятиях Компании. Кроме того, ответы на все вопросы о цифровых активах можно получить, позвонив на горячую линию, на сайте или с помощью иных информационных материалов.

Наградная политика

Наградная политика «Норникеля» напрямую связана с ценностями и стратегическими приоритетами Компании. Сотрудники получают вознаграждения за выдающиеся достижения в труде и профессиональной деятельности, внедрение инноваций, способствующих развитию Компании и получению дополнительного экономического эффекта, за действия, расширяющие рамки формальных договоренностей с сотрудниками и полезные для бизнеса в целом. Решение о корпоративном поощрении принимает Президент Компании.

Также сотрудники могут получить поощрения по инициативе предприятий.

Компания приветствует признание заслуг своих сотрудников со стороны государства, региональных и муниципальных органов власти и представляет к наградам тех, кто добился выдающихся результатов в производственной и управленческой деятельности, внес значительный вклад в развитие производства.

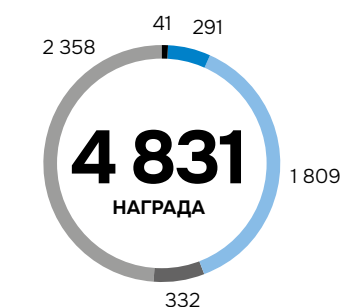
Количество предоставляемых сотруднику ЦФА в зависимости от стажа работы

Стаж, лет	Количество ЦФА
До 1 года	0
1–4	2
5–9	4
10–14	6
15–19	8
Более 20	10

> 60 тыс.

сотрудников Компании стали владельцами ЦФА на момент подготовки отчета

Награды сотрудников в 2023 году, шт.



- Государственные награды и награды Президента России
- Награды министерств и ведомств
- Награды региональных и муниципальных органов власти
- Корпоративные награды
- Внутренние награды

Социальное партнерство

Система социального партнерства регулирует трудовые отношения внутри Компании и является основным механизмом взаимодействия с сотрудниками. Наряду с ней взаимодействие может осуществляться через приемные по социально-трудовым вопросам, ситуационный центр и штабы в филиалах.

Профсоюзные организации

В Компании действует 58 профсоюзных организаций, которые объединены в территориальные профсоюзы и входят в состав Межрегиональной общественной организации – профсоюза сотрудников ПАО «ГМК «Норильский никель».

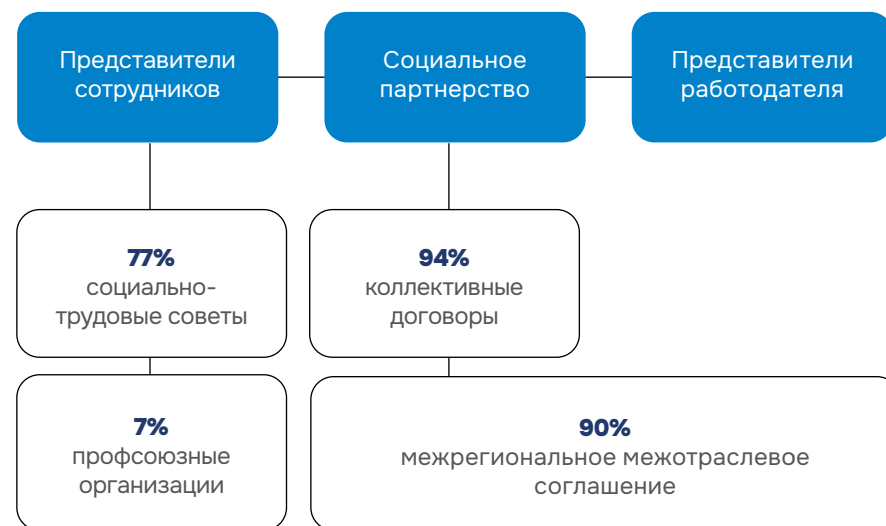
Профсоюзные организации предприятий транспортно-логистического комплекса Красноярского региона входят в Енисейскую бассейновую профсоюзную организацию сотрудников водного транспорта России, расположенную в Красноярске.

В 2023 году профсоюзы участвовали в переговорах по продлению на три года срока действия коллективных договоров на восьми предприятиях Группы, в проверках качества общественного и лечебно-профилактического питания и в специальной оценке условий труда сотрудников.

Социально-трудовые советы

Социально-трудовые советы действуют с 2006 года и представляют интересы всех сотрудников на локальном уровне. Они могут инициировать обсуждение вопросов, возникающих при реализации программ санаторно-курортного оздоровления, отдыха и досуга сотрудников, профилактики заболеваний, обеспечения средствами индивидуальной защиты, организации рабочего места и питания и др.

Схема социального партнерства в «Норникеле»



Приемные по производственным и социально-трудовым вопросам

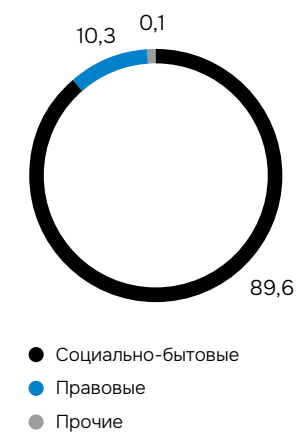
Наряду со Службой корпоративного доверия в Группе с 2003 года действуют приемные по производственным и социально-трудовым вопросам. Их основные функции – реагирование на обращения, контроль их рассмотрения, регулярный мониторинг социальной ситуации в трудовых коллективах и оперативное разрешение конфликтных ситуаций.

Специалисты приемных рассматривают поступившие обращения либо перенаправляют их в функциональные или производственные подразделения и контролируют сроки и качество подготовки ответов. Жалобы никогда не направляются на рассмотрение руководителям, чьи действия ставятся под сомнение.

В 2023 году на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района действовали 26 приемных, в которые поступило свыше 49 тыс. обращений, из них 82,5% от сотрудников, 17% – от бывших сотрудников, 0,5% – от иных граждан.

> 49 тыс. обращений поступило в приемные на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района

Основные темы обращений, %



Коллективные договоры

Коллективные договоры российских предприятий Группы соответствуют требованиям действующего законодательства и в достаточной мере отвечают ожиданиям сотрудников.

В 2023 году на предприятиях Группы были продлены на три года восемь коллективных договоров, которые традиционно предлагают один из лучших социальных пакетов в отрасли. Сегодня все коллективные договоры российских предприятий

Группы предусматривают единый подход к регулированию социально-трудовых отношений.

В отчетном году на предприятиях Группы не нарушались условия коллективных договоров, не проводились забастовки или массовые увольнения.

Межрегиональное межотраслевое соглашение

Межрегиональное межотраслевое соглашение наряду с коллективными договорами регулирует

социально-трудовые отношения на предприятиях Группы. Участники соглашения устанавливают единые корпоративные подходы к оплате труда, режиму труда и отдыха, порядку предоставления сотрудникам гарантий, компенсаций и льгот, охране труда и здоровья и другим вопросам. Это позволяет проводить единую социальную политику на предприятиях Группы, относящихся к разным отраслям.

В декабре 2021 года соглашение было скорректировано и продлено на 2022-2025 годы. Сегодня в него входит 21 предприятие.

Социальные программы для персонала

Программы оздоровления

Программы санаторно-курортного лечения и оздоровления сотрудников и членов их семей – одно из наиболее востребованных направлений социальной политики «Норникеля» в регионах Крайнего Севера.

В 2023 году в ведомственном санаторно-курортных учреждениях – 7,1 тыс. сотрудников и членов их семей, в других санаторно-курортных учреждениях – 1,6 тыс. детей сотрудников. Компания возмещает сотрудникам в среднем 86% от стоимости путевки.

Спортивные программы

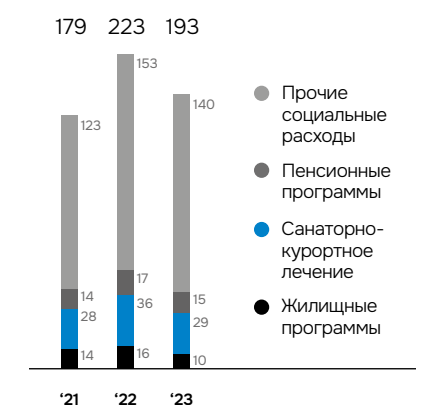
Еще одна значимая программа социальной поддержки «Норникеля» – развитие корпоративного спорта и поддержка здорового образа жизни. Она направлена на повышение качества жизни, привлекательности бренда работодателя и доступности спорта для сотрудников и жителей регионов присутствия.

Компания регулярно проводит спортивные мероприятия, особое место среди которых занимают корпоративные соревнования, в том числе ежегодные спартакиады. Среди сотрудников особенно популярны такие виды спорта, как хоккей, мини-футбол, волейбол, баскетбол, горные лыжи, сноуборд, плавание, а также семейные спортивные состязания. Для развития любительского хоккея в Компании была создана Ночная хоккейная лига.

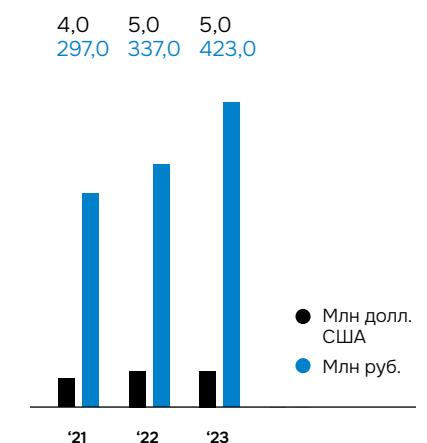
В 2023 году был запущен масштабный проект «Норникель на спорте», цель которого – помочь каждому сотруднику поддерживать физическую активность, правильно питаться, эффективно справляться со стрессом и чувствовать удовлетворение от жизни и работы. Для участников проекта разработано мобильное приложение. На территории Норильского и Кольского дивизионов совместно с АНО «Гонка Героев» был организован забег «Норникеля», привлечший большое количество участников.

По итогам года спортивно-оздоровительные мероприятия охватили 27 тыс. сотрудников Компании, прямые трансляции корпоративных соревнований собрали более 55 тыс. просмотров.

Расходы на социальные программы для персонала, млн долл. США



Расходы на спортивные мероприятия



Жилищные программы

В отчетном году продолжалась реализация программ «Наш дом» / «Мой дом» и «Твой дом», в рамках которых сотрудники Компании получили возможность на льготных условиях приобрести готовые к заселению квартиры в разных регионах страны.

«Норникель» самостоятельно приобретает жилье и передает его сотрудникам на условиях софинансирования: до половины стоимости, но не более 3 млн руб. (35 тыс. долл. США) оплачивает работодатель, остальную сумму вносит сотрудник в течение определенного срока работы в Компании (от пяти до десяти лет). Стоимость жилья остается неизменной весь срок участия сотрудника в программах.

В рамках программы «Наш дом» / «Мой дом» сотрудник может пользоваться жильем с момента его получения, но в собственность оно передается по завершении его участия в программе. В рамках программы «Твой дом» жилье передается в собственность работника сразу, но с залоговым обременением. Обременение снимается после полного расчета сотрудника с продавцом.

В 2014–2023 годах квартиры для сотрудников приобретались в Московской и Тверской областях, Краснодарском крае и Ярославле. Для создания дополнительной инфраструктуры и комфортных условий проживания, а также для удобства обслуживания управляющей компанией «Норникель» приобретал для сотрудников компактно расположенные жилые помещения. Всего сотрудникам было передано 6 118 квартир.

Кроме того, в Компании действует социальная программа льготного кредитования, в рамках которой сотрудникам предоставляется беспроцентный заем на оплату

первоначального взноса и компенсации определенной доли банковских процентов по ипотечному кредиту. Льготным кредитованием уже воспользовались более 1,6 тыс. сотрудников.

Корпоративные пенсионные программы

«Норникель» предоставляет сотрудникам возможность принять участие в программах негосударственного пенсионного обеспечения. Накопительная долевая пенсия формируется за счет паритетных взносов Компании и сотрудника. Это позволяет поощрить завершающих трудовую деятельность сотрудников, которые имеют значительный стаж работы на предприятиях «Норникеля» и трудовые заслуги перед Компанией.

Поддержка бывших сотрудников

Частью корпоративной социальной политики «Норникеля» является программа поддержки бывших сотрудников «Ветераны компании», ориентированная на неработающих пенсионеров, постоянно проживающих в Норильске. Основным условием участия является стаж работы в Компании.

Фонд материальной помощи пенсионерам оказывает поддержку бывшим сотрудникам Компании, уволившимся до 10 июля 2001 года, имеющим стаж работы в подразделениях Компании 25 и более лет и постоянно проживающим за пределами Норильского промышленного района. Средства фонда формируются за счет ежемесячных добровольных отчислений сотрудников и благотворительного взноса Компании.

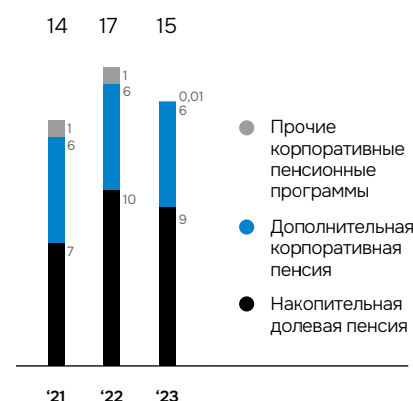
Компания также оказывает адресную помощь бывшим сотрудникам и членам их семей в трудных жизненных ситуациях, финансирует оздоровление и покупку медикаментов, а также оказание ритуальных услуг.

>1,6 тыс.

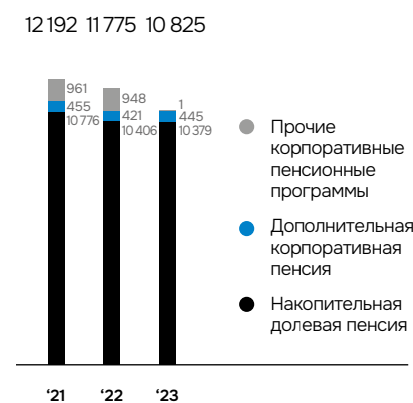
сотрудников уже воспользовались льготными кредитованием по ипотеке

Финансирование и участие в корпоративных пенсионных программах

Объем финансирования, млн долл. США



Количество участников



Безопасность производства

Система управления

Стратегические цели



Ключевые показатели эффективности



Вклад в достижения ЦУР ООН



В 2022 году были пересмотрены основные стратегические направления в области промышленной безопасности и охраны труда (ПБиОТ) на 2023–2025 годы. Они направлены в первую очередь на достижение среднего показателя травматизма по отрасли и отсутствие смертельных случаев.

Руководители производственных площадок несут персональную ответственность за жизнь и здоровье каждого подчиненного сотрудника, от 10 до 35% веса их индивидуальных КПЭ составляют показатели травматизма и промышленной безопасности. Допущение смертельных случаев является блок-фактором для выплаты премий. Кроме того, командные КПЭ всех сотрудников включают показатель снижения уровня травматизма и снижение FIFR1 на 20% и более с весом 10–25%.

¹ Fatal Injury Frequency Rate – количество смертей на 1 млн рабочих часов.