

ЛЮДИ

НАЙБІЛЬША ЦІННІСТЬ

Система управління персоналом Метінвесту ґрунтується на визнаних міжнародних трудових принципах і перевірених найкращих практиках. У 2021 році Група була зосереджена головним чином на інтеграції тисяч нових співробітників на нещодавно придбаних підприємствах.

ЗАГАЛЬНИЙ ПІДХІД

GRI 103-2; 103-3

У своєму підході до управління персоналом Метінвест застосовує найкращі міжнародні практики, зокрема стандарти Міжнародного товариства з управління людськими ресурсами (SHRM).

На найвищому рівні структури корпоративного управління Групи Комітет із призначень і компенсацій Наглядової Ради контролює процеси управління персоналом, зокрема звільнення і призначення на керівні посади, мотивацію, системи оцінки та винагороди, а також планування наступництва.

Дирекція зі сталого розвитку та взаємодії з колективом відповідає за зміцнення трудових відносин, підтримання ефективної системи оплати праці та професійного розвитку співробітників, а також підвищення корпоративної культури.

Стратегія управління персоналу Метінвесту, що затверджена у 2019 році, спрямована на підвищення привабливості Групи як роботодавця та забезпечення її кваліфікованими кадрами, підвищення ефективності персоналу та покращення якості внутрішніх HR-сервісів для працівників.

У 2021 році Метінвест розробив Політику управління персоналом, яка набула чинності на початку 2022 року, після звітного періоду. Вона враховує Міжнародний білль про права людини, Керівні принципи підприємницької діяльності в аспекті прав людини ООН, а також Декларацію Міжнародної

організації праці (МОП) про основоположні принципи та права у сфері праці. Політика закріплює зобов'язання Метінвесту щодо недискримінації та рівних можливостей. Вона також охоплює положення про робочий час і періоди відпочинку, заборону дитячої та примусової праці, свободу об'єднання працівників і право на ведення колективних переговорів. Загалом ця політика спрямована на створення безпечного та сприятливого робочого середовища для співробітників.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

Розвиток корпоративної культури є ключовим аспектом взаємодії Метінвесту зі своїми працівниками. В Групі функціонує департамент Дирекції сталого розвитку та взаємодії з колективом, що відповідає за цю важливу сферу.

У 2021 році Метінвест реалізував кілька ключових ініціатив щодо розвитку корпоративної культури. Наприклад, Група покращила свою систему управління талантами, оновивши підхід до кадрового резерву й відповідної корпоративної програми навчання. Вона також працювала над створенням інтегрованої системи комунікацій шляхом запровадження загальних корпоративних механізмів зворотного зв'язку та оновлення корпоративної медіаплатформи.

Після придбання нових підприємств у 2021 році команда з управління персоналом визначила пріоритетом впровадження HR-практик і корпоративної культури Групи на Каметсталі та в Покровській вугільній групі.

ЗРОСТАННЯ ШЛЯХОМ КОНСОЛІДАЦІЇ

GRI 102-7; 102-8

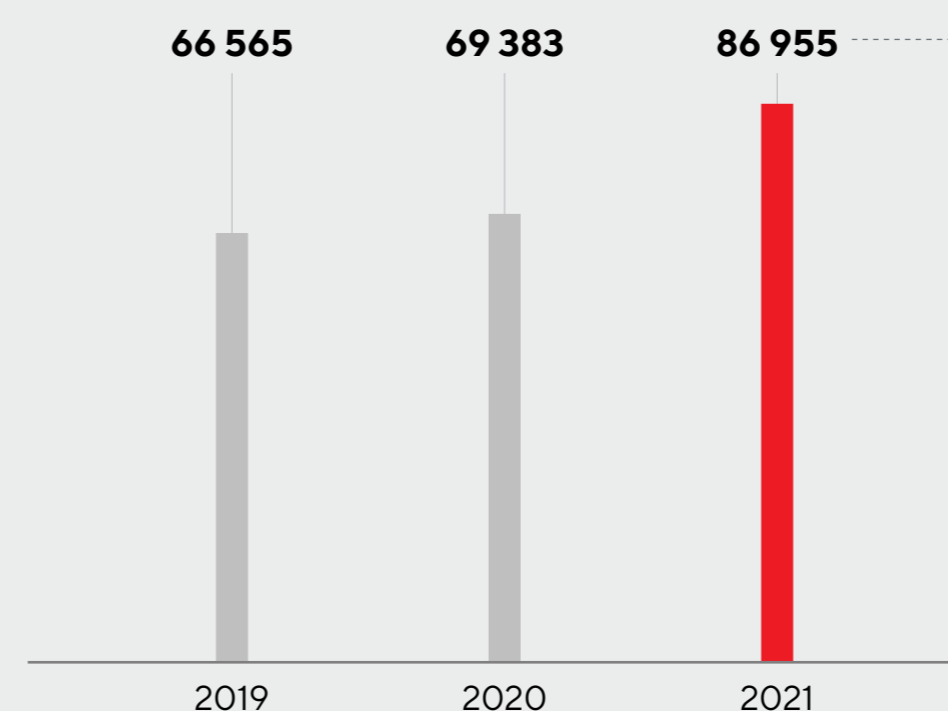
У 2021 році чисельність персоналу Метінвесту зросла на 25% проти минулого року – до майже 87 000 осіб. Це значне зростання відбулося переважно шляхом консолідації Каметсталі та Покровської вугільної групи. Станом на 31 грудня 2021 року виробничий персонал становив майже три чверті штату, водночас 27% працівників обіймали адміністративно-управлінські посади.

97% співробітників Групи працюють в Україні, де Метінвест залишився одним із найбільших роботодавців¹.

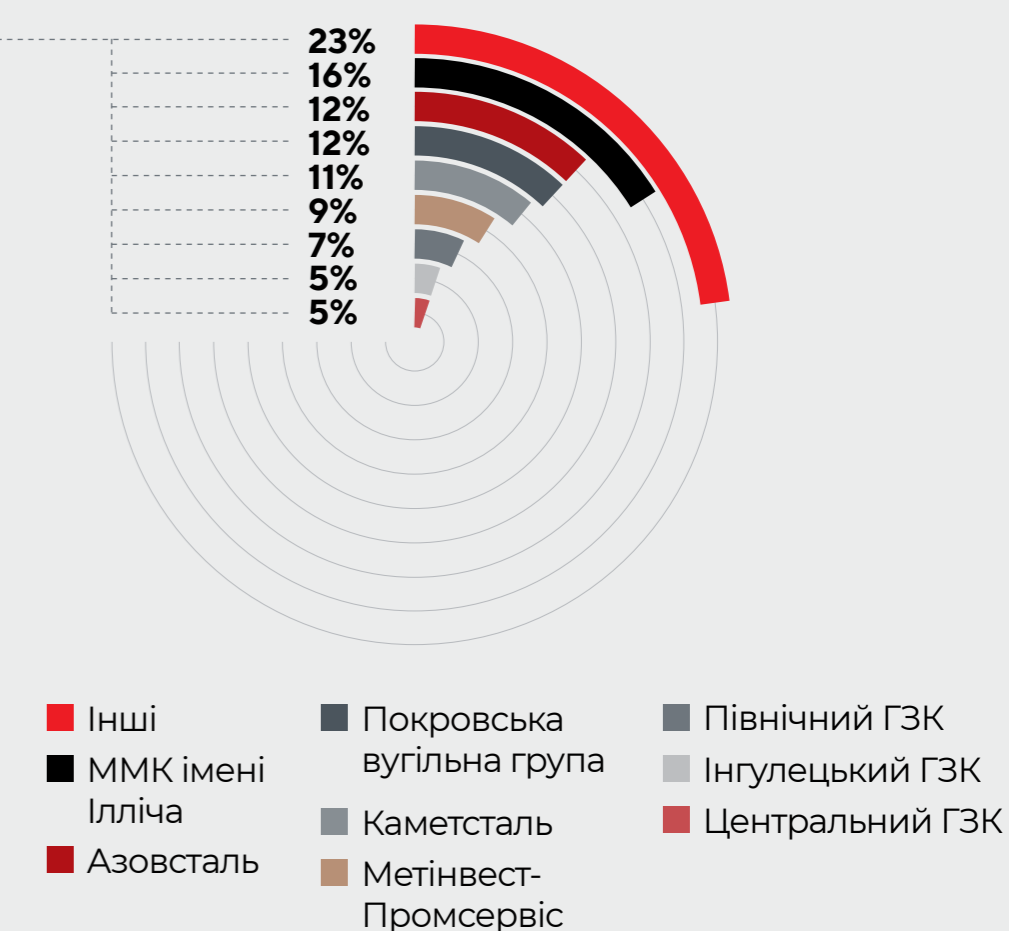
Водночас чисельність спільних підприємств Групи – Запоріжсталі та Південного ГЗК – на кінець 2021 року скоротилася на 3% та 2% проти минулого року – до майже 10 200 та 6 200 осіб відповідно.

¹ За даними видань Forbes Україна станом на січень 2021 року та Влада грошей станом на березень 2021 року.

Чисельність персоналу

86 955 працівників +25%

Чисельність на підприємствах у 2021 році



ПРАВА ЛЮДИНИ

GRI 102-17; 410-1; 412-1; 412-2

У своїй діяльності Метінвест забезпечує захист трудових прав та дотримання прав людини. Група сприяє створенню робочого середовища, в якому панує креативність, співпраця і довіра. Метінвест не допускає дискримінації за расою, кольором шкіри, статтю, віком, віросповіданням, етнічним походженням, національністю чи будь-якими іншими ознаками. Основні принципи захисту й дотримання прав людини викладено в Кодексі етики та Політиці управління персоналом Групи.

Метінвест має декілька засобів комунікації, щоб співробітники відчували себе комфортно, повідомляючи про будь-які потенційні порушення їхніх прав. Серед них Лінія довіри, канали зв'язку Групи та корпоративний портал.

З 2019 року Метінвест перевіряє обізнаність співробітників щодо Кодексу етики за допомогою онлайн-курсу, що охоплює окремі аспекти, пов'язані з правами людини. У період з 2019 по 2021 роки навчання пройшли 95% співробітників Групи.

Зміцнення діалогу

GRI 102-41; 407-1

Метінвест визнає неодмінне та захищене законом право працівників створювати профспілки, вступати до них і укласти колективні договори для захисту своїх спільних інтересів. Галузеві угоди та колективні договори поширюються на всіх працівників незалежно від членства в профспілці. Станом на 2021 рік колективними договорами охоплено понад 99% виробничого персоналу підприємств Групи.

У 2021 році Метінвест ухвалив чотири нові внутрішні документи, спрямовані на зміцнення діалогу з різними групами працівників, зокрема трудовими організаціями, співробітницями, молодими спеціалістами, пенсіонерами та колишніми працівниками:

- Принципи соціального діалогу з профспілками – регулюють підходи підприємств Групи до побудови ефективної співпраці з профспілками
- Принципи гендерної рівності – спрямовані на підтримання гендерної рівності, прав жінок і зміцнення корпоративної культури Групи
- Принципи молодіжного руху Групи – створені, щоб допомогти молодим спеціалістам адаптуватися, розвиватися та соціалізуватися, а також покращити умови для молодих співробітників
- Принципи ветеранського руху Метінвесту – спрямовані на покращення взаємодії Групи з колишніми співробітниками, а також пенсіонерами.

Рівні можливості

GRI 405-1

Усі працівники Метінвесту мають рівний доступ до програм навчання та професійного розвитку. Група також надає рівні можливості для участі в процедурах кадрових призначень.

Протягом року Метінвест оновив колективні договори, додавши до них пункти про рівну оплату праці чоловіків і жінок під час виконання однакових робіт. Це має на меті гарантувати, що заробітна плата, заохочення, пільги та інші форми винагороди – як фінансової, так і в натуральній формі – вільні від будь-якої дискримінації за статтю, расою, релігією чи членством у профспілках.

Крім того, Група закріпила принципи гендерної рівності в Політиці з винагороди, визначивши підхід до перегляду заробітної плати для працівників, які повертаються після тривалої відсутності, наприклад, після декретної відпустки або служби в армії.

Метінвест також запустив дашборд гендерної рівності для постійного моніторингу показників гендерного різноманіття. Серед них, зокрема, частка жінок у загальній структурі персоналу та на керівних посадах різних рівнів, середня заробітна плата жінок і чоловіків за рівнем посади, а також кількість кадрових призначень і підвищень за гендерною ознакою.

Метінвест пропонує гнучкий графік роботи та відпустку для догляду за дитиною для співробітників із дітьми. У Групи також є програми догляду за дітьми та охорони здоров'я, розроблені для батьків, які працюють у Метінвесті.

Тривалість робочого часу співробітників Метінвесту повинна відповідати вимогам національного законодавства країн присутності та міжнародним стандартам. Щоб забезпечити безпечне робоче середовище, Група вимагає від своїх

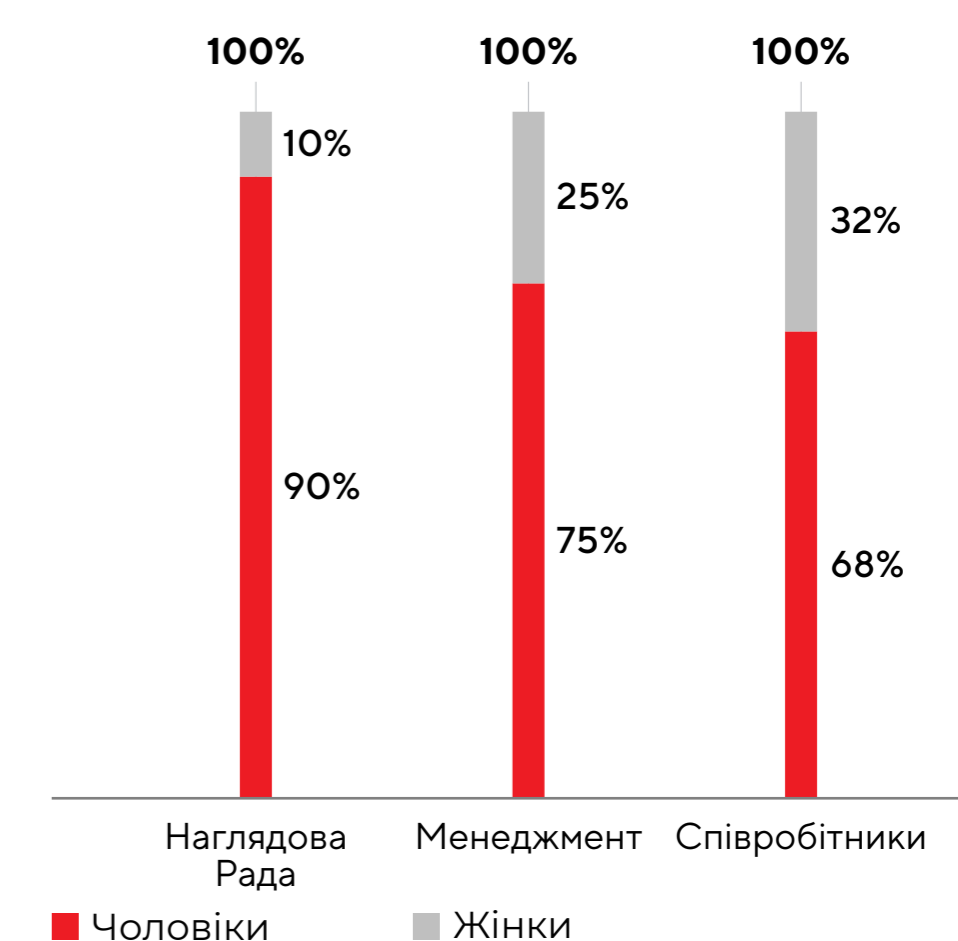
підприємств вести облік фактично відпрацьованого часу кожного працівника.

Метінвест прагне поліпшити доступність робочих місць та обговорює умови працевлаштування для осіб з інвалідністю на індивідуальній основі, щоб забезпечити відповідність робочого графіку та характеру обов'язків їхнім потребам. На кінець 2021 року загальна кількість працівників з інвалідністю становила 2 694 особи проти 1 961 особи на кінець 2020 року. Збільшення відбулося наперед через консолідацію нових підприємств.

Оскільки металургійна та гірничодобувна промисловості традиційно потребували важкої фізичної праці, зазвичай у цих професіях переважали чоловіки. Станом на 31 грудня 2021 року частка жінок у загальній чисельності персоналу становила близько 32% (зростання на один відсотковий пункт проти минулого року), у менеджменті – 25% та у Наглядовій Раді – 10% (обидва показники без змін проти минулого року).

Докладніше – у Додатку 2.

Гендерне різноманіття у 2021 році



ВИНАГОРОДА

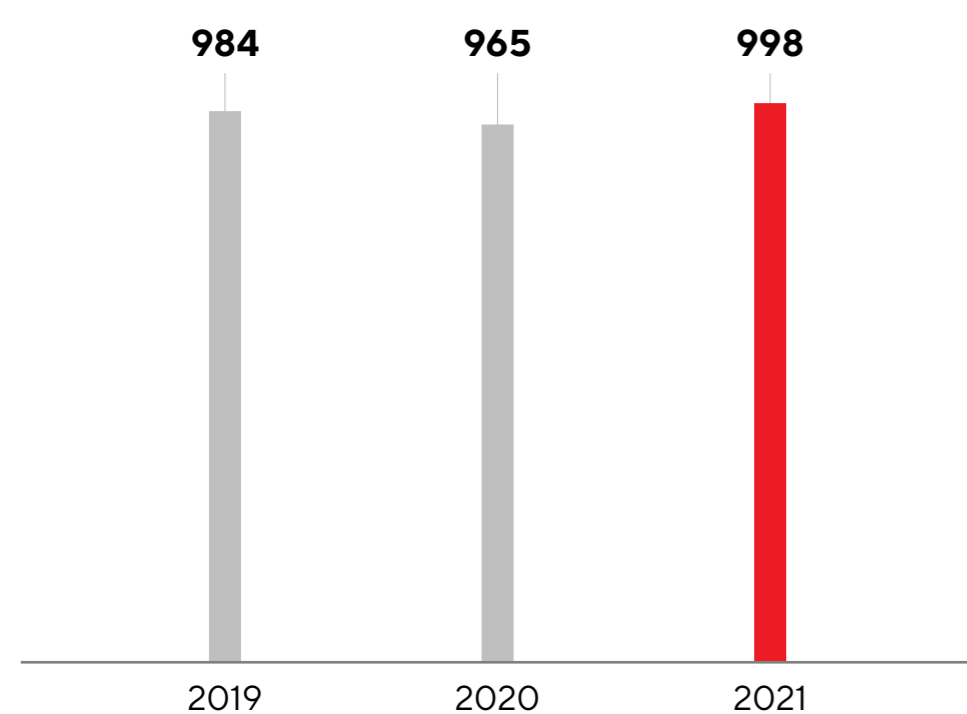
Метінвест прагне забезпечити конкуренту винагороду своїм співробітникам шляхом поєднання заробітної плати, бонусів та інших грошових заохочень. У 2021 році було проведено перегляд заробітної плати за моделлю, що диференціювалась залежно від категорії персоналу. Це дало змогу зберегти працівників дефіцитних професій.

У межах цієї ініціативи Метінвест підвищив у середньому на 10% заробітну плату виробничого персоналу українських підприємств у першому півріччі, а також адміністративно-управлінського персоналу в Україні в другому півріччі. Середньомісячна заробітна плата в Групі зросла на 3% проти минулого року – до US\$998.

Крім того, для підтримання програми операційних поліпшень у 2021 році Метінвест розробив модель мотивації виробничого персоналу та працівників функції продажу. Завдяки цій ініціативі працівники найефективніших департаментів Групи отримали додаткові річні бонуси на загальну суму US\$5 млн.

Середньомісячна заробітна плата

US\$998 +3%



Метінвест також продовжив приділяти особливу увагу заохоченню у сфері охорони праці та промислової безпеки. Докладніше – на сторінці 37.

СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

GRI 401-2

Метінвест усвідомлює, що соціальне забезпечення, яке він надає працівникам, має відповідати їхнім потребам, щоб забезпечити комфортні умови праці. У 2021 році Група продовжила надавати опції медичного страхування, які дають змогу співробітникам отримувати доступ до широкого спектра медичних послуг. Метінвест також пропонував спеціальні програми матеріальної допомоги для підтримання персоналу в складних життєвих ситуаціях. За таких обставин працівники могли попросити грошову компенсацію, яка надавалася за рішенням генерального директора та голови профспілкового комітету підприємства.

У 2021 році Метінвест також продовжив покращувати умови праці співробітників. Загалом Група інвестувала US\$20 млн (зростання втричі проти минулого року) у поліпшення соціальної інфраструктури (зокрема ремонт адміністративних будівель, їдалень, закупівлю офісних меблів та обладнання) та транспорту, який надає Група для зручності працівників.

Ще одна ініціатива Метінвесту – програма «Територія дитинства» – спрямована на забезпечення дітей співробітників шкільними наборами, а також подарунками до різдвяних та новорічних свят.

Крім того, з огляду на продовження пандемії у 2021 році працівникам Групи надали можливість повністю або частково працювати дистанційно, залежно від посадових обов'язків. Це рішення потребувало розвитку екосистеми ІТ-інструментів для ефективної комунікації та забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку.

Мій вибір

У 2021 році Метінвест продовжив розширювати охоплення та набір опцій індивідуального соціального пакета «Мій вибір», який запроваджено у 2014 році. Станом на кінець року понад 62 000 співробітників на 14 підприємствах² взяли участь у програмі після її запуску у 2021 році на Метінвест Бізнес Сервісі та Метінвест-СМЦ.

Загалом у 2021 році пакет «Мій вибір» пропонував 70 видів різних опцій, серед яких медичне страхування, освіта та розвиток, а також додаткові подорожі, відпустки, розваги та сімейний відпочинок.

Кілька опцій програми, які Група успішно застосувала на деяких підприємствах у 2020 році, також були поширені на інші підприємства протягом звітного періоду. Серед них, зокрема, заняття з раннього розвитку для дітей співробітників, сімейні розваги та подорожі, курси водіння та тренінги особистісного розвитку для працівників, а також освітні та дозвільні програми для їхніх дітей.

На всеукраїнській премії HR Pro Awards 2021 програма «Мій вибір» перемогла в номінації «Нагорода та визнання».

ЗАГАЛЬНИЙ ЦЕНТР ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

З 2018 року на базі Метінвест Бізнес Сервісу функціонує загальний центр обслуговування персоналу Групи (HR ЗЦО), який забезпечує ефективність процесів управління персоналом.

Він пропонує близько 120 різних послуг, зокрема організаційне планування, кадрове адміністрування, навчання персоналу, оцінювання його ефективності, а також управління винагородами та пільгами. HR ЗЦО також консультує співробітників із різноманітних кадрових питань.

Станом на кінець 2021 року послугами центру скористалися близько 70 000 співробітників Метінвесту проти 40 000 у 2020 році.

У 2021 році Група продовжила вдосконалювати послуги HR ЗЦО, а саме: електронний документообіг OpenText, що допомагає автоматизувати процеси реєстрації та погодження документів; чат-бот – цілодобовий інструмент для інформування співробітників і опитування щодо їхніх настроїв; і система Micro Focus, яка надає співробітникам доступ до цифрових послуг, зокрема зустрічей, тренінгів та консультацій.

Крім того, у 2021 році Метінвест запровадив інструмент, який систематично оцінює якість HR-послуг, що надає загальний центр обслуговування, на основі відгуків співробітників на різних рівнях Групи.

² Авдіївський коксохімічний завод, Азовсталь, Запоріжвогнетрив, Запоріжжкокс, Інгулецький ГЗК, Криворізький ремонтно-механічний завод, Маріупольський ремонтно-механічний завод, Метінвест Бізнес Сервіс, Метінвест Діджитал, Метінвест-Промсервіс, Метінвест-СМЦ, ММК імені Ілліча, Північний ГЗК, Центральний ГЗК.

НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК

GRI 404-1; 404-2

Метінвест надає широкий спектр можливостей для навчання та розвитку, щоб забезпечити постійне професійне та кар'єрне зростання всіх співробітників відповідно до потреб бізнесу. Система навчання та розвитку Групи представлена Корпоративним університетом, навчальними центрами на її підприємствах, а також Метінвест Політехнікою, приватним гірничо-металургійним університетом, який заснувала Група у 2020 році.

Загалом у 2021 році Метінвест витратив близько US\$5 млн на розвиток персоналу шляхом розширення навчальних програм, що на 78% більше проти минулого року. Водночас Група продовжила пропонувати співробітникам можливості перепідготовки у разі, якщо їхні посади стали не актуальними внаслідок автоматизації бізнес-процесів.

Протягом звітного року навчання за корпоративними програмами пройшли 47 503 співробітників Метінвесту, що на 8% більше проти минулого року.

Вони відвідали 112 682 навчальні сесії³ (на 1% більше проти минулого року), а середній показник навчання на одну людину склав 64 години.

У 2021 році Корпоративний університет запровадив кілька нових ініціатив із підготовки менеджерів, зокрема:

- Проєктну академію – модульну програму розвитку професійних компетенцій керівників проєктів та головних інженерів
- Академію продажу – програму, спрямовану на розвиток професійних навичок команди з продажу
- Цифрову академію – програму для підвищення компетенцій, потрібних для реалізації проєктів цифрової трансформації Групи

Крім того, протягом року Метінвест запуснув у тестовому режимі програму наставництва для керівників і співробітників. Загалом було залучено 15 наставників і 30 підопічних.

У 2021 році Група продовжила навчання керівників середньої ланки та молодших

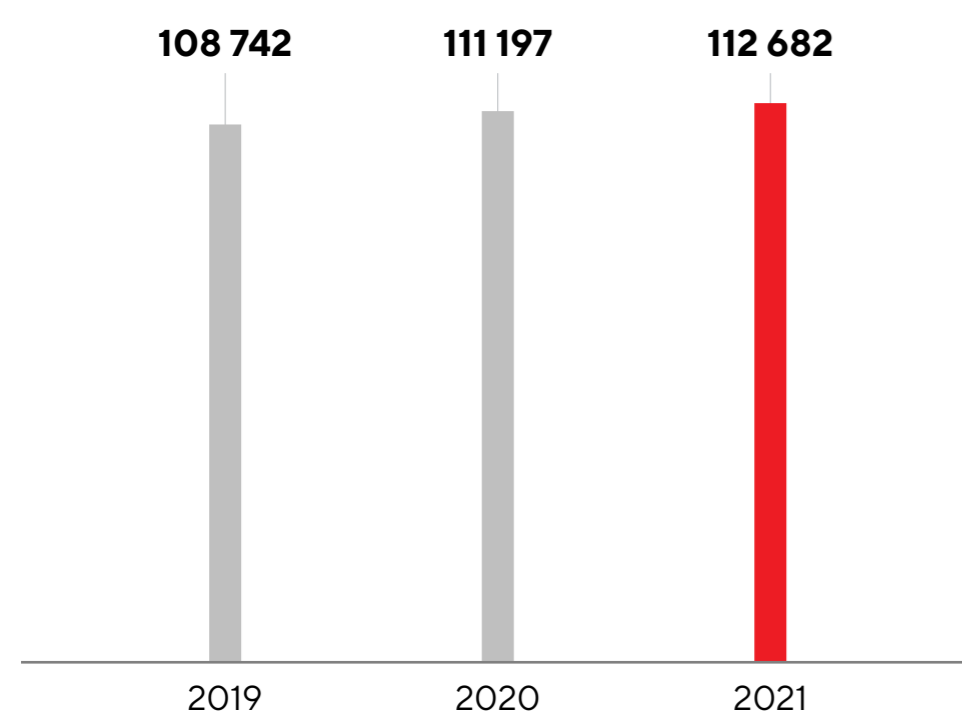
керівників на своїх підприємствах практикам менеджменту. Навчання soft skills охоплювали наступні теми: майстерність комунікацій, публічні виступи, нестандартне мислення та непрямий вплив.

У сфері професійного навчання працівників протягом року Метінвест запровадив кілька нових ініціатив у рамках дорожньої карти, спрямованих на підвищення якості тренування в навчальних центрах підприємств. Одним із прикладів є тренажери-симулятори для відпрацювання навичок слюсарів-ремонтників та операторів електрогазозварювальників, що дали їм змогу здобути практичні знання щодо різних виробничих ситуацій. Група також розробила пілотний онлайн-курс для стропальників, доступний з будь-якого пристрою для зручності співробітників.

Крім того, Метінвест Політехніка та Корпоративний університет запровадили спільну програму з підвищення кваліфікації співробітників Групи, якою у 2021 році скористалося понад 200 учасників. Основними напрямками навчання були охорона здоров'я, промислова безпека та довкілля, металургія, гірнична справа, коксохімічне виробництво, автоматизація виробничих процесів і технології для бізнес-аналізу.

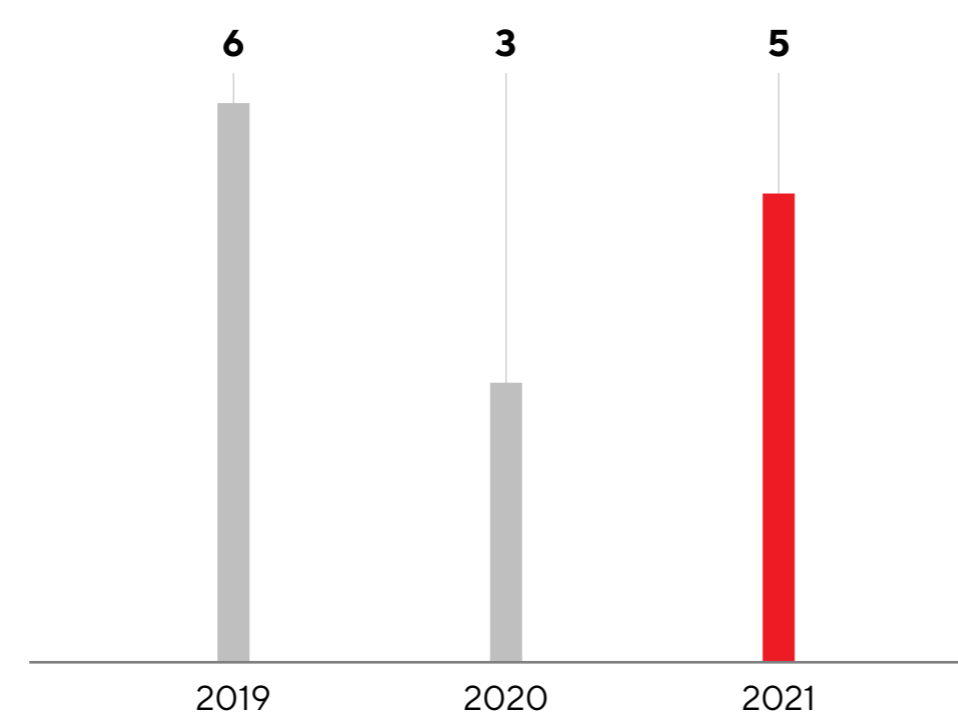
Кількість навчальних сесій

112 682 +1%



Витрати на навчання персоналу

US\$5 млн +78%



³ Цифри відображають загальну кількість навчальних занять, які відвідали працівники протягом звітного періоду.

МОЛОДІ ТАЛАНТИ

GRI 404-2

У 2021 році Метінвест затвердив новий підхід до розвитку професійного навчання. З метою модернізації системи освіти в Україні Група працює над поліпшенням якості освіти в школах, підвищенням інтересу учнів до STEAM-дисциплін та розвитком середніх спеціальних навчальних закладів.

Зокрема протягом року Метінвест запустив програму профорієнтації для школярів. Крім того, Група організувала виставку професій Steel-Tok для школярів, що відбулася в січні 2022 року в Запоріжжі. Виставка проходила у форматі квесту із симуляторами, які представляли різні професії, що мають високий попит.

Для сприяння розвитку нового покоління молодих спеціалістів протягом звітного періоду Група підтримувала стажування, програми дуальної освіти, студентські кейс-чемпіонати, конкурс професійної майстерності WorldSkills Ukraine та стипендії. У 2021 році в цих програмах взяли участь понад 7 000 студентів.

Шостий рік поспіль Метінвест виступає генеральним партнером WorldSkills Ukraine – конкурсу професійної майстерності для студентів професійних технічних навчальних закладів та молодих спеціалістів.

З огляду на карантинні обмеження у зв'язку з COVID-19 конкурс було організовано та проведено в змішаному форматі: індивідуальні офлайн-змагання та онлайн-трансляції у соціальних мережах. У конкурсі взяли участь понад 200 осіб. До списку переможців увійшли 19 молодих співробітників Метінвесту.

У 2021 році понад 260 студентів університетів та професійно-технічних училищ Кривого Рогу, Маріуполя та Запоріжжя взяли участь у пілотній програмі дуальної освіти Метінвесту. Група також надала стипендії понад 1 500 студентам із п'яти університетів та шести професійно-технічних училищ України.

Протягом року 2 100 студентів із 45 університетів та коледжів України взяли участь у щорічній програмі Групи з практики та стажування. В результаті 362 стажери, які показали найкращі результати, отримали пропозиції з працевлаштування після закінчення навчання. Вони були серед 600 випускників українських вишів, для яких Метінвест став першим робочим місцем.

Метінвест також продовжив розроблення професійних стандартів для оновлення системи підготовки кадрів на підприємствах та у навчальних закладах. Це сприяло приведенню державних кваліфікаційних та освітніх стандартів в Україні у відповідність до сучасних вимог виробництва. Наразі Група розробила 50 професійних стандартів, затверджених урядом України. У 2021 році Група переглянула 33 освітні та три професійні стандарти.

Крім того, програма «Молоді лідери Метінвесту» надала унікальну можливість співробітникам віком до 30 років працювати у кросфункціональних командах, отримувати професійні рекомендації від керівників Групи та розробляти рішення для покращення виробничих процесів. У 2021 році понад 700 співробітників подали заявки на участь у сьомому сезоні програми, і понад 100 з них було прийнято.

КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ

Метінвест прагне надати мотивованим співробітникам можливості кар'єрного зростання.

Група публікує інформацію про наявні вакансії та проводить відкриті конкурси на посади середньої та вищої керівної ланки.

Спеціальний комітет ухвалює рішення про прийняття на роботу, ґрунтуючись на результатах конкурсного відбору, де це можливо.

Метінвест оцінює ефективність розвитку персоналу та ініціатив щодо кар'єрного просування за допомогою певних КПЕ.

Наприклад, кількість призначень на керівні посади із Кадрового резерву (програми підготовки кандидатів на керівні посади) свідчить про якість програм навчання співробітників, а також про те, наскільки ефективно формується резерв.

Ще один КПЕ – це кількість відмов обладнання, спричинених людським фактором. Моніторинг цього показника допомагає сформувати відповідну програму навчання та зосередитись на проблемних сферах. Він також свідчить про якість наставництва для молодих співробітників.

У 2021 році Метінвест оновив свою модель компетенцій, щоб забезпечити цифрову експертизу та знання для швидкого реагування на нові виклики бізнесу.

МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА

GRI 404-2

Відповідно до своїх зобов'язань щодо підвищення якості технічної освіти в Україні, Група заснувала Метінвест Політехніку, перший у країні приватний гірничо-металургійний університет.

Будівництво сучасного комфортабельного кампуса розпочалося у 2021 році у Маріуполі. Університет планував відкрити двері для першого набору студентів у вересні 2022 року. Хоча через війну деякі плани довелося відкласти, Метінвест Політехніка та його співробітники перейшли на онлайн-платформу викладання інноваційних програм університету.

Зрештою, сутність Метінвест Політехніки полягає не в місці, а в людях. Університет має кваліфікований викладацький склад. Заклад отримав ліцензії Міністерства освіти та науки України на проведення курсів підвищення кваліфікації у галузі металургії, гірничої справи, інформатики, інноваційних технологій, охорони довкілля, охорони праці, промислової безпеки та економіки. Крім того, університет розробляє нові освітні програми для підготовки фахівців для відновлення та модернізації металургійного виробництва.

Інноваційна концепція підготовки сучасних інженерів поєднує передові світові наукові досягнення та практики в галузі металургії, промислового бізнесу та трансформаційного менеджменту. Група також очікує, що її керівники будуть залучені до процесу навчання, та створює спеціальний незалежний центр для моніторингу якості освіти. Результатом кожної освітньої програми стане реалізація індивідуального чи групового проєкту на одному із підприємств Метінвесту.

На додаток до широкого переліку курсів для співробітників Групи в середині 2022 року, після звітного періоду, Метінвест Політехніка розпочала набір на програми бакалаврату та магістратури. Університет підготував навчальний корпус у Запоріжжі для студентів. Важливо, що для співробітників Групи та їхніх дітей навчання буде безкоштовним.

ВПЛИВ ВІЙНИ

Війна значно вплинула на співробітників Метінвесту. Декілька тисяч співробітників вступили до збройних сил для захисту України. Десятки тисяч працівників були змушені евакуюватися зі своїх домівок, зокрема з Маріуполя та Авдіївки, до безпечніших районів України чи інших країн.

Від початку війни Група допомагає своїм співробітникам та їхнім сім'ям. Метінвест облаштував поза районами ведення бойових дій центри реабілітації та реінтеграції, що надають постраждалим працівникам тимчасове житло, гуманітарну й медичну допомогу та психологічну підтримку. Метінвест також створив гарячу лінію для реєстрації та допомоги співробітникам, евакуйованим із гарячих точок. Крім того, Група організувала тимчасове житло, харчування та медичне обслуговування у місцевих соціальних установах.

Багато працівників у менш постраждалих районах зголосилися прихистити у своїх помешканнях колег та їхні родини.

Крім того, щоб максимально підтримати своїх співробітників, Група надала можливість працевлаштування на підприємствах, яких прямо не торкнулася війна, зокрема в Кам'янському та Запоріжжі. У співпраці з партнерами Центри кар'єри Метінвесту запропонували роботу внутрішньо переміщеним працівникам. Якщо вони не можуть знайти роботу за кваліфікацією, Група допомагає їм адаптуватися на новому місці або пройти навчання та опанувати іншу професію.

З огляду на непередбачуваність війни, Метінвест продовжує стежити за розвитком подій та адаптувати свій підхід, щоб забезпечити підтримку співробітникам, якої вони потребують у цей скрутний час.