

## «Мы повышаем обороноспособность страны. От этого у работников горят глаза» — COO Метинвеста Александр Мироненко в интервью Forbes

Как крупнейший работодатель в металлургии поддерживает энергию своих команд? Рассказывает операционный директор Группы Метинвест Александр Мироненко в материале Forbes «Противоядие от выгорания. Как два года войны повлияли на десятки тысяч работников лидеров промышленности и IT-сектора. Кейсы и советы от топов Метинвеста и ЕРАМ». Адаптированная и сокращенная версия материала, которая отражает позицию Метинвеста.



С началом полномасштабного вторжения крупнейшая частная компания Украины Метинвест потеряла две трети оценочной стоимости. Два завода — «Азовсталь» и ММК имени Ильича — оказались под оккупацией. Несмотря на постоянные обстрелы и перебои с электроэнергией, коллектив (почти 60 000 человек) работает с полной отдачей.

В Украине выгорание не обошло никого, считает CEO Wellbeing Company Елена Бондарь. Она расспросила Мироненко о том, как его компания поддерживает боевой дух. Спойлер: ключевой вызов постиндустриального бизнеса в Украине — ментальное здоровье, индустриального — выживание.

**Построить культуру антивыгорания**

— Метинвест мне кажется маленькой картой Украины, где сосредоточились все возможные вызовы. Александр, сталкивается ли компания с разобщением на группы по ценностям? Как вы объединяете людей?

— До большой войны наша культура была нацелена на эффективность. Мы создавали мотивационные инструменты — финансовые и культурно-спортивные: фестивали, соревнования. Все это отошло на второй план после 24 февраля 2022 года.

Мы действовали в соответствии с пятью приоритетами: устойчивая работа компаний, безопасность основных фондов и работников, взаимодействие с городами, где работают наши предприятия, помощь ВСУ. Менеджмент на всех активах перевели на работу 24/7.

Почти сразу мы остановили комбинаты имени Ильича и «Азовсталь» в Мариуполе. Обеспечили продуктами бомбоубежище, что позволило «Азовстали» так долго держаться. Когда окружили Мариуполь, где оставалось почти 40 000 наших сотрудников, мы организовали гуманитарные конвои из Запорожья в ближайшие города на подконтрольной территории, до которых можно было добраться. Оттуда же мы эвакуировали мирных жителей.

— Вы говорите об объединении вокруг действия. Но долго так жить невозможно — наступают

## последствия для людей и организации. Как быть дальше?

— Возможно, до нас эти последствия еще не дошли, потому что мы продолжаем работать в таком режиме. Появился вектор на восстановление производства, повышение эффективности и дополнительные возможности заработать. Мы вводим коллективные премии и восстанавливаем в небольших объемах инвестиции.

### — Какое будущее для людей Метинвеста?

— Будущее люди связывают со стабильным производством и инвестициями в восстановление производственных фондов. Мы пока не можем говорить о нем в долгосрочной перспективе. Но после войны у нас будут зеленая сталь и модернизированные производства, которые снижают нагрузку на экологию.

Фокусируемся на том, что должны работать, сохранять предприятия и коллектив, а также привлекать новых работников, потому что у нас очень много мобилизованных.

### Откуда брать энергию

#### — Антихрупкость — это способность живых систем не только адаптироваться к стрессу, но и становиться сильнее. Как в Метинвесте компания и лидеры адаптировались к войне?

— Наш опыт стрессовых изменений длится с 2014 года, поэтому мы в определенной степени адаптировались. Но такого сплочения, как за последние три года, я еще не видел. Топ-команда подсказывает, что делать на предприятиях. Предприятия спокойно могут говорить о пробелах менеджмента и рекомендовать, как сделать лучше. Это всегда выслушивается, дается определенная свобода действий.

Мы научились подстраиваться под блэкауты, прекращение газоснабжения, перестроение логистических путей и ракетные обстрелы. Люди с огромной скоростью ликвидируют последствия. В мирной жизни восстановление работы доменной печи занимало до недели, сейчас — сутки-двое.

### — Где они берут силы?

— Каждый коллектив борется за существование. У всех перед глазами Мариуполь. В начале марта 2022 года люди приезжали оттуда только в спортивных штанах, устраивались на работу и начинали все с нуля.

Все прекрасно понимают, что будет, если «русский мир» дойдет до определенного актива. Работники знают, что в этом городе живет их семья, у них есть работа, но все это может исчезнуть за недели. Поэтому они борются за эффективность, за сохранение работы и коллектива. Это источник энергии.

### — А если страха потерять все не хватает? Если человек выгорает, а заменить его невозможно, есть ли возможность у сотрудника восстановить себя?

— Да, через общение в коллективах. У нас 50 000 активных сотрудников — шахтеров, горняков, металлургов. Они мотивируют друг друга. Все получают удовольствие от того, что делают, — от строительных работ на укреплениях возле «нуля» до производственных результатов.

### О важности персональной устойчивости

#### — Мы говорили о культуре организации. Теперь — к конкретным людям. Александр, что поддерживает вас?

— Возможность быть на производстве — обеспечивать функционирование площадок, достигать результатов, давать людям работу, помогать им решать насущные вопросы.

Второе — помощь ВСУ. Мы покупаем необходимое бригадам — например, дроны, и повышаем обороноспособность страны. Наладили производство укрытий, противоминных тралов, защиты для пулеметчиков. От этого у работников горят глаза. Один наш сотрудник не может служить по возрасту. Он работает на экскаваторе, роет блиндажи и окопы. Однажды сбил из ружья вражеский беспилотник. Мне важно работать для таких классных людей, создавать для них условия. Есть другая сторона — моя семья. Пять месяцев назад родился третий ребенок, дочь.

### — Как работаете с телом?

— Каждый день выхожу на пробежку. Сходить в зал и пробежать 10 км в день помогает перезарядиться. В отпуск не ходил и пока не планирую.

— **Что изменится у вас, когда наступит мир?**

— Поеду в горы и хорошенько покатаюсь на сноуборде. На работе не думаю, что многое изменится. Верю, что военное рвение перейдет в восстановление, инвестиции и реконструкцию наших предприятий. У нас есть планы, и мы ждем конца войны, чтобы перейти к их реализации.

Металл станет основой восстановления всей поврежденной инфраструктуры, домов и электростанций. Смена фокуса с поддержки ВСУ на поддержку компании и страны будет ключевым вызовом.

— **А что будет происходить с людьми?**

— Вернутся 8000 ветеранов. Придут новые люди, у которых будет боевой опыт. Нам нужно будет создать новый коллектив, который будет сплавом из гражданских и бывших военных. Это немного другая культура. Но производственная культура похожа на армейскую — в части дисциплины, ответственности, рисков. Мы найдем точки соприкосновения, и нам будет легче.

В США мы изучали опыт заботы о ветеранах. Будем использовать эти знания, но все равно будем строить свою систему отношений с ветеранами и коллективом, который работал во время боевых действий на предприятиях.

Люди станут ключевым вызовом для всех компаний. Нужно будет постоянно обмениваться практиками — как работают ветеранские сообщества и как они адаптируют людей к мирной жизни.

|

Forbes

<https://metinvestholding.com/ru/media/news/mi-pdvischumo-oboronozdatnstj-krani-vd-cjogo-v-pracvnikv-goryatj-och-soo-metinvestu-oleksandr-mironenko-v-ntervyu-forbes>