

## О линейных руководителях, поддержке сотрудников, женщинах на мужских должностях и силе команды — самые важные тезисы из выступления Татьяны Петрук на HR DAYS

Как управлять персоналом во время войны: о линейных руководителях, поддержке сотрудников, женщинах на мужских должностях и силе команды рассказала директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Группы Метинвест Татьяна Петрук на форуме HR DAYS, который прошел 25–26 июля в Киеве. Вашему вниманию — самые важные тезисы из ее выступления.



В течение двух дней перед 500 участниками форума выступили 50 экспертов-практиков в сфере HR. Программа охватывала все основные аспекты управления командами: лидерство в условиях вызовов, HR-трансформацию, поддержку и развитие персонала.

Форум открыла дискуссионная панель «Опыт войны — «суперсила» команды? Как его трансформировать в конкурентное преимущество для бизнеса». Своими ответами на кадровые, ментальные, а также вызовы безопасности перед командами поделились HR-директора крупнейших украинских компаний производственного, телекоммуникационного, энергетического и строительного секторов: Группы Метинвест, Voila Data Group, НЭК «Укрэнерго», CRH в Украине.

Директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Группы Метинвест Татьяна Петрук отметила, что до войны в компании работало почти 111 тысяч человек. Первые потери активов начались для Метинвеста еще в 2014 году. В 2022 году компания потеряла два металлургических комбината в Мариуполе, а в 2023 году — завод в Авдеевке. Сегодня в Метинвесте осталось 60 тысяч работников, из которых почти 10 тысяч прошло через ВСУ. Сейчас в армии служит более 8 тысяч сотрудников и почти тысяча вернулись с войны и приступили к работе в компании.

### О важности линейных руководителей

В начале полномасштабного вторжения Метинвест решил максимально делегировать полномочия своим предприятиям в Покровске, Кривом Роге, Запорожье и Каменском, которые находятся в 20–30 километрах от линии фронта. Именно линейные руководители принимали решения на местах. По словам Татьяны Петрук, такой подход доказал свою эффективность и целесообразность: помог сохранить человеческие жизни и не допустить экологической катастрофы.

Директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Метинвеста отметила, что компания уделяет внимание развитию линейного менеджмента.

«Линейных руководителей мы обучаем практическим и теоретическим навыкам, чтобы у них была база, перспектива роста. При формировании общей программы развития мы фокусируемся именно на

линейных руководителях. Ведь это люди, которые знают, что сегодня нужно бизнесу, что и как делать здесь и сейчас. Поэтому программу по интеграции ветеранов мы начали именно с линейных руководителей, ведь к ним возвращаются люди, они с ними сотрудничают», — пояснила она.

Татьяна Петрук напомнила, что ветеранская программа Метинвеста основывается на четырех принципах, первый из которых — ответственность каждого — от CEO до мастера в цехе.

«У нас есть герои, которые каждый день за 20 километров от линии фронта занимают свои рабочие места и выполняют свои обязанности. Взять такую ответственность — осознанный выбор. Ведь они понимают, что это нужно государству, компании, коллеге рядом. То есть они выступают опорой друг для друга. И на самом деле развитие линейных руководителей — тех, кто делает бизнес, поддерживает экономику, зарабатывает деньги, — это развитие вашей основы», — убеждена она.

#### **О поддержке сотрудников**

Каждый шестой сотрудник Метинвеста защищает страну в ВСУ. Дефицит персонала в компании составляет почти 4 тысячи человек, а текучесть кадров — до 20% в месяц. Поэтому возвращение ветеранов — это возможность обеспечить предприятия рабочими руками.

«Для нас очень важно, чтобы ветераны и ветеранки возвращались на свои рабочие места. Почему они должны вернуться? Потому что они знают, что компания заботится об их семьях. Они знают, что есть программы переобучения. И здесь уже и женщины пошли на мужские должности, началось совмещение, с одного карьера люди поехали на другой. Мы используем все существующие в компании рычаги. И прежде всего это бережное отношение к персоналу. Именно поэтому они решают оставаться, несмотря ни на что», — сказала Татьяна Петрук.

По ее словам, к сожалению, 367 сотрудников компании погибли на службе в ВСУ и 265 работников и членов их семей — в регионах присутствия. Кроме того, в компании более 1,5 тысячи раненых.

«Мы всем оказываем помощь на лечение, на восстановление жилья, а также поддерживаем семьи погибших. Вместе с компанией Wellbeing уже три года продолжаем работу сервиса психологической поддержки «Метинвест — вместе», — отметила она

Татьяна Петрук добавила, что компания поддерживает не только семьи мобилизованных сотрудников. Но и помогает всем, кто в этом нуждается: детям, женам и родителям работников Группы.

#### **О женщинах на мужских профессиях**

Метинвест испытывает нехватку специалистов на мужские профессии и переучивает женщин. Например, в компании есть бригада женщин, которая работает операторами подземного оборудования на шахте в Покровске.

Однако существуют и проблемы. «Во-первых, женщины не стоят в очереди, чтобы занять мужские должности. Во-вторых, переобучение женщин требует времени. К тому же есть профессии, которые женщины не потянут физически», — пояснила Татьяна Петрук.

Сейчас доля женщин в найме персонала составляет почти 30%. «Такого до войны не было, в основном были мужчины. Сейчас женщин больше», — добавила директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Метинвеста.

По ее словам, чтобы иметь возможность нанимать больше женщин, в городах должна быть инфраструктура, школы с укрытиями для безопасности детей.

«И это на самом деле проблема послевоенного восстановления Украины. Государство должно восстанавливать инфраструктуру. Люди вернутся, если будут знать, что им есть куда возвращаться», — сказала Татьяна Петрук.

Она также добавила, что Министерство образования должно задуматься над программами, гарантирующими гибкий переход от обучения, которое дети проходят за рубежом, к украинской учебной программе.

#### **О силе команды**

Директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Метинвеста отметила, что компания не создает отдельных бизнес-процессов интеграции ветеранов или мобилизации сотрудников, а адаптирует все существующие бизнес-процессы к новым реалиям.

Чтобы возвращение ветеранов и ветеранок в коллективы было более комфортным, в Метинвесте ввели должности координаторов, занимающихся методологией и поддержкой.

По словам Татьяны Петрук, команду Метинвеста сплачивают единые для всех ценности. Во-первых, это ответственность каждого за свои действия и общий результат. Во-вторых, взаимопомощь и взаимовыручка.

«А также понимание, что мы работаем в одной команде на единый результат — ради поддержки страны. Осознание того, что компания — опора Украины, дает сотрудникам ту силу, с которой они остаются и работают. Ну и третье, это, конечно, вера в наших защитников. Ведь у нас есть возможность работать и продолжать жить ради того, что они уже для нас сделали, делают сейчас и сделают в будущем», — подытожила Директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Метинвеста.

<https://metinvestholding.com/ru/media/news/pro-hjnih-kervnikv-pdtrimku-spvrobtntkv-zhnok-na-cholovchih-posadah-silu-komandi-najvazhlivsh-tezi-z-vistupu-tetyani-petruk-na-hr-days>