

## У нас каждый шестой работник мобилизован — директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Группы Метинвест

Кроме вызовов, связанных со спадом экономики во время войны, проблемами с логистикой и внутренним спросом, перед бизнесом стоит еще одна важная проблема — нехватка кадров. Особенно остро это ощущают компании, где большинство работников — мужчины трудоспособного возраста. И если малый бизнес более гибкий, то крупному бизнесу часто приходится балансировать между сохранением производства и экономики страны и ее защитой. О том, как бизнес решает проблему острого дефицита кадров, как складывается ситуация с бронированием, могут ли женщины освоить мужские профессии, сколько времени уходит на подготовку новых специалистов и об опыте интеграции ветеранов в рабочие процессы рассказала директор по устойчивому развитию и взаимодействию с персоналом Группы Метинвест Татьяна Петрук.



### — Сколько работников Группы Метинвест примкнули к ВСУ и встали на защиту Украины?

— Для нас война началась с 2014 года. И общее количество работников компании, которые пошли в ВСУ, по состоянию на 1 марта составило 9300 человек. Если брать тех, кто сейчас в ВСУ, то это 8000 человек. 1300 уже были демобилизованы за этот период.

Из них, к сожалению, треть из-за смерти, около четверти уволились в 2022 году, когда вышел закон, который предусматривал закрепление рабочего места за мобилизованными, но без сохранения оплаты. И уже более 500 человек вернулись на рабочие места.

Метинвест, пожалуй, самое крупное предприятие в Украине среди частных и государственных компаний по количеству мобилизованных в ВСУ.

Это и понятно, ведь наши предприятия расположены на востоке, это тяжелая промышленность, где заняты в основном мужчины призывного возраста, все официально оформлены.

В Группе работает около 50 тыс. человек, и у нас каждый шестой мобилизован. Это очень много.

### — А как компания помогает тем, кто сейчас на фронте?

— Мы помогаем не только нашим сотрудникам, а вообще помогаем ВСУ деньгами, оборудованием, техникой, сталью, передаем бронежилеты, шлемы и все необходимое.

Своих мобилизованных сотрудников мы также одеваем, даем снаряжение и обмундирование. Стараемся поддерживать с ними связь, если есть возможность. Предоставляем информацию, что происходит в компании. И главный наш месседж — мы вас ждем здесь, вы нам нужны, для вас у нас есть рабочие

места.

В этом году мы ввели психологическую поддержку для наших сотрудников в ВСУ и ветеранов. Наш партнер, компания, которая предоставляет услуги по психологической поддержке, привлекла в свой штат профессиональных военных психологов и работает с семьями ветеранов или мобилизованных сотрудников. Пока они в ВСУ, то должны знать, что здесь мы заботимся об их семьях, занимаемся их детьми, например, помогаем собирать их в школу перед началом учебного года, покупаем рюкзаки с канцелярией. Мы заботимся об их отдыхе летом.

В прошлом году вместе с фондом Маши Ефросининой мы реализовали огромную программу для женщин. Также организовываем реабилитацию для детей.

**— Если каждый шестой в компании мобилизован, то каким образом решаете проблему нехватки кадров?**

— Мы прежде всего используем свой внутренний ресурс, переучиваем, чтобы кроме основной профессии работники получили дополнительную специальность, по которой могли бы работать.

Например, мы возили людей из Кривого Рога в Покровск. Сейчас из Покровска пытаемся перевезти работников в Запорожье, где более или менее спокойная ситуация.

Конечно, переучиваем женщин. У нас уже есть первая бригада — 10 женщин, которых мы переучивали в Покровске, и они работают операторами подземного оборудования. Это должности, с которых женщин когда-то выводили на поверхность, сейчас мы их возвращаем на подземные работы.

Но если кто-то думает, что женщины стоят в очереди у отдела кадров, чтобы работать на этих должностях, то это не так. Во-первых, даже если мы находим женщин внутри компании, то, чтобы освоить другую профессию, в основном мужскую, нужно от 4 до 9 месяцев.

Во-вторых, это тяжелая работа. Поэтому, когда говорят, что женщины массово осваивают мужские профессии, то это не так.

Действительно, в последнее время женщины больше откликаются на предложение работы. А почему? Так как некоторые мужчины боятся официально трудоустроиться, потому что надо пройти через военкомат.



**— Можно ли сейчас говорить о дефиците кадров в отрасли и как это может влиять на отрасль и экономику государства в целом?**

— Мы как крупнейший работодатель в отрасли уже ощущаем нехватку кадров. Если бы наши предприятия были расположены, скажем, во Львове или области, то там, наверное, я бы находила людей. Но они в 30–40 километрах от линии фронта, откуда выехала большая часть населения.

А те, кто остался, даже за меньшие деньги, скорее всего, пойдут работать в ритейл, чем в мартиновский цех или шахту из-за тяжелых условий труда.

Самая распространенная причина, по которой люди увольняются, — не деньги, а безопасность в

регионе. И возвращаясь к вопросу о возможности найма женщин на работу — возможно, женщина и пошла бы работать на предприятие, но где оставить детей?

Например, в Запорожье или Покровске из-за постоянных обстрелов школы работают только в онлайн-режиме. И если начинается тревога, то о ребенке должен кто-то позаботиться.

А если бы в регионе работала инфраструктура, если бы были школы с бомбоубежищами, ситуация была бы другой.

#### — Какие еще способы удержания работников используете на предприятиях?

— Мы полагаемся прежде всего на себя. У нас, пожалуй, лучшая в отрасли система мотивации сотрудников. Мы ввели дополнительную премию за командные показатели на всех наших предприятиях.

Премия выплачивается ежемесячно и стимулирует работать эффективно, зарабатывать дополнительные деньги. Как правило, для производственных предприятий это объем и качество производимой продукции, для коксохимиков — это сохранность печного фонда, для ремонтников — отсутствие простоев.

Это объединяет команду и посылает такой месседж, что мы все единое целое и работаем ради нашего предприятия, ради экономики и победы.

#### — Как государство могло бы помогать восстанавливать кадровый потенциал?

— Я могу сказать, что люди начнут возвращаться в регион, когда там будет инфраструктура, когда будет куда возвращаться, будут работать школы, будут бомбоубежища, шелтеры, будут отстраиваться дома. Государство должно позаботиться о том, чтобы вернуть людей в Украину. А если будут люди — отстроится и промышленность, и предприятия, и все остальное.

Такие программы есть, государство над этим работает, но надо, чтобы у людей было желание вернуться. Давайте смотреть правде в глаза. Два года прошло с тех пор, как люди уехали, дети пошли в школу в тех странах, в которых они живут. И сейчас, чтобы вернуть ребенка в Украину, нужно, чтобы система образования была к этому готова.

#### — Какова ситуация с бронированием работников и что стоило бы изменить?

— Бронирование работает неэффективно, потому что не может на предприятии каждый шестой быть мобилизован. Дальше что? Кто будет работать?

Нужно делать анализ экономической целесообразности, эффективности, учитывать, сколько предприятие платит налогов, как помогает стране и ВСУ, сколько создает рабочих мест, в каком регионе расположено.

Нельзя смотреть просто на численность и предоставлять какой-то процент. Мы можем забронировать пока только 50% работников. Практически на всех предприятиях мы выбрали эту квоту.

Проблему надо решать комплексно, принимать во внимание специфику отрасли. На нашем предприятии не могут работать исключительно женщины, потому что это горно-металлургическая промышленность.

На сервисных предприятиях может оставаться 50% забронированных, а на производственных предприятиях действительно должен быть больший процент. В конце концов, должен состояться диалог между государством и бизнесом, чтобы найти взаимопонимание.

Каждый бизнес понимает важность пополнения ВСУ, именно поэтому Метинвест — уже один из лидеров среди украинских компаний по количеству мобилизованных сотрудников. И бронирование сотрудников — важный вопрос для любой крупной компании, где нужно сохранить баланс между пополнением ВСУ и сохранением производства, выплатой налогов.

Нынешняя система бронирования не гибкая. Она не позволяет привлекать новых сотрудников. Потенциальный сотрудник выбирает теневую занятость вне компании.

Все из-за возможности быть мобилизованным еще на этапе трудоустройства, так как возможности для добронирования сотрудников компаниями нет за пределами заявок раз в полгода. Эту бюрократическую проблему можно решить, дав предприятиям возможность добронировать некоторый процент персонала за год, решая таким образом проблему с нехваткой персонала.

#### — Какие специалисты на рынке сейчас наиболее востребованы? Могут ли на этих должностях

## **работать женщины?**

— Стоит отметить, что общий дефицит предприятий Метинвеста от довоенного уровня уже сейчас составляет более 4 тысячи сотрудников. Значительную долю из дефицита составляют традиционно мужские, с очень тяжелыми физическими условиями труда, технологические и ремонтные профессии, такие как горновой доменной печи, водопроводчик доменной печи, машинист коксовых машин, газовщик коксовой печи, проходчик, шлаковальщик, машинист разливочной машины, машинист коксопугозучной машины, слесарь, электромонтер, электрослесарь, электромеханик и др.

Эти позиции, которые до войны, согласно закону, могли на 100% занимать только мужчины, из-за условий труда всегда были дефицитными на наших предприятиях.

## **— Сколько времени обычно нужно на подготовку нового специалиста?**

— Если говорить о наиболее дефицитных специальностях, то начальная квалификация — 3-6 месяцев, а высокие ранги — от 1 до 3 лет.

## **— Насколько существенно нехватка кадров влияет на промышленность?**

— Если говорить о Группе Метинвест, то для нас человеческий капитал — проблема №1 сейчас. Дефицит кадров — это одна из главных проблем, которые стоят перед бизнесом на данный момент, вместе с логистикой, перестройкой производства во время войны и военными рисками. Нам не хватает людей, чтобы наращивать производство металлургического сегмента и добывать руду. Мы не можем выйти по некоторым активам даже на 50–60% производства, которое было до войны. Причина — именно люди. Это общая проблема для крупного бизнеса, который работает в Украине.

Особенно в регионах, которые находятся вблизи линии фронта. Если экспортоориентированной промышленности сейчас удалось немного отстроить процессы логистики после запуска черноморского коридора, то проблема персонала никуда не делась. Часть персонала мобилизована в ВСУ, многие уволились и вместе с семьями переехали либо в Европу, либо в более безопасные регионы Украины.



## **— Можно ли благодаря тем, кто возвращается с фронта, компенсировать дефицит кадров? Расскажите об опыте компании по интеграции ветеранов.**

— Из более 500 человек, которые вернулись с фронта, около 85% работают на своих предыдущих должностях. Если человек возвращается с фронта, то он такой же член нашего коллектива, как и все остальные. Но мы понимаем, что для его адаптации нужно немного больше времени и усилий.

При необходимости мы помогаем с лечением, реабилитацией, помогаем с протезированием. Мы ввели дополнительные психологические скрининги.

У нас разработана и внедрена целая экосистема интеграции ветеранов в гражданскую жизнь. Некоторые компании выделяют отдельное направление работы с ветеранами. Мы не выделяем отдельное направление, а адаптируем все наши бизнес-процессы под новые реалии. У нас есть четыре основных принципа, на которых базируется наша программа.



Первый — это ответственность каждого работника в компании. С ветеранами должно работать не отдельное подразделение в компании. Это задача всех работников Метинвеста — от генерального директора до слесаря в цехе.

Второй — приоритетность. Внутренние ветераны — это наше ДНК с доказанным профессиональным опытом, квалификацией и умениями. За период длительного отсутствия они могли потерять/забыть часть умений и навыков, могли потерять право продолжать выполнять свою довоенную работу по медицинским показателям, но для нас важно максимально сохранить наш кадровый потенциал.

Третий принцип — это системность. То есть это не одноразовая акция — что-то сделали, отметились, раздали брошюры, и на этом все закончилось. Это направление, с которым мы будем работать постоянно.

Четвертый принцип — справедливость. Мы не разделяем подходы на ветеранский или не ветеранский. У нас есть герои, возвращающиеся с фронта, и так же есть герои, которые каждый день стоят у мартена или у домны, в карьере или в шахте. Поэтому система оплаты труда и нематериального вознаграждения, оценка персонала, должности остается единой для всех сотрудников. Чествование и поддержка ветеранов должны быть организованы так, чтобы не разделять, а объединять коллективы.



Другое большое направление работы — обучение коллективов, как принимать ветеранов. Рассказываем, какие вопросы можно задавать, а какие — нет, как поздравить, как встретить, что можем сделать, чем помочь.

Также есть отдельная программа обучения по работе с ветеранами для руководителей. Их учим, как предусмотреть конфликты в коллективе, потому что есть обостренное чувство справедливости.

Работаем над созданием ветеранских объединений, ветеранских пространств.

С другой стороны, мы видим, что с фронта люди возвращаются с теми навыками, которые мы раньше искали на рынке труда среди талантов. Речь идет о лидерстве, умении работать в команде, ориентации на результат, взаимопомощи и тому подобное. У ветеранов эти навыки развиты даже лучше, чем у тех, кто участвовал в модных тренингах по soft skills.

Еще одно направление работы — это переобучение ветеранов, которые по определенным причинам не могут вернуться на предыдущую должность. Также даем возможность получить высшее образование в нашем первом частном политехническом университете, где платим за обучение ветеранов и предлагаем льготные условия для поступления.

С другой стороны, я всегда говорю, что не надо навязывать что-то ветеранам, если они в этом не нуждаются. Поэтому мы принимаем их как обычных людей, спрашиваем, нужна ли помощь. Если нужна — помогаем.

Должен быть инструментарий, готовность, знания, как это сделать, но не нужно навязывать свою помощь. Это придет со временем, и общество этому научится.

— На какие западные практики работы с ветеранами ориентируетесь в своей работе?