

## «Ми підвищуємо обороноздатність країни. Від цього в працівників горять очі» — COO Метінвесту Олександр Мироненко в інтерв'ю Forbes

Як найбільший роботодавець у металургії підтримує енергію своїх команд? Розповідає операційний директор Групи Метінвест Олександр Мироненко в матеріалі Forbes «Протиотрута від вигорання. Як два роки війни вплинули на десятки тисяч працівників лідерів промисловості та IT-сектору. Кейси та поради від топів Метінвесту та ЕРАМ». Адапована й скорочена версія матеріалу, яка відтворює позицію Метінвесту.



З початком повномасштабного вторгнення найбільша приватна компанія України Метінвест втратила дві третини оцінної вартості. Два заводи – «Азовсталь» та ММК імені Ілліча – опинилися під окупацією. Попри постійні обстріли та перебої з електроенергією, колектив (майже 60 000 осіб) працює із повною віддачею.

В Україні виснаження не оминуло нікого, вважає CEO Wellbeing Company Олена Бондар. Вона розпитала Мироненка про те, як його компанія підтримує бойовий дух. Спойлер: ключовий виклик постіндустріального бізнесу в Україні – ментальне здоров'я, індустріального – виживання.

### Побудувати культуру антивигорання

— Метінвест мені видається маленькою мапою України, де згуртувались усі можливі виклики. Олександр, чи стикається компанія з роз'єднанням на групи за цінностями? Як ви об'єднуєте людей?

— До великої війни наша культура була націлена на ефективність. Ми створювали мотиваційні інструменти – фінансові й культурно-спортивні: фестивалі, змагання. Все це відійшло на другий план після 24 лютого 2022 року.

Ми діяли за п'ятьма пріоритетами: стійка робота компаній, безпека основних фондів і працівників, взаємодія з містами, де працюють наші підприємства, допомога ЗСУ. Менеджмент на всіх активах перевели на роботу 24/7.

Майже одразу ми зупинили комбінати імені Ілліча й «Азовсталь» у Маріуполі. Забезпечили продуктами бомбосховище, що дало змогу «Азовсталі» так довго триматися. Коли оточили Маріуполь, де залишалося майже 40 000 наших співробітників, ми організували гуманітарні конвої із Запоріжжя до найближчих міст на підконтрольній території, яких можна було дістатися. Звідти ж ми евакуювали мирних мешканців.

— Ви кажете про об'єднання навколо дії. Але довго так жити неможливо – настають наслідки для людей та організації. Як бути далі?

— Можливо, до нас ці наслідки ще не дійшли, бо ми продовжуємо працювати в такому режимі. З'явився вектор на відновлення виробництва, підвищення ефективності та додаткові можливості заробити. Ми вводимо колективні премії та відновлюємо в невеликих обсягах інвестиції.

— **Яке майбутнє для людей Метінвесту?**

— Майбутнє люди пов'язують зі стабільним виробництвом та інвестиціями у відновлення виробничих фондів. Ми поки що не можемо говорити про нього в довготерміновій перспективі. Але після війни ми матимемо зелену сталь і модернізовані виробництва, які зменшують навантаження на екологію.

Фокусуємося на тому, що повинні працювати, зберігати підприємства та колектив і залучати нових працівників, бо у нас дуже багато мобілізованих.

**Звідки брати енергію**

— **Антикрихкість – це здатність живих систем не лише адаптуватися до стресу, а й ставати сильнішими. Як у Метінвесті компанія і лідери адаптувалися до війни?**

— Наш досвід стресових змін триває з 2014 року, тому ми певною мірою адаптувались. Але такого гуртування, як за останні три роки, я ще не бачив. Топкоманда підказує, що робити на підприємствах. Підприємства спокійно можуть говорити про прогалини менеджменту й рекомендувати, як зробити краще. Це завжди вислуховується, дається певна свобода дій.

Ми навчилися підлаштовуватися під блекауті, припинення газопостачання, перебудовання логістичних шляхів і ракетні обстріли. Люди з величезною швидкістю ліквідують наслідки. У мирному житті відновлення роботи доменної печі тривало до тижня, зараз – добу-дві.

— **Де вони беруть сили?**

— Кожен колектив бореться за існування. У всіх перед очима Маріуполь. На початку березня 2022 року люди приїжджали звідти лише в спортивних штанах, влаштовувалися на роботу й починали все з нуля.

Усі чудово розуміють, що буде, якщо «руській мір» дійде до певного активу. Працівники знають, що в цьому місті живе їхня родина, у них є робота, але все це може зникнути протягом тижнів. Тому вони борються за ефективність, за збереження роботи й колективу. Це джерело енергії.

— **А якщо страху втратити все бракує? Якщо людина вигорас, а замінити її неможливо, чи є можливість у співробітника відбудувати себе?**

— Так, через спілкування в колективах. У нас 50 000 активних співробітників – шахтарів, гірників, металургів. Вони мотивують одне одного. Всі отримують задоволення від того, що роблять, – від будівельних робіт на укріпленнях біля «нуля» до виробничих результатів.

**Про важливість персональної стійкості**

— **Ми говорили про культуру організації. Тепер – до конкретних людей. Олександр, що підтримує вас?**

— Можливість бути на виробництві – забезпечувати функціонування майданчиків, досягати результатів, давати людям роботу, допомагати їм розв'язувати нагальні питання.

Друге – допомога ЗСУ. Ми купуємо необхідне бригадам – наприклад, дрони, та підвищуємо обороноздатність країни. Налагодили виробництво укриттів, протимінних тралів, захисту для кулеметників. Від цього в працівників горять очі. Один наш співробітник не може служити за віком. Він працює на екскаваторі, рие бліндажі та окопи. Одного разу збив із рушниць ворожий безпілотник. Мені важливо працювати для таких класних людей, створювати для них умови. Є інша сторона – моя сім'я. П'ять місяців тому народилася третя дитина, донька.

— **Як працюєте з тілом?**

— Щодня виходжу на пробіжку. Сходити в зал і пробігти 10 км на день допомагає перезарядитися. У відпустку не ходив і поки що не планую.

— **Що зміниться у вас, коли настане мир?**

— Поїду в гори й добряче покачаюся на сноуборді. На роботі не думаю, що багато зміниться. Вірю, що воєнне завзяття перейде у відновлення, відбудову, інвестиції та реконструкцію наших підприємств. У нас є плани, й ми чекаємо кінця війни, щоб перейти до їхньої реалізації.

Метал стане основою відновлення всієї пошкодженої інфраструктури, будинків та електростанцій. Зміна фокуса з підтримки ЗСУ на підтримку компанії та країни буде ключовим викликом.

— **А що відбуватиметься з людьми?**

— Повернуться 8000 ветеранів. Прийдуть нові люди, які матимуть бойовий досвід. Нам потрібно буде створити новий колектив, який буде сплавом із цивільних і колишніх військових. Це трохи інша культура. Але виробнича культура подібна до армійської – в частині дисципліни, відповідальності, ризиків. Ми знайдемо точки дотику, й нам буде легше.

У США ми вивчали досвід турботи про ветеранів. Використовуватимемо ці знання, але все одно будуватимемо власну систему відносин із ветеранами та колективом, який працював під час бойових дій на підприємствах.

Люди стануть ключовим викликом для всіх компаній. Потрібно буде постійно обмінюватися практиками – як працюють ветеранські спільноти та як вони адаптують людей до мирного життя.

|

[Forbes](#)

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