

У нас кожен шостий працівник мобілізований – директорка зі сталого розвитку і взаємодії з персоналом Групи Метінвест

Окрім викликів, пов'язаних зі спадом економіки під час війни, проблемами з логістикою та внутрішнім попитом, перед бізнесом стоїть ще одна важлива проблема – брак кадрів. Особливо гостро це відчувають компанії, де більшість працівників – чоловіки працездатного віку. І якщо малий бізнес гнучкіший, то великому бізнесу часто доводиться балансувати між збереженням виробництва й економіки країни та її захистом. Про те, як бізнес розв'язує проблему гострого дефіциту кадрів, який вигляд має ситуація з бронюванням, чи можуть жінки опанувати чоловічі професії, скільки часу займає підготовка нових фахівців та про досвід інтеграції ветеранів у робочі процеси розповіла директорка зі сталого розвитку і взаємодії з персоналом Групи Метінвест Тетяна Петрук.



– Скільки працівників Групи Метінвест долучилися до ЗСУ і стали на захист України?

— Для нас війна розпочалася з 2014 року. І загальна кількість працівників компанії, які пішли до ЗСУ, станом на 1 березня становить 9300 людей. Якщо брати тих, хто зараз в ЗСУ, то це 8000 людей. 1300 вже демобілізувалися за цей період.

З них, на жаль, третина через смерть, близько чверті звільнилися у 2022 році, коли вийшов закон, який передбачав закріплення робочого місця за мобілізованими, але без збереження оплати. І вже понад 500 людей повернулися на робочі місця.

Метінвест, мабуть, найбільше підприємство в Україні серед приватних та державних компаній за кількістю мобілізованих до ЗСУ.

Це й зрозуміло, адже наші підприємства розташовані на сході, це важка промисловість, де зайняті переважно чоловіки призовного віку, всі офіційно оформлені.

У Групі працює близько 50 тис. людей, і у нас кожен шостий – мобілізований. Це дуже багато.

– А як компанія допомагає тим, хто зараз на фронті?

— Ми допомагаємо не лише нашим співробітникам, а взагалі допомагаємо ЗСУ грошима, обладнанням, технікою, сталлю, передаємо бронжилети, шоломи й усе необхідне.

Своїх мобілізованих співробітників ми також одягаємо, даємо спорядження. Намагаємось підтримувати з ними зв'язок, якщо є можливість. Надаємо інформацію про те, що відбувається в компанії. І головний наш меседж – ми вас чекаємо тут, ви нам потрібні, для вас у нас є робочі місця.

Цього року ми запровадили психологічну підтримку для наших співробітників у ЗСУ та ветеранів. Наш партнер, компанія, що надає послуги з психологічної підтримки, залучила до свого штату професійних військових психологів і працює з сім'ями ветеранів або мобілізованих співробітників. Поки вони в ЗСУ, то мають знати, що тут ми турбуємося про їхні сім'ї, опікуємося їхніми дітьми, наприклад, допомагаємо збирати їх до школи перед початком навчального року, купуємо рюкзаки з канцелярією. Ми піклуємося про їх відпочинок улітку.

Торік разом із фондом Маші Єфросиніної ми зробили величезну програму для жінок. Також організуємо реабілітацію для дітей.

– Якщо кожен шостий у компанії мобілізований, то як ви розв'язуєте проблему браку кадрів?

— Ми використовуємо насамперед свій внутрішній ресурс, перенавчаємо, щоб окрім основної професії, працівники здобули додатковий фах, за яким могли б працювати.

Наприклад, ми возили людей із Кривого Рогу до Покровська. Зараз із Покровська намагаємося перевезти працівників до Запоріжжя, де більш-менш спокійніша ситуація.

Звичайно, перенавчаємо жінок. У нас уже є перша бригада — 10 жінок, яких ми перенавчали в Покровську, й вони працюють операторками підземного устаткування. Це посади, з яких жінок колись виводили на поверхню, а зараз ми їх повертаємо на підземні роботи.

Але якщо хтось думає, що жінки стоять у черзі біля відділу кадрів, щоб працювати на цих посадах, то це не так. По-перше, навіть якщо ми знаходимо жінок всередині компанії, то, щоб опанувати іншу професію, здебільшого чоловічу, потрібно від 4 до 9 місяців.

По-друге, це важка робота. Тому, коли кажуть, що жінки масово опановують чоловічі професії, то це не так.

Справді, останнім часом жінки більше відгукуються на пропозицію роботи. А чому? Бо деякі чоловіки бояться офіційно працевлаштовуватися, адже треба пройти через військкомат.



– Чи можна зараз говорити про дефіцит кадрів у галузі та як це може вплинути на галузь та економіку держави загалом?

— Ми як найбільший роботодавець у галузі вже відчуваємо брак кадрів. Якби наші підприємства були розташовані, скажімо, у Львові або області, то там, мабуть, я б знаходила людей. Але вони за 30-40 кілометрів від лінії фронту, звідки виїхала більша частина населення.

А ті, хто залишився, навіть за менші гроші, найімовірніше, підуть працювати в ритейл, ніж до мартена чи шахти через важкі умови праці.

Найпоширеніша причина, через яку люди звільняються, — не гроші, а безпека в регіоні. І повертаючись до питання про можливість найму жінок на роботу — можливо, жінка й пішла б працювати на підприємство, але де залишити дітей?

Наприклад, у Запоріжжі або Покровську через постійні обстріли школи працюють тільки в онлайн-

режимі. І якщо починається тривога, то про дитину має хтось подбати.

А якби в регіоні працювала інфраструктура, якби були школи з бомбосховищами, ситуація була б інакшою.

— **Які ще способи утримання працівників використовуєте на підприємствах?**

— Ми насамперед покладаємося на себе. У нас, мабуть, найкраща в галузі система мотивації для співробітників. Ми ввели додаткову премію за командні показники на всіх наших підприємствах.

Премія виплачується щомісяця й стимулює працювати ефективно, заробляти додаткові гроші. Як правило, для виробничих підприємств — це обсяг і якість виробленої продукції, для коксохіміків — це збереження пічного фонду, для ремонтників — відсутність простоїв.

Це об'єднує команду й демонструє меседж, що ми всі — єдине ціле й працюємо заради нашого підприємства, заради економіки та перемоги.

— **Як держава могла б допомогти відновити кадровий потенціал?**

— Я можу сказати, що люди почнуть повертатися до регіону, коли там буде інфраструктура, коли буде куди повертатися, будуть працювати школи, будуть бомбосховища, шелтери, будуть відбудовуватися будинки. Держава має подбати про те, щоб повернути людей до України. А якщо будуть люди — відбудується і промисловість, і підприємства, й решта.

Такі програми є, держава над цим працює, але треба, щоб у людей було бажання повернутися. Нумо дивитися правді в очі. Два роки минуло, відколи люди виїхали, діти пішли до школи в тих країнах, де вони живуть. І зараз, щоб повернути дитину до України, потрібно, щоб система освіти була до цього готовою.

— **Яка ситуація з бронюванням працівників і що варто було б змінити?**

— Бронювання працює неефективно, тому що не може на підприємстві кожен шостий бути мобілізованим. Що далі? Хто буде працювати?

Потрібно робити аналіз економічної доцільності, ефективності, враховувати, скільки підприємство сплачує податків, як допомагає країні та ЗСУ, скільки створює робочих місць, у якому регіоні розташоване.

Не можна дивитися просто на чисельність і надавати якийсь відсоток. Ми наразі можемо забронювати лише 50% працівників. Практично на всіх підприємствах ми вибрали цю квоту.

Проблему треба вирішувати комплексно, брати до уваги специфіку галузі. На нашому підприємстві не можуть працювати суто жінки, бо це гірничо-металургійна промисловість.

На сервісних підприємствах може залишатися 50% заброньованих, а на виробничих підприємствах справді має бути більший відсоток. Зрештою, має відбутися діалог між державою і бізнесом, щоб знайти порозуміння.

Кожен бізнес розуміє важливість поповнення ЗСУ, саме тому Метінвест вже є одним із лідерів серед українських компаній за кількістю мобілізованих співробітників. І бронювання співробітників — важливе питання для будь-якої великої компанії, де потрібно зберігати баланс між поповненням ЗСУ та збереженням виробництва, виплатою податків.

Нинішня система бронювання не є гнучкою. Вона не дає змоги залучати нових співробітників. Потенційний співробітник обирає тійову зайнятість поза межами компанії.

Усе через можливість бути мобілізованим ще на етапі працевлаштування, бо немає можливості для добронювання співробітників компаніями за межами заявок раз на пів року. Цю бюрократичну проблему можна вирішити, давши підприємствам можливість доброньовувати деякий відсоток персоналу за рік, вирішуючи у такий спосіб проблему з браком персоналу.

— **Які фахівці на ринку зараз найбільш потрібні? Чи можуть на цих посадах працювати жінки?**

— Варто зауважити, що загальний дефіцит підприємств Метінвесту від довоєнного рівня вже зараз становить понад 4 тисячі співробітників. Значну частку з дефіциту становлять традиційно чоловічі, з дуже фізично важкими умовами праці, технологічні та ремонтні професії, як-от горновий доменної печі, водопровідник доменної печі, машиніст коксових машин, газівник коксової печі, прохідник,

шлакувальник, машиніст розливної машини, машиніст коксоплавальної машини, слюсар, електромонтер, електрослюсар, електромеханік тощо.

Ці позиції, які до війни, відповідно до закону, могли на 100% займати лише чоловіки, через умови праці завжди були дефіцитними на наших підприємствах.

— Скільки часу зазвичай потрібно на підготовку нового фахівця?

— Якщо говорити про найбільш дефіцитні спеціальності, то початкова кваліфікація — 3-6 місяців, а високі ранги — від 1 до 3 років.



— Наскільки суттєво нестача кадрів впливає на промисловість?

— Якщо говорити про Групу Метінвест, то для нас людський капітал — проблема №1 зараз. Дефіцит кадрів — це одна з головних проблем, які стоять перед бізнесом нині, разом із логістикою, перебудовою виробництва під час війни та військовими ризиками. Нам не вистачає людей, щоб нарощувати виробництво металургійного сегмента та видобувати руду. Ми не можемо вийти на деяких активах навіть на 50-60% довоєнного виробництва. Причина — саме люди. Це загальна проблема для великого бізнесу, який працює в Україні.

Особливо в регіонах, які розташовані неподалік лінії фронту. Якщо експортоорієнтованій промисловості зараз вдалося трохи відновити процеси логістики після запуску чорноморського коридору, то проблема персоналу нікуди не поділася. Частина персоналу мобілізовано до лав ЗСУ, багато хто звільнився та разом із сім'ями переїхав або до Європи або до безпечніших регіонів України.

— Чи можна завдяки тим, хто повертається з фронту, компенсувати дефіцит кадрів? Розкажіть про досвід компанії з інтеграції ветеранів.

— Із понад 500 людей, які повернулися з фронту, близько 85% працюють на своїх попередніх посадах. Якщо людина повертається з фронту, то вона є таким же членом нашого колективу, як і решта. Але ми розуміємо, що для її адаптації потрібно трохи більше часу й зусиль.

За потреби ми допомагаємо з лікуванням, реабілітацією, допомагаємо з протезуванням. Ми запровадили додаткові психологічні скринінги.

Ми розробили та впровадили цілу екосистему інтеграції ветеранів до цивільного життя. Деякі компанії виділяють окремий напрям роботи з ветеранами. Ми не виділяємо окремого напрямку, а адаптуємо всі наші бізнес-процеси до нових реалій. Ми маємо чотири основні принципи, на яких ґрунтується наша програма.

Перший — це відповідальність кожного працівника в компанії. З ветеранами має працювати не окремий підрозділ в компанії. Це завдання всіх працівників Метінвесту — від генерального директора до слюсара в цеху.

Другий — пріоритетність. Внутрішні ветерани — це наше ДНК із доведеним професійним досвідом, кваліфікацією та вміннями. За період тривалої відсутності вони могли втратити/забути частину вмінь та

навичок, могли втратити право продовжувати виконувати свою довоєнну роботу з медичних показників, але для нас важливо максимально зберегти наш кадровий потенціал.

Третій принцип — це системність. Тобто це не одноразова акція — щось зробили, відзначилися, роздали брошури й на цьому все завершилося. Це напрям, з яким ми будемо працювати постійно.

Четвертий принцип — справедливість. Ми не поділяємо підходи на ветеранський або не ветеранський. У нас є герої, які повертаються з фронту, й так само є герої, які щодня стоять біля мартену або біля домни, в кар'єрі чи в шахті. Тому система оплати праці та нематеріальної винагороди, оцінювання персоналу, посади залишається єдиною для всіх співробітників. Вшанування та підтримка ветеранів мають бути організовані так, щоб не розділяти, а об'єднувати колективи.



Інший великий напрям роботи — навчання колективів, як приймати ветеранів. Розповідаємо, які питання можна ставити, а які — ні, як привітати, як зустріти, що можемо зробити, чим допомогти.

Також є окрема програма навчання роботи з ветеранами для керівників. Їх навчаємо, як передбачити конфлікти в колективі, адже є загострене відчуття справедливості.

Працюємо над створенням ветеранських об'єднань, ветеранських просторів.

З іншого боку, ми бачимо, що з фронту люди повертаються з тими навичками, які ми раніше шукали на ринку праці серед талантів. Ідеться про лідерство, вміння працювати в команді, орієнтацію на результат, взаємодопомогу тощо. У ветеранів ці навички розвинуті навіть краще, ніж у тих, хто брав участь у модних тренінгах зі soft skills.

Ще один напрям роботи — це перенавчання ветеранів, які з певних причин не можуть повернутися на попередню посаду. Також надаємо можливість здобуття вищої освіти в нашому першому приватному політехнічному університеті, де сплачуємо за навчання ветеранів і пропонуємо пільгові умови для вступу.

З іншого боку, я завжди кажу, що не треба нав'язувати щось ветеранам, якщо вони цього не потребують. Тому ми приймаємо їх як звичайних людей, питаємо, чи потрібна допомога. Якщо потрібна — допомагаємо.

Має бути інструментарій, готовність, знання, як це зробити, але не треба нав'язувати свою допомогу. Це прийде з часом, і суспільство цього навчиться.

— На які західні практики роботи з ветеранами орієнтуєтесь у своїй роботі?

— Ми вивчали дуже багато різного досвіду. Мабуть, я торік перечитала стільки всього на цю тему, скільки не читала за все своє життя.

Сучасний досвід роботи з ветеранами є в Ізраїлі та США. Тому ми орієнтуємося на нього.

Але такого досвіду роботи з ветеранами, який буде в Україні, не буде ні в кого. Ми воюємо на своїй землі й захищаємо свою землю. Це ми будемо ділитися нашим досвідом з іншими державами. І дай Боже, щоб це ніколи не знадобилося іншим країнам.