



НОРНИКЕЛЬ

90 лет заботы о людях

ПАО «ГМК «Норильский никель» — лидер горно-металлургической промышленности России и крупнейший мировой производитель палладия, один из ведущих мировых производителей никеля, платины и меди. Основные производственные активы расположены в Красноярском и Забайкальском краях, Мурманской области. Численность персонала предприятий Группы — 76,5 тыс. человек.

Главной ценностью «Норникеля» являются люди. Более чем за 90 лет работы в условиях Крайнего Севера компания сформировала уникальные профессиональные компетенции сотрудников, позволяющие успешно решать нестандартные по масштабу и сложности задачи. Программа «90 лет заботы о людях» приурочена к 90-летию «Норникеля» и задумана как целостная история о том, как компания развивает человеческий потенциал: внутри — через кадровые решения и заботу о благополучии сотрудников, вовне — через социальные инициативы на территориях присутствия. В юбилейный год коллектив «Норникеля» награждён орденом «За доблестный труд» — эта оценка государства подчёркивает роль людей и их профессионализма как ключевого ресурса развития компании.

Обеспечение лидерства среди работодателей отрасли является стратегической целью, которая закреплена в HR-стратегии «Норникеля» на 2024–2026 годы и Стратегии социально-устойчивого развития до 2030 года. Абсолютный приоритет компании — выполнение всех социальных обязательств перед сотрудниками и государством. «Норникель» стремится обеспечить работников не только достойной зарплатой, но и создать комфортные и безопасные условия труда, предоставляет медицинское обслуживание, жильё, отдых и пр.

Общественная значимость программы обусловлена масштабом компании и её ролью в Арктике и российских регионах. «Норникель» — крупнейшая промышленная компания в Арктической зоне РФ, градообразующая для Норильска и Дудинки (Красноярский край), Мончегорска и Заполярного (Мурманская область). Чтобы удержать специалистов, работающих в непростых условиях Заполярья, а также привлечь новых сотрудников, требуется уделять людям особое внимание — не только в виде высокой заработной платы (средняя зарплата в «Норникеле» в 2,1 раза выше, чем по стране), но и с точки зрения медицины, условий жизни, заботы о семьях, а также повышения престижа рабочих профессий. Именно этим сферам и уделяет особое внимание программа.

В компании действуют стратегические документы:

- Стратегия социально-устойчивого развития ПАО «ГМК «Норильский никель» до 2030 года (утверждена в 2023 году), базирующаяся на четырёх приоритетах: безопасность и охрана труда, управление талантами и корпоративная культура, развитие технологий и продуктов, способствующих технологическому и социальному прогрессу, участие в жизни местного населения и общества;
- HR-стратегия «Норникеля» на 2024–2026 гг.;
- коллективный договор «Норникеля» на 2024–2027 гг.;

Программы развития управленческих компетенций, корпоративные программы обучения и развития работников напрямую поддерживают национальные цели, определённые указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309: «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи», «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов,

воспитание патриотичной и социально ответственной личности», «Комфортная и безопасная среда для жизни». Через участие в национальных проектах «Семья» и «Молодёжь и дети» компания усиливает эффект этих программ за счёт партнёрств с регионами и образовательными организациями. Одновременно программа вносит вклад в пять Целей устойчивого развития ООН: качественное образование (лестница возможностей от школы до управленческих курсов), достойная работа (устойчивая занятость в Арктике), хорошее здоровье (программы добровольного медицинского страхования, корпоративная медицина и санатории), индустриализация с инновациями (VR-тренажёры и цифровые сервисы) и гендерное равенство (программа «Мама на работе» и прочие мероприятия). Всего компания определила, что вносит системный вклад в 14 Целей устойчивого развития ООН — 2030, из которых цели № 3, 6, 8, 11, 12, 13 считаются фокусными.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ

Основная цель — выстроить человекоцентричную систему, в которой забота о людях начинается со школьной скамьи и не заканчивается после выхода на пенсию. Это устойчивая занятость, безопасные и современные условия труда, понятные карьерные лифты и социальная защищённость — когда сотрудник знает, что в трудной ситуации компания подставит плечо.

Задачи:

- развивать компетенции действующих сотрудников — через обучение;
- усиливать преемственность — через наставничество и подготовку руководителей;
- выстраивать мостик «школа — колледж/вуз — предприятие»;
- повышать качество рабочей жизни;
- расширять социальные инициативы — не только для сотрудников, но и для жителей городов, где компания работает.

Количественно цель выражается в амбициозных, но достижимых показателях. Компания стремится охватить обучением 99 % персонала (и уже достигла показателя 95 %), ежегодно привлекать на практики и стажировки не менее полутора тысяч студентов (в 2024 г. пришло почти 1,6 тыс. чел.), а число школьников, которые через профориентацию узнают о современных профессиях, — уже больше 6 тысяч. Вовлечённость сотрудников выросла до 68 %, что соответствует отраслевому уровню.

Сроки реализации: программа приурочена к 90-летию компании; закреплена в HR-стратегии на 2024–2026 годы и Стратегии социально-устойчивого развития до 2030 года.

Целевые группы. Ядро программы и главный её фокус — сотрудники «Норникеля». Это 78,7 тыс. чел., для которых важна стабильность в работе, развитие карьеры и безопасность. Большое внимание компания уделяет и их семьям — потому что на Севере, если семья не чувствует поддержки, люди не задержатся: жильё, детский отдых, помощь в трудной ситуации — всё это необходимые вещи. Школьники и студенты — будущие сотрудники: «Норникель» поддерживает партнёрские отношения с образовательными учреждениями всех уровней — школами, колледжами, вузами, поддерживает 469 стипендиатов, помогает модернизировать мастерские, открывает профильные классы.

Управленческая вертикаль программы - чёткая. За реализацию отвечают Корпоративный университет «Норильский никель» (с филиалами в Норильске и Мончегорске) и HR-блок под руководством вице-президента по кадровой политике. Руководители включены на своих уровнях — от стратегического планирования компании до конкретного цеха. На местах работают HR-директора предприятий и назначенные кураторы. Внутренних тренеров и экспертов — больше 200 чел., из них 40

сертифицированы как тренеры по лидерству. Это не внешние консультанты, а свои люди, понимающие специфику производства.



Лестница возможностей

Программа включает целую систему формирования кадрового будущего, выстроенную как непрерывная траектория — для каждого возраста и уровня:

- для школьников — «Город профессий» (профориентационные уроки и экскурсии на предприятия) и инженерный марафон IMAKE, где юные изобретатели создают проекты под руководством студентов и сотрудников компании;
- для студентов — оплачиваемая практика «Профстарт», образовательный проект «Покорители Севера» (2 673 участника), практики и стажировки; для многих это входная дверь в компанию;
- для выпускников и молодых специалистов — лидерская программа «Первая Арктическая», программы по адаптации сотрудников, система наставничества, индивидуальные планы развития;
- для рабочих и специалистов — модульное обучение, тренажёры-симуляторы (VR-тренажёры опробовали 4 тысячи человек), оценка компетенций;
- для руководителей — «Управленческое обучение»: «Школа лидерства» (более 500 участников), менторинг, оценка 360°, чат-бот на базе ИИ для линейных руководителей (обучено более 3,1 тыс. чел.).

Важная деталь: почти всё это работает через цифровую экосистему. Корпоративное приложение «Суперника» — единое окно, где сотрудник видит своё обучение, карьерные консультации, новости и сервисы. Мобильное приложение «Норникель на спорте» объединяет более 4,8 тысячи активных участников. А молодёжное сообщество «В

хорошей компании» в своём приложении собрало уже 7 тысяч человек — они учатся, соревнуются, общаются с руководством.

Поддержка семьи. В компании выстроена комплексная система поддержки работников, ориентированная на семью, материнство и детство. Изменения во внешней среде, запрос общества и внутренняя трансформация компании в 2023–2024 годах привели к обновлению корпоративных ценностей и усилению человекоцентричности. На практике это проявилось в пересмотре социальных гарантий и диалога с персоналом: в ноябре 2024 года продлён коллективный договор «Норникеля» на 2024–2027 годы. Документ увязал интересы сотрудников и работодателя и сохранил подход, при котором компания предоставляет значительно более широкий пакет льгот и гарантий, чем требует законодательство. Коллективными договорами охвачено 94,3 % персонала. Они включают ежегодный оплачиваемый проезд в отпуск из районов Крайнего Севера, дополнительное медицинское страхование, программы пенсионного обеспечения, жилищные программы, программы профессионального развития, дополнительные компенсационные и стимулирующие выплаты, а также программу корпоративных и внутренних поощрений.

В 2021–2024 гг. принят ряд решений, существенно улучшающих социальный пакет работника и адресную поддержку отдельных категорий сотрудников: введена доплата до постоянной заработной платы в период отпуска по беременности и родам; увеличен размер материальной помощи при рождении ребёнка и в период отпуска по уходу за ребёнком до трёх лет; повышен уровень компенсации расходов, связанных с переездом к новому месту жительства. В 2024 году расходы на социальные программы и льготы составили 16,5 млрд рублей. Наибольший удельный вес приходился на оплату проезда и провоза багажа (22,1 %), санаторно-курортное лечение (15,1 %; ежегодно сотрудникам и членам их семей предоставляется около 25 тыс. путёвок, в среднем 85 % стоимости которых оплачивает компания), а также добровольное медицинское страхование (13,4 %), системой которого охвачены все сотрудники.

Программа включила несколько важнейших для компании социальных проектов: корпоративные волонтеры ежегодно собирают больше 4 тысяч участников и проводят более 350 акций; 29 сотрудников включены в перечень общественных инспекторов по охране окружающей среды и участвуют в проекте «Арктический волонтер», выявляя несанкционированные свалки и занимаясь экопросвещением; проект «Династии Норникеля» поддерживает семейную преемственность — более 200 династий сотрудников компании, около тысячи человек; жилищные программы «Наш дом / Мой дом» и «Твой дом» снижают текучесть среди участников в шесть раз.

«Норникель» работает над созданием благоприятных условий для жизни в регионе в целом. С 2020 года введены в эксплуатацию 4 медицинских центра и более 30 здравпунктов, кабинетов и цеховых медицинских отделений. Уже сейчас в компании сформировано первичное звено корпоративного здравоохранения — цеховая медицинская служба с регулярным присутствием врача-терапевта, чтобы приблизить помощь к сотрудникам непосредственно на производстве и усилить профилактику. Дополнительно внедрены цифровые медицинские сервисы: система и мобильное приложение с доступом к медкарте и записью к врачу, а также инструменты анализа рисков заболеваний и электронного документооборота.



РЕЗУЛЬТАТЫ

- укреплена культура развития и повышена управляемость изменениями: программа способствовала росту вовлечённости сотрудников на 24 п. п. за 9 лет; внедрены не единичные замеры, а регулярная система мониторинга — ежегодные опросы вовлечённости (60+ тыс. участников) дополняются пульс-опросами и оценкой 360°;
- развитие руководителей и наставничество стали работающим инструментом удержания и роста: быстрее проходит адаптация, повышается качество руководства и командного взаимодействия, что особенно важно в арктических производственных коллективах;
- сформированы уникальные профессиональные компетенции работников, позволяющие успешно решать нестандартные по масштабу и сложности задачи в условиях Крайнего Севера;
- расширен доступ к современным форматам обучения и новым услугам: внедряются новые образовательные решения, включая VR-тренажёры, — обучение становится ближе к реальным производственным сценариям и помогает безопаснее осваивать навыки;
- повышена доступность медицинской помощи и профилактики «рядом с рабочим местом»;
- снижены барьеры для переезда и вхождения в коллектив: предусмотрены компенсации проезда и провоза багажа, компенсация найма жилья, единовременная выплата на обустройство в рамках программ «Релокация» и «Север зовёт»; в процесс адаптации вовлечены руководители, что напрямую влияет на качество опыта сотрудника в первые месяцы работы и снижает риск раннего ухода.

Эффект программы носит долгосрочный и устойчивый характер, потому что она одновременно развивает человеческий потенциал внутри компании и усиливает социальную устойчивость на территориях присутствия. Программа работает не через разовые мероприятия, а через управляемую систему: подготовка и развитие кадров, удержание людей в Арктике, повышение качества трудовой жизни и расширение доступности жизненно важных услуг.

Планы дальнейшего развития включают:

- охват обучением 99 % персонала;
- ежегодное привлечение на практики и стажировки не менее полутора тысяч студентов;
- к 2030 г. развернуть сеть корпоративного здравоохранения из 7 медицинских центров и 70 здравпунктов и кабинетов первичных медосмотров.

Общественное признание

Компания «Норникель» неоднократно получала высокое общественное признание за свои социальные программы для сотрудников и жителей территорий ответственности. Кроме того, что коллектив компании удостоился в 2025 году ордена «За доблестный труд», деятельность в этом направлении была отмечена и другими наградами:

- победа в национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса» в 2025 году в номинациях «За вклад в развитие человеческого потенциала» и «За вклад в достижение задач климатической повестки»;
- выход четырёх социальных программ «Норникеля» в финал национальной премии «Наш вклад»; проекты компании становились финалистами премии в 2023–2025 годах;
- премия «HR-руководитель года» вице-президента по кадровой политике;
- три награды HR IMPACT 2024 за проекты «Суперника», «Женщины в горной металлургии», «В хорошей компании»;
- бронза Премии HR-бренд 2024 за проект «Школа лидерства».

2025 г.