

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА



**Позолотина
Елена Ивановна**

Заместитель
Генерального
директора
по управлению
персоналом – Директор
Корпоративного
университета ТМК2U



Мы в ТМК рассматриваем функцию управления персоналом как взаимосвязанную структуру. Системный подход к развитию управления персоналом способствует сохранению ТМК лидирующих позиций среди ведущих трубных компаний мира и позволяет нам находиться в числе лучших работодателей отрасли, предоставляющих конкурентоспособные условия труда, социальные гарантии и возможности для раскрытия и использования талантов и потенциала работников, ориентированных на достижение лучших результатов.

Персонал рассматривается Компанией как капитал – один из ключевых факторов в конкурентной борьбе, расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие. Отдача от таких инвестиций выражается в повышении основных бизнес-показателей Компании.

Мы уделяем немало внимания внутренней клиентоориентированности, поскольку считаем, что она позволяет эффективно решать тот пул масштабных и амбициозных бизнес-задач, которые мы ставим перед собой.

ЦЕЛЬ

Обеспечивать соответствие человеческого капитала ТМК стратегическим целям бизнеса, а также профессиональную и мотивационную готовность персонала к их достижению.

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ

Кадровая стратегия ТМК на период 2020–2027 годов является приложением к основной бизнес-стратегии Компании, принятой Советом директоров в 2020 году. Она соответствует стандарту организации по корпоративной системе менеджмента качества (СТО ТМК КСМК) «Управление персоналом, регламентирующие документы и политики по основным функциональным блокам стратегии».

Кадровая стратегия ТМК определяет:

- корпоративные принципы работы с персоналом;
- корпоративные ценности;
- стратегические кадровые инициативы;
- ключевые направления и задачи;
- корпоративные показатели эффективности управления персоналом.

ОРГАНИЗАЦИЯ

Заместитель Генерального директора по управлению персоналом – Директор Корпоративного университета ТМК2U обеспечивает общую методологическую координацию функции управления персоналом на предприятиях ТМК. Каждое предприятие Компании выстраивает организацию управления персоналом в единой логике унифицированной структуры.

37 160

человек

численность
сотрудников ТМК

3

года

Корпоративному университету
ТМК2U

РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ТМК В 2020 ГОДУ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

В 2020 году на предприятиях ТМК, расположенных в России, странах Европейского союза, Румынии, ОАЭ и Казахстане, трудились 37 160 человек. В отчетном году Компания продолжила реализовывать комплексный подход к построению эффективной системы менеджмента, направленной на синхронизацию организационных структур с бизнес-процессами и производственными планами. Это позволило управлять численностью персонала в целом по ТМК. Компании удалось сохранить высокую эффективность работы сотрудников в сложных финансово-экономических условиях, обусловленных пандемией COVID-19. Важно отметить, что 2020 год отличался интеграционными процессами новых активов в Группу «ТМК».

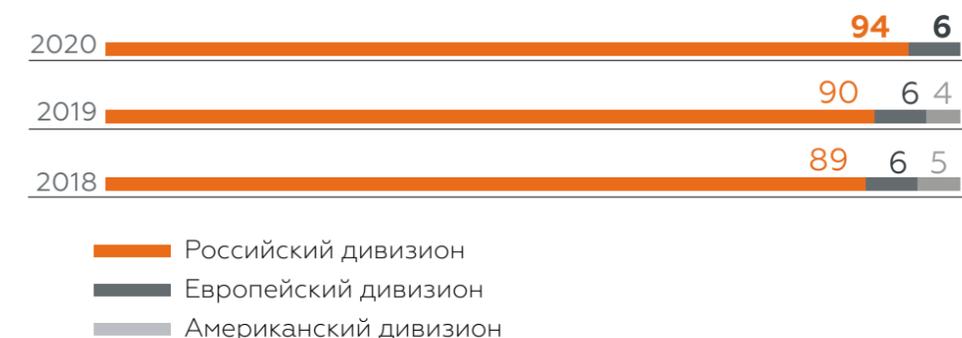
Изменение численности персонала в 2020 году обусловлено:

- реализацией проекта по продаже Американского дивизиона ТМК и сохранением двух основных дивизионов: Российского и Европейского;
- введением новых производственных активов, таких как АО «Уралчермет», ООО «Парус» и ООО «Трубы 2000» в Российском дивизионе.

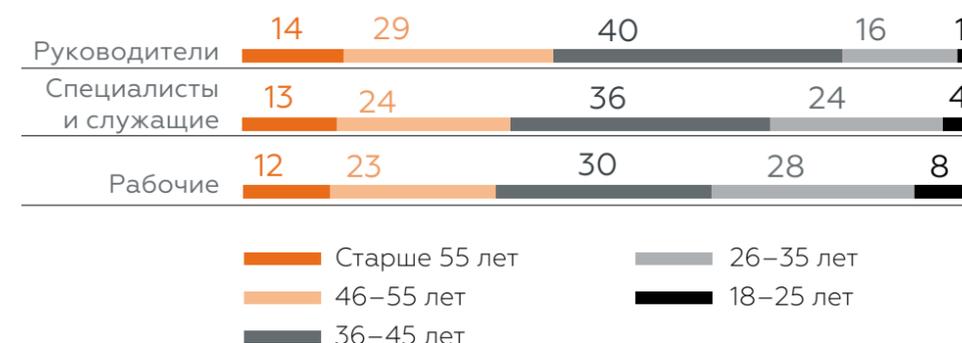
ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ТМК (ЧЕЛОВЕК)



ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В РАЗРЕЗЕ ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ТМК (%)



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТНИКОВ ПО ВОЗРАСТУ И КАТЕГОРИЯМ (%)



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТНИКОВ ПО КАТЕГОРИИ И ПОЛУ (%)



Возрастная структура персонала ТМК соответствует ее стратегическим инициативам, что позволяет выстраивать работу по постепенной передаче опыта, знаний и навыков от поколения к поколению и обеспечивает полную преемственность в области производства. Компания действует в рамках законодательства в части комплектования персонала по половозрастной структуре.

МОТИВАЦИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Корпоративные мотивационные программы и унификация системы оплаты труда

- В 2020 году Единая система оплаты труда (ЕСОТ) охватила 11 производственных предприятий Российского дивизиона и более 31,5 тыс. сотрудников (90 % численности Компании).
- Продолжаются реализация и развитие Программы мотивации на основе управления по целям и ключевым показателям эффективности (КПЭ) для руководящего состава путем установления КПЭ в логике системы сбалансированных показателей по целям.
- На российских и румынских заводах ТМК действует специальная программа стимулирования ключевого производственного персонала, обеспечивающего работу трубопрокатных агрегатов.
- Подготовлена и введена в действие новая система премирования на основе управления по целям и КПЭ работников коммерческого блока. Результаты данной программы ожидаются в 2021 году.
- Внедрена система мотивации по результатам проектной деятельности, основным назначением которой является повышение вовлеченности работников. Единые правила премирования уже показали свою эффективность.

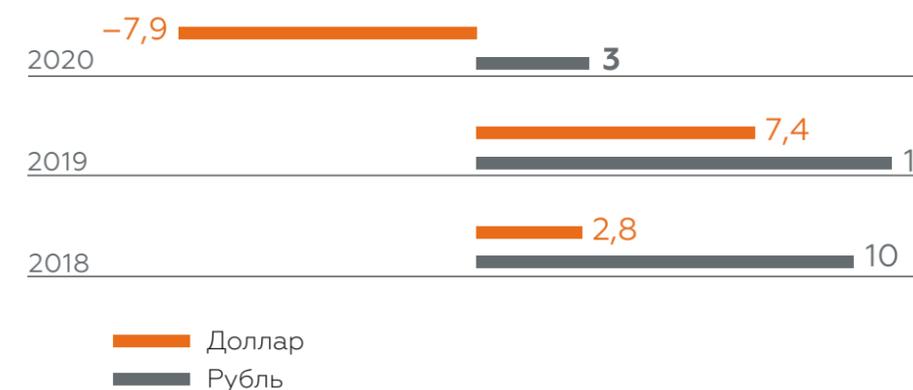
Система мотивации персонала Компании настроена на синхронизацию интересов акционеров, менеджмента и сотрудников предприятий Группы «ТМК».

ДИНАМИКА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТМК В 2018–2020 ГОДАХ

На динамику показателя средней заработной платы в целом по ТМК значительное влияние оказывали колебания финансового рынка и, в частности, изменение валютного курса рубля, снижение объемов производства, продажа предприятий Американского дивизиона.

Показатель средней заработной платы по Компании без учета Американского дивизиона вырос в рублевом выражении (+3% год к году), а в долларовом – снизился (–7,9% год к году).

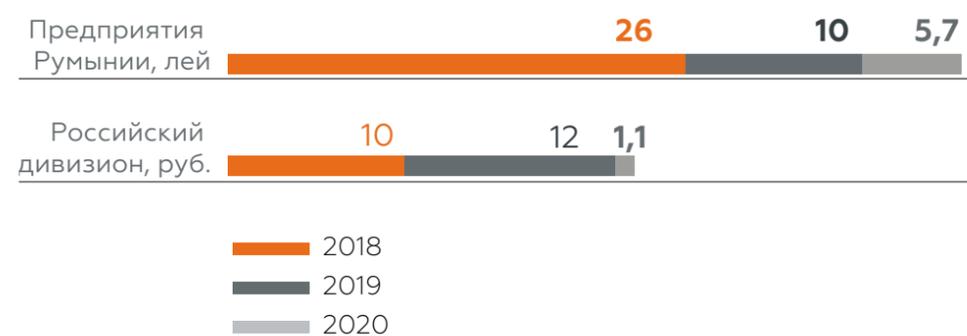
ДИНАМИКА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПО ПРЕДПРИЯТИЯМ ГРУППЫ «ТМК» (% К ПРЕДЫДУЩЕМУ ГОДУ БЕЗ АМЕРИКАНСКОГО ДИВИЗИОНА)



Средняя заработная плата в национальной валюте демонстрировала положительную динамику как в Российском (+1,1% год к году) дивизионе, так и в Европейском (+5,7% год к году).



ДИНАМИКА РОСТА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПО ПРЕДПРИЯТИЯМ ГРУППЫ «ТМК» В НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЕ (% К ПРЕДЫДУЩЕМУ ГОДУ)



Заработная плата является индикатором эффективности деятельности каждого сотрудника предприятий ТМК. Компания обеспечивает конкурентоспособную заработную плату своим сотрудникам на всех предприятиях ТМК согласно финансовым результатам деятельности дивизионов, выполняя требования национального законодательства, отраслевых соглашений, а также коллективных договоров в части индексации заработной платы.

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

В 2020 году представители ТМК приняли активное участие в переговорном процессе с Горно-металлургическим профсоюзом России (ГМПР РФ) и общероссийским отраслевым объединением работодателей «Ассоциация металлургов России» (АМРОС) по внесению изменений в Отраслевое тарифное соглашение по горно-металлургическому комплексу Российской Федерации на 2020–2022 годы.

На предприятиях Румынии были заключены коллективные договоры на новый период: ТМК-ARTROM – до февраля 2021 года, ТМК-RESITA – на 2020–2022 годы.

Все условия действующих отраслевых и коллективных норм и стандартов выполнены на всех предприятиях Компании.

ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ

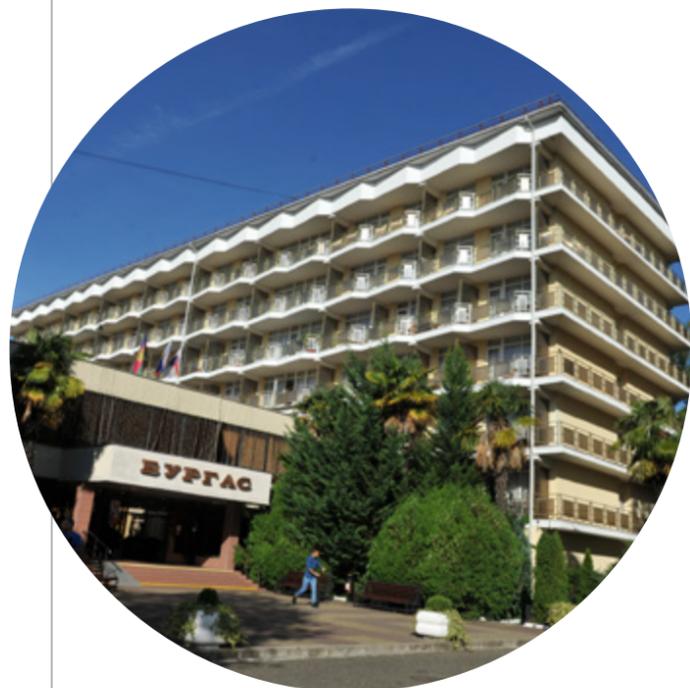
Мы продлили действие всех корпоративных оздоровительных и медицинских программ, направленных на улучшение здоровья, и увеличили возможности для отдыха работников Компании и членов их семей. Однако в связи с распространением пандемии COVID-19 мероприятия по оздоровлению персонала ТМК были осуществлены только в частичном объеме.

В условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки мы уделяем особое внимание здоровью наших сотрудников. Продолжается систематическое проведение профилактических

мероприятий на всех предприятиях Компании, ведется мониторинг состояния здоровья персонала ТМК. При выявлении любых признаков заболевания COVID-19 проводится тестирование, а также организовано оказание медицинской помощи заболевшим от организации. В период пика заболеваемости COVID-19 мы смогли оперативно перевести большое количество офисных сотрудников на удаленную работу, при этом не потеряв эффективности. Кроме того, мы организовали оперативное отслеживание списков контактов заболевших, не допустив в 2020 году очаговых заражений коронавирусной инфекцией в условиях непрерывного производственного процесса на предприятиях ТМК.

Наша цель – поддержание баланса между физическим, эмоциональным и финансовым благополучием персонала ТМК, а также формирование осознанного отношения сотрудников Компании к собственному здоровью.

В 2020 году отдохнули и поправили свое здоровье семьи наших сотрудников.



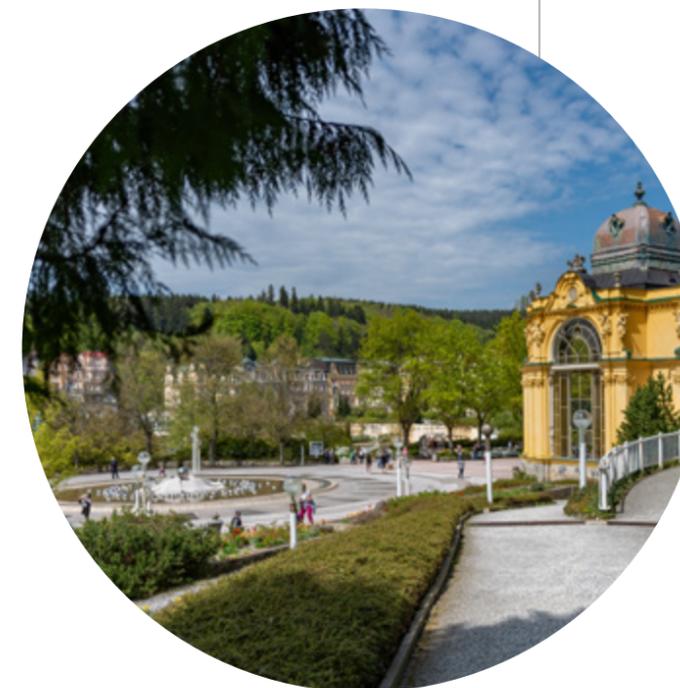
1 297
работников

и членов их семей
отдохнули
в пансионате «Бургас»
(Сочи)



765
работников

и членов их семей
отдохнули
в ГК «Романтик»
(Архыз)



72
работника

и члена их семей
отдохнули
в санатории
Westend
(Мариánsке-Лазне,
Чехия)

ПРИЗНАНИЕ

В 2020 году сотрудники Компании награждены:

Семь сотрудников – государственными наградами:

6

человек

почетным званием
«Заслуженный металлург
Российской Федерации»

1

человек

медалью ордена
«За заслуги перед Отечеством»
II степени

74 человека – отраслевыми наградами:

19

человек

званием
«Почетный
металлург»

55

человек

Почетной грамотой
Министерства
промышленности
и торговли Российской
Федерации

В целях поощрения юридических и физических лиц за заслуги в установлении надежных, долгосрочных отношений и взаимовыгодного сотрудничества с Компанией в 2020 году продолжена программа награждения знаками и дипломами «За деловое сотрудничество с Трубной Металлургической Компанией».



ПЕНСИОННАЯ ПРОГРАММА

Частью социального пакета ТМК является Пенсионная корпоративная программа, которая призвана улучшить условия жизни работников после выхода на пенсию, а также мотивировать персонал на долгую и эффективную работу в Компании.

РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

В 2020 году на финансирование корпоративных программ обучения и повышение квалификации персонала ТМК направлено 1,47 млн долл.

Деятельность по формированию необходимых профессиональных и деловых компетенций сотрудников Компании осуществляется с 2018 года через Корпоративный университет ТМК2U, штаб-квартира которого расположена в НТЦ «Сколково». Полигоны университета представлены на всех основных производственных площадках Компании.

Основные задачи ТМК2U

Формирование единой системы компетенций персонала, работающего на предприятиях Группы «ТМК».

Формализация, унификация и обеспечение внутрикорпоративного распространения компетенций, обеспечивающих устойчивость технологии.

Формирование внутрикорпоративных стандартов по всем профессиям с учетом процессов цифровизации и развития новых технологий с унифицированными критериями по осуществлению приема, адаптации, обучения и работы с кадровым резервом.

Совершенствование системы ранней профессиональной ориентации через систему подшефных школ и колледжей, участие в программах работы с одаренными детьми («Сириус», «Точка опоры», Всероссийская олимпиада «Я – профессионал», Всероссийский проект «Профстажировки», Всероссийская акция «Ночь карьеры» и др.), а также через использование современных форм визуализации профессиональной ориентации (геймификация, анимация и т. п.).

Привлечение одаренной молодежи из профильных организаций высшего и среднего профессионального образования через систему конкурсного отбора и целевого сопровождения на основе анализа и прогнозирования потребностей Компании.

Развитие системы формирования управленческих навыков у менеджмента Компании и выявление лидерских качеств у молодых сотрудников.

Расширение компетенций, обеспечивающих производство продукции с высокой добавленной стоимостью.

Сопровождение внедрения инвестиционных проектов путем опережающей подготовки необходимых компетенций.

Формирование условий развития творческого мышления, дизайн-мышления для разработки новых высокотехнологичных производств.

Обеспечение преемственности управленческого персонала за счет приоритетности назначения на руководящие должности Компании сотрудников из кадрового резерва.

Формирование системы регулярного подтверждения квалификационного и компетентностного уровня через различные формы оценки персонала.

Обеспечение непрерывного и опережающего характера обучения за счет традиционных и современных форм организации образовательных программ.

Развитие ресурсных центров подготовки персонала (учебные полигоны предприятий, «Сколково») на принципах корпоративной специализации и по форме дуального образования во взаимодействии с органами государственной власти.

Организация и проведение корпоративных развивающих мероприятий (Международный форум «Горизонты», Молодежная научно-практическая конференция, профессиональные конкурсы).

Формирование внутрикорпоративной социальной и развивающей среды через корпоративную социальную сеть **Mobi2U** и электронную HR-платформу **SOTA2U**.

Разработка и реализация комплекса мероприятий для повышения узнаваемости и позитивного образа HR-бренда Компании.

Внедрение дистанционных и мультимедийных форм обучения и оценки на принципах двуязычности через единую интерактивную платформу.

Создание центров оценки компетентности по квалификациям горно-металлургического комплекса.

Формирование условий для повышения вовлеченности персонала.

Корпоративный университет – основной инструмент реализации целей Кадровой стратегии Компании по блоку развития.

Корпоративный университет ТМК2U – центральное звено системы обучения, развития персонала и социологических исследований

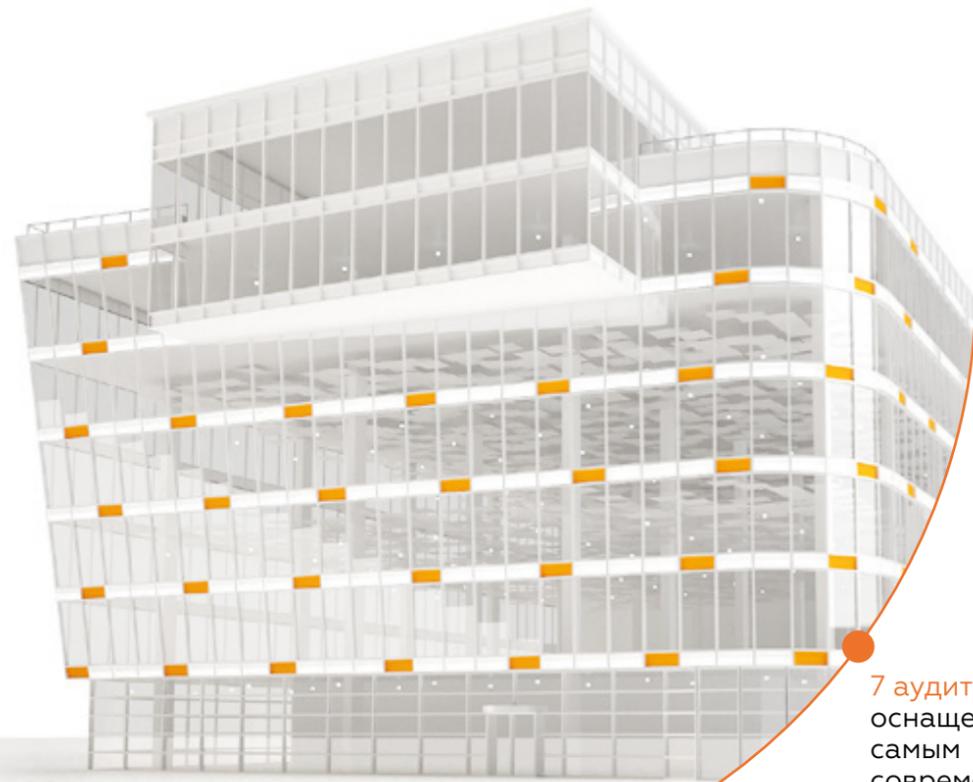
ШТАБ-КВАРТИРА В НТЦ «СКОЛКОВО»

Создан в ноябре 2017 года

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

 Digital skills

 Soft skills



580 кв. м

В 2020 году загрузка аудиторий составила 44%

7 аудиторий, оснащенных самым современным оборудованием

5 УЧЕБНЫХ ПОЛИГОНОВ, БАЗИРУЮЩИХСЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

 Hard skills

 Soft skills

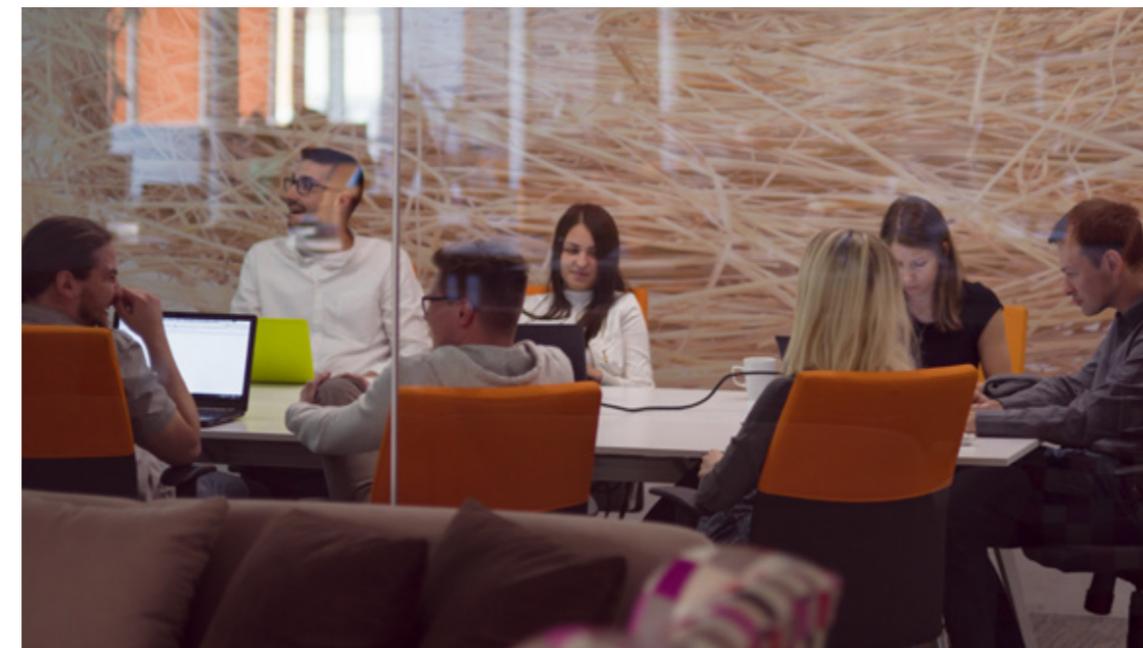
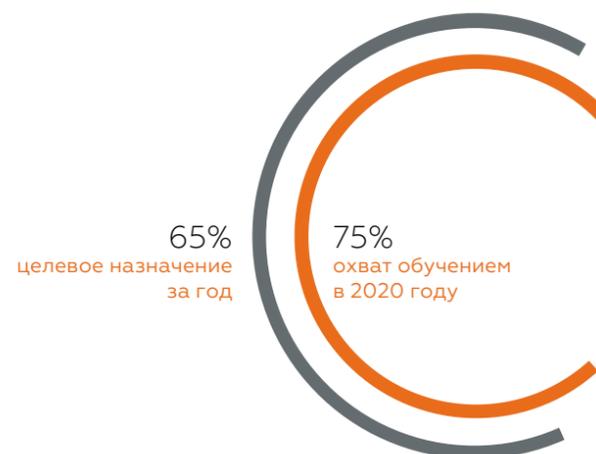


>150 профессий

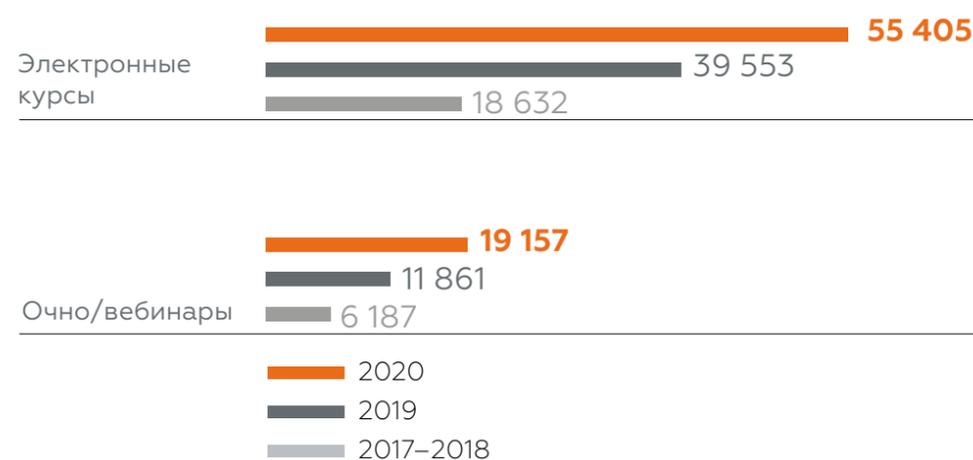
Обучение на тренажерах, имитирующих реальное оборудование, физических стендах

4 820 кв. м

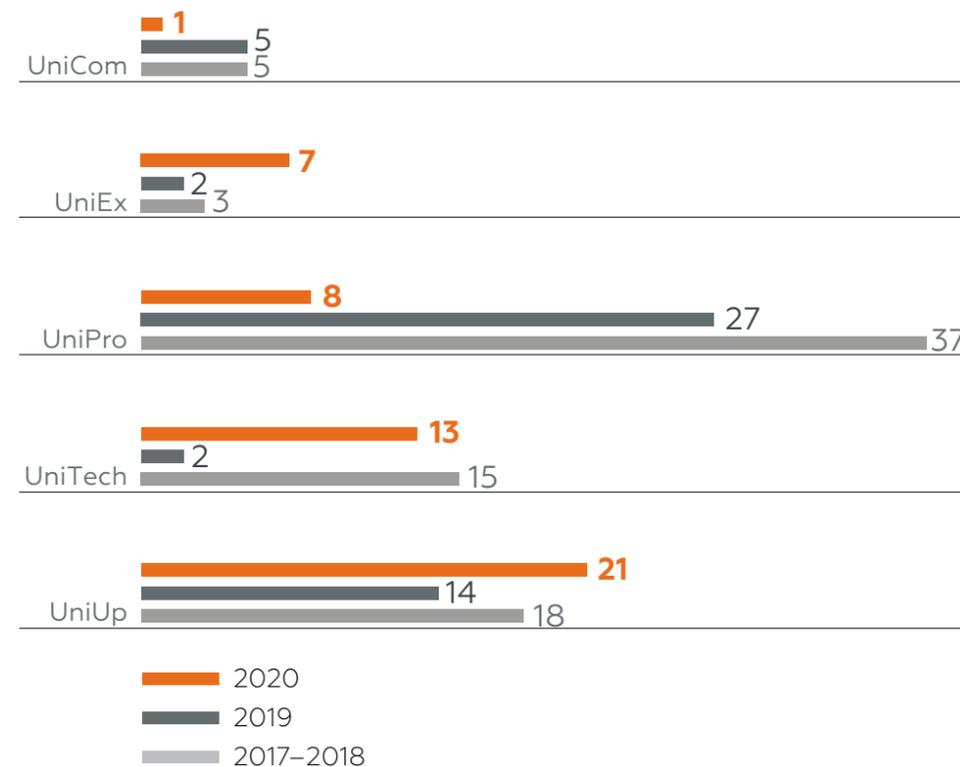
По инициативе ТМК2U в 2019 году steelUniversity запустил **цикл вебинаров steelTalks**. Спикеры вебинаров – ведущие эксперты предприятий, входящих в Worldsteel Association со всего мира



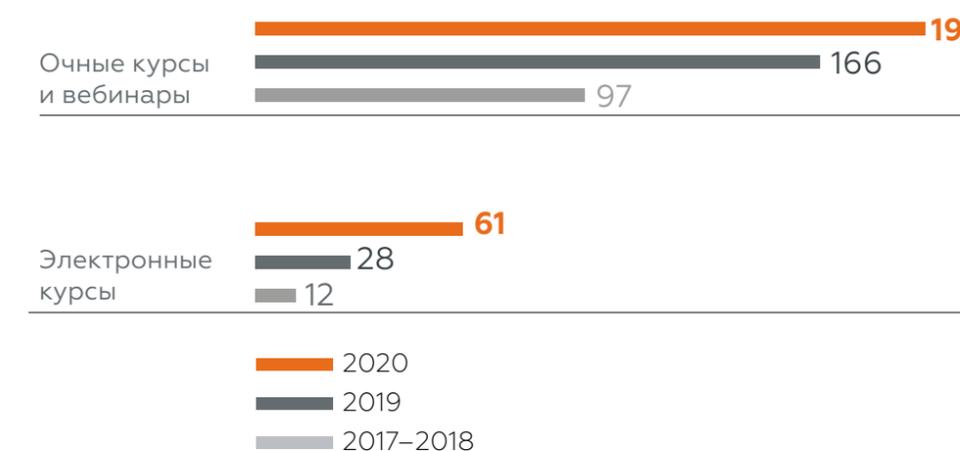
КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕКО-ОБУЧЕНИЙ (ОЧНО/ВЕБИНАРЫ И НА ЭЛЕКТРОННЫХ КУРСАХ)



178 ПРОГРАММ ПО ПЯТИ НАПРАВЛЕНИЯМ РАЗРАБОТАНО ЗА ТРИ ГОДА



КОЛИЧЕСТВО ПРОВЕДЕННЫХ ОЧНЫХ КУРСОВ И ВЕБИНАРОВ, РАЗРАБОТАННЫХ ЭЛЕКТРОННЫХ КУРСОВ



Корпоративная цифровая среда: электронная HR-платформа **SOTA2U** и мобильное приложение **Mobi2U**

ЭЛЕКТРОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА **SOTA2U** ЗАПУЩЕНА В 2019 ГОДУ

 Учет очного обучения

 Электронные курсы

 Вебинары

 Тесты и опросы

 Медиатека

 Каталог программ

 Выдача сертификатов

 Формирование учебной среды

 Новости



46,4

ТЫС.

пользователей
(+708% за год)

БОЛЕЕ
90%

сотрудников
ТМК – активные
пользователи
SOTA2U

Доступно
в каталоге:
169 электронных
курсов,
146 записей
вебинаров

Закреплен
товарный знак
SOTA2U

Социальная
активность
в SOTA2U:
голосования –
23,7 тыс. раз,
лайки – 3,1 тыс.,
комментарии –
578

Мобильное
приложение
SOTA2U; каталог
программ,
уведомления,
прохождение
электронных
курсов

ПРОДОЛЖАЕТСЯ РАЗВИТИЕ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ **Mobi2U** КАК ИНСТРУМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



62,9

ТЫС.

пользователей
(+137% за год)

10,1

ТЫС.

активных
пользователей
(+304% за год)

Завершился
ребрендинг
приложения
(Mobi2U)



Закреплен
товарный знак
Mobi2U

Рубрика Hot:
продажи обще-
корпоративных
услуг, вакансии

Международный
форум
«Горизонты»
прошел
на платформе
Mobi2U

Проект Open2U – пространство открытых знаний

Open2U

Проект Open2U запущен в июне 2020 года с целью дать сотрудникам возможность обмениваться опытом, самореализовываться и улучшать свои навыки. Каждый желающий может вступить в сообщество SOTA2U, предложить тему вебинара и при помощи кураторов из ТМК2U провести его для широкой аудитории.



29

вебинаров



20

спикеров



174

участника
в сообществе



3 378

слушателей

Регистрация товарных знаков семейства 2U



Товарные знаки являются интеллектуальной собственностью ТМК и законодательно защищены от использования третьими лицами без согласия Компании

Регистрация товарных знаков дает Компании преимущество при выходе на новые рынки сбыта и повышает доверие со стороны потенциальных клиентов

Формирование развивающей среды

Международный форум «Горизонты»

Форум прошел в онлайн-формате в ноябре 2020 года



Медиаподдержка PR-мероприятий и онлайн-трансляции в корпоративном мобильном приложении Mobi2U и его веб-версии

Более
1 500
участников

Более
58
мероприятий

Более
20
секций МНПК

2
корпоративных
конкурса

6
команд –
участниц фестиваля КВН

8
студентов
из двух вузов представили
свои доклады на МНПК

Оценка и развитие



Проведено третье исследование вовлеченности персонала

Более
2 000
сотрудников

приняли участие в исследовании

Дополнительно проведено первое углубленное исследование вовлеченности на SOTA2U



4 оценочные сессии с целью отбора в управленческий резерв

69
человек
прошли оценку

Организована **21 стажировка** (до ограничений, связанных с пандемией COVID-19)

Разработана методология и запущен корпоративный **процесс аттестации сотрудников** на предприятиях Группы «ТМК»

Разработано **6 профессиональных тестов**, 3 теста находятся в завершающей стадии

Проведена **оценка внутренней клиентоориентированности** в SOTA2U: 127 оцениваемых, более 1,2 тыс. оценивающих

Внедрена **программа менторинга** для подготовки руководителей высшего звена

Создан **пул внутренних ассессоров** – 22 человека

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Оценка талантов (среднее звено)

2020	436
2019	588
2018	1 252

Оценка талантов (топ-уровень)

2020	69
2019	121
2018	101

Индивидуальные планы развития (среднее звено)

2020	207
2019	356
2018	1 009

Индивидуальные планы развития (топ-уровень)

2020	52
2019	75
2018	52

Назначено из пула талантов

2020	146
2019	241
2018	250

2020	2020
2019	2019
2018	2018

Профориентационная работа

Студенческая олимпиада «Я – профессионал» – 2020

ТМК2U – организатор Зимней школы УрФУ

263

студента – участника Зимней школы в Сочи

Всероссийская Акция «Время карьеры» в онлайн-формате (ярмарка вакансий, проект «Инженерная реконструкция», конкурс «Золотая стажировка»)

Более

60 000

участников по всей стране

Профстажировки 2.0

30

участников по проектам ТМК в 2020 году

Всероссийская акция «День без турникетов»

17

экскурсий в 2020 году

Профориентационные уроки

203

урока проведено в 2020 году

Автоматизация и роботизация в HR

РОБОТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИИ RPA

9

роботов

ТМК2U разработал 8 роботов для внутреннего пользования

Реализован предпроект по внедрению робота в рекрутменте

С внедрением робота в рекрутменте ожидается экономия

4 000

человеко-часов

300

человеко-часов

сэкономлено в 2020 году

Примеры процессов



Рассылка писем



Назначение опросов в SOTA2U



Создание профессиональных тестов по дисциплинам в SOTA2U

АВТОМАТИЗАЦИЯ С ПОМОЩЬЮ POWER QUERY И МАКРОСОВ VISUAL BASIC В EXCEL

Более

10

процессов

автоматизировано

Более

2 500

человеко-часов

автоматизация, внедренная в 2020 году, позволит сэкономить в год более 2,5 тыс. человеко-часов

Примеры процессов



Создание отчетов по АОС после обучения



Автоматизация тестов при приеме на работу



Автоматизация отчетов по дистанционным обучениям, отчета по адаптации