

# Мотивация и вовлеченность

Мы признаем, что такие факторы, как вовлеченность работников, финансовая и нефинансовая мотивация, а также условия труда в значительной степени определяют нашу операционную эффективность. Поэтому мы уделяем этим вопросам особое внимание в рамках кадровой стратегии ЕВРАЗа.

## ФИНАНСОВАЯ МОТИВАЦИЯ

ЕВРАЗ стремится к тому, чтобы система оплаты труда на предприятиях Группы была прозрачной и понятной для работников, соответствовала принципам внутренней справедливости и внешней конкурентоспособности.

Построение единой системы оплаты труда на базе системы грейдов было начато ЕВРАЗОм в 2017 году с управляющей компании ООО «ЕвразХолдинг» в Москве. Система охватывает административно-управленческий персонал и предполагает единые принципы управления постоянным и переменным доходом работников. Уровень заработной платы определяется на основе рыночного диапазона, установленного для каждого грейда, и заработная плата ежегодно пересматривается исходя из оценки результативности работников. Размер годового бонуса работника также определяется в соответствии с его грейдом.

В 2018 году система была внедрена для персонала управляющей компании, торговой компании, ЕВРАЗ Металл Инпром, в регионе Урал Стального сегмента и ЕВРАЗ Ванадий Тула. В 2019 году она была расширена за счет региона Сибирь Стального сегмента. В случае появления новых или изменения функционала существующих должностей оперативно проводится их оценка на оценочных комитетах в управляющей компании в Москве и в дивизионах.

В 2019 году ЕВРАЗ начал внедрение системы на производственных предприятиях. Были оценены должности и определено вознаграждение начальников цехов металлургических предприятий и директоров рудных шахт. Началось внедрение системы для работников инженерно-технических подразделений.

В то же время в 2019 году ЕВРАЗ начал проект по разработке «Целевой системы оплаты труда» на базе единой структуры грейдов

для работников производственных активов ниже уровня начальников цехов и директоров шахт.

Основной целью проекта является разработка и внедрение единых справедливых и прозрачных правил и принципов формирования дохода во всех предприятиях ЕВРАЗа. Проект также призван гармонизировать постоянный и переменный доход таким образом, чтобы размер и динамика роста вознаграждения зависели от результатов деятельности работника, команды, подразделения – это позволит сконцентрировать внимание на постоянном улучшении процессов и достижении амбициозных целей, стоящих перед предприятиями и Группой в целом.

В 2019 году проект был реализован в пилотных подразделениях Стального сегмента ЕВРАЗа: в четырех подразделениях ЕВРАЗ НТМК, двух подразделениях ЕВРАЗ КГОК, шести подразделениях ЕВРАЗ ЗСМК и всех подразделениях ЕВРАЗ Ванадий Тула. Всего пилотные подразделения охватывают более 20% от общей численности работников Стального сегмента.

### Пример из практики

#### Кафетерий льгот

В 2019 году была разработана и внедрена система гибких льгот «Кафетерий льгот» для работников в регионах Сибирь и Урал Стального сегмента.

На основе оценок менеджеров за предыдущие периоды работы определяются размеры «кошелька», который работники могут потратить на образование, занятия спортом или на отдых для себя или своих несовершеннолетних детей.



**Развитие наших работников**

- Обеспечение здоровья, безопасности и окружающей среды
- Поддержка местных сообществ
- Обеспечение устойчивости цепочки поставок
- Приложения

В 2020 году ЕВРАЗ продолжит внедрение новой системы финансовой мотивации на производственных активах Группы. Мы планируем начать процесс внедрения грейдинга в Угольном сегменте, охватить целевой системой оплаты основные подразделения предприятий региона Урал Стального сегмента, а также завершить переход на систему предприятий региона Сибирь Стального сегмента.

## НЕФИНАНСОВАЯ МОТИВАЦИЯ

Как социально ответственная компания ЕВРАЗ предлагает своим работникам широкий нефинансовый компенсационный пакет, превышающий минимальные требования законодательства и являющийся частью совокупного вознаграждения. В компенсационные пакеты входят программа добровольного медицинского страхования, дополнительное добровольное страхование от несчастных случаев на работе, корпоративная пенсионная программа, бесплатные путевки в оздоровительные учреждения для работников и членов их семей, а также программа сокращения выплат по ипотечным кредитам. Данные льготы распространяются как на постоянных, так и на временных работников, независимо от того, работают они неполный или полный рабочий день. Исключение составляют стажеры и работники, которые работают менее трех месяцев по договору, заключенному на определенный срок. Этим группам работников не предоставляется медицинское страхование, пособие на питание и льготы по ипотеке, а также они не участвуют в программе «Кафетерий льгот».

ЕВРАЗ также оказывает поддержку пенсионерам, проработавшим на предприятиях Группы 10 и более лет.

В городах своего присутствия ЕВРАЗ организует специальные программы поддержки молодежи и женщин, проводит культурные и спортивные мероприятия для работников и членов их семей. Дети работников получают подарки к новогодним праздникам, а также при поступлении в школу.

Коллективные договоры ЕВРАЗа также предусматривают дополнительные выходные дни в случае рождения детей, проведения свадеб и похорон близких родственников. Также действует программа, предусматривающая оказание материальной помощи работникам, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях.

В 2019 году для работников московского офиса ЕВРАЗа совместно с провайдером PrimeZone была создана корпоративная программа скидоч. Программа предоставляет работникам доступ к эксклюзивным предложениям широкого круга компаний: товарам, спорту и фитнесу, ресторанам, здоровью, красоте и др.

GRI 202-1

### Стандартная заработная плата начального уровня по сравнению с установленной минимальной заработной платой в регионах присутствия, 2019 год<sup>1</sup>



GRI 401-2

## СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ УСЛОВИЯ

В ЕВРАЗе мы заботимся о здоровье и благополучии работников. Поэтому мы считаем, что необходимо обеспечить им комфортные условия работы и жизни.

**Пример из практики**

### Поддержка здоровья работников во время пандемии COVID-19

Отчет об устойчивом развитии за 2019 год был опубликован весной 2020 года, когда в связи с неблагоприятной ситуацией с COVID-19 ЕВРАЗ принял меры по противодействию пандемии. Поскольку забота о здоровье и благополучии персонала является для ЕВРАЗа приоритетом номер один, Группа приняла дополнительные меры по защите своих работников и обеспечению бесперебойной работы во время пандемии COVID-19:

- приостановление зарубежных командировок работников;
- организация обязательной двухнедельной самоизоляции дома без потери заработной платы для работников, возвращающихся из заграничных командировок;
- ограничение доступа иностранных специалистов и подрядчиков на объекты ЕВРАЗа;
- проведение деловых встреч в дистанционном режиме с использованием систем конференц- и видеосвязи;
- приобретение нового оборудования и установка нового программного обеспечения для поддержания эффективной и безопасной удаленной работы офисных работников;
- обеспечение работников, работа которых не может быть выполнена дистанционно, дополнительными средствами индивидуальной защиты;
- оснащение помещений общего пользования антисептическими средствами;
- регулярная дезинфекция транспортных средств и помещений;
- установка тепловизоров на всех входах для проверки температуры работников и посетителей объектов.

Группа отслеживала распространение вируса и работала с медицинскими учреждениями и страховыми организациями для обеспечения проактивной защиты своих работников и их семей таким образом, чтобы это минимально влияло на операционную деятельность.

У нас имеются единые требования, утвержденные для предприятий ЕВРАЗа в области обслуживания производственных помещений. Таким образом, мы регулярно осуществляем

реновацию прачечных, гардеробных, санузлов и комнат отдыха. Имеются также единые стандарты, которые действуют на всех наших предприятиях, в отношении питания работников.

Требования, содержащиеся в этих документах, направлены на обеспечение безопасности общественного питания и устанавливают общие требования к его организации.

<sup>1</sup> Рисунок не включает данные по АО «ЕВРАЗ Металл Инпром», East Metals AG, EMNA, ООО «ЕвразТехника», ООО «ЕвразХолдинг», ООО «ТК «ЕвразХолдинг», Evraz Group S.A., Evraz plc, EvrazService, Unicraft Limited.

## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

В ЕВРАЗе мы определяем вовлеченность как эмоциональное и интеллектуальное состояние, мотивирующее людей на лучшую работу. Уровень вовлеченности определяет уровень производительности труда и, следовательно, влияет на общую производительность. Поэтому мы прилагаем все усилия для обеспечения открытого и эффективного диалога между руководством и работниками, что включает в себя внедрение каналов коммуникации, таких как опросы и горячие линии, а также организацию различных сопутствующих мероприятий.

Стремясь поддерживать высокий уровень вовлеченности работников, мы уделяем особое внимание совершенствованию корпоративной культуры ЕВРАЗа. Мы осознаем важность наличия сильной корпоративной культуры и ее влияние на производительность и мотивацию работников. Для нас корпоративная культура – это комплексная система, включающая в себя социальные мероприятия, встречи работников с руководством, каналы коммуникации, проекты, направленные на сближение наших работников и помогающие им чувствовать себя частью семьи.

С 2016 года мы проводим опрос по исследованию уровня вовлеченности персонала. С тех пор мы постоянно работаем над повышением уровня этого показателя. Процесс, который проводится ежегодно, начинается с самого исследования. Далее изучаются результаты и подготавливается стратегия решения выявленных проблемных

вопросов. Это включает в себя тесную работу с фокус-группами, встречи между топ-менеджерами и работниками, а также семинары, на которых менеджеры цехов собирают вместе своих работников, чтобы обсудить пути повышения уровня вовлеченности. Затем, после реализации разработанной стратегии, проводится последующее исследование вовлеченности с целью мониторинга результатов и выявления областей, нуждающихся в дальнейшем совершенствовании.

В 2019 году участниками опроса стали еще два предприятия – «ЕвразЭнергоТранс» и МеталЭнергоФинанс. В целом в опросе приняли участие почти 53 000 человек (что составило 80% всех работников, приглашенных к участию). В 2019 году уровень вовлеченности работников достиг 59%.

Половина анкет были заполнены в электронном виде, и мы планируем продолжать сокращать количество печатных анкет.

В 2019 году существенно изменился характер проблемных вопросов, о которых сообщили работники в ходе опроса. Когда мы начинали работу в этой области, люди в основном были озабочены бытовыми вопросами, например, качеством ремонта объектов. Теперь они склонны больше комментировать то, насколько эффективно организованы производственные процессы и уровень взаимоуважения внутри Группы.

Опросы показали, что наши работники ценят усилия, которые мы прилагаем для формирования

сильной корпоративной культуры, стабильности и поддержки со стороны местных сообществ. Нам приятно видеть, что мы создали такую рабочую среду, в которой люди искренне гордятся работой, которую они выполняют, и компанией, в которой они работают.

В результате опроса были выявлены наши сильные стороны, а также области для развития. К числу выявленных положительных факторов относятся открытая и регулярная коммуникация и обратная связь с руководителями, ежегодные пересмотры размера заработной платы, а также эффективные учебные курсы и программы повышения квалификации работников. Мы также узнали, что нам необходимо проводить дальнейшую работу в некоторых областях, таких как уважение, признание и вознаграждение.

В 2019 году отклик на опрос по вовлечению персонала вырос на 6 п. п. по сравнению с 2018 годом.

### Динамика показателя прохождения опроса вовлеченности работников за 2017–2019 годы, %

