

# HR-стратегия «Норникеля»

Благополучие тех, кто живет в городах присутствия «Норникеля» и работает на предприятиях Группы, является крайне важным аспектом социально устойчивого развития Компании. В связи с этим в отчетном году утверждена обновленная HR-стратегия «Норникеля» на 2024–2026 годы. Компания уделяет значительное внимание трем задачам, реализация которых в том числе является инструментом достижения стратегических целей бизнеса.



## Три ключевые задачи HR-стратегии на 2024–2026 годы



### Создаем систему непрерывного развития для будущего успеха Компании

- Мы формируем ключевые компетенции, определяющие успех Компании:
- реализация стратегии управления талантами;
  - экосистема обучения для развития потенциала каждого «от студента до пенсионера»;
  - развитие сильного бренда работодателя для привлечения высокопотенциальных сотрудников и молодежи



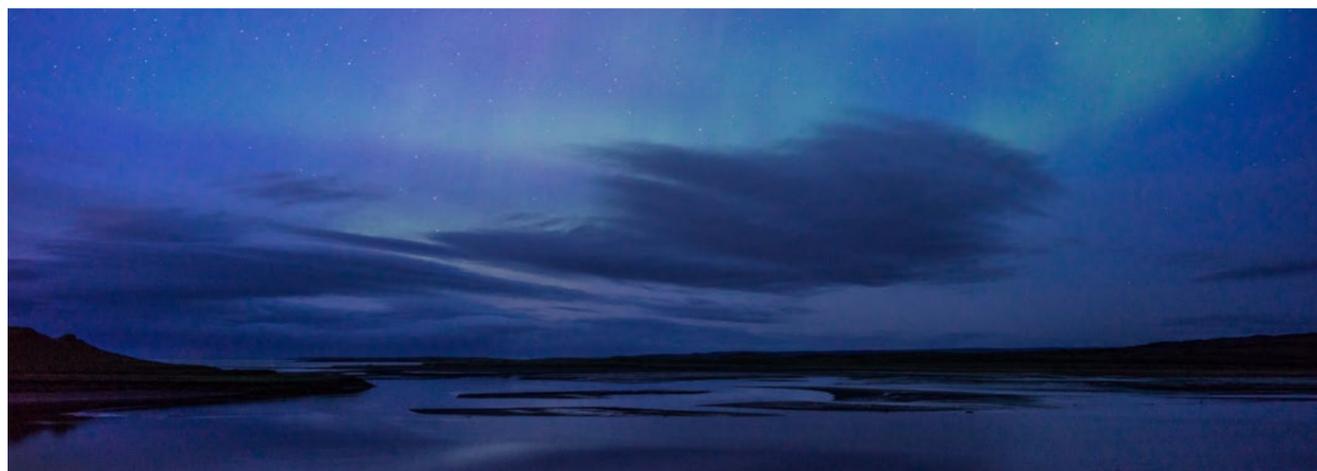
### Формируем новую культуру эффективности и готовности к изменениям

- Мы способствуем формированию новой культуры через лучшие практики и диалог:
- постоянное выявление областей повышения эффективности;
  - система обратной связи и регулярные диалоги с командами;
  - меры по улучшению рабочей среды и развитию корпоративной культуры



### Предлагаем социальную поддержку и мотивирующее вознаграждение

- Мы заботимся о сотрудниках и об их семьях:
- мотивирующее вознаграждение и программы удержания;
  - широкий набор социальных программ и предоставление выбора для сотрудника;
  - забота о здоровье сотрудников и поддержка в различных жизненных ситуациях;
  - повышение качества жизни в городах, где находятся производственные активы, делает сотрудников активными горожанами



## Распределение ответственности в области управления персоналом

GRI 2-9, 2-12, 2-13



### Ключевые регулирующие документы «Норникеля» в области управления персоналом<sup>1</sup>

Принципы и нормы международного права	Стандарты Международной организации труда	Национальное законодательство стран ведения бизнеса	Конституция Российской Федерации	Трудовой кодекс Российской Федерации
<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Кодекс деловой этики ПАО «ГМК «Норильский никель»</li> <li>☑ Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области свободы объединений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Политика по условиям труда</li> <li>☑ Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» по защите прав человека</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области обработки персональных данных</li> <li>☑ Кадровая программа равных возможностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о формировании кадрового резерва ПАО «ГМК «Норильский никель»</li> <li>Положение о системе грейдов ПАО «ГМК «Норильский никель» и российских организаций корпоративной структуры, входящих в Группу компаний «Норильский никель»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Регламент проведения оценки результативности работников Главного офиса ПАО «ГМК «Норильский никель»</li> <li>Регламент проведения оценки результативности руководителей Группы компаний «Норильский никель»</li> </ul>

## Кадровый состав

GRI 2-7 / SASB EM-MM-000.B / МЭР-25

# 78 738

среднесписочная численность персонала предприятий Группы в 2024 году (из них 99,5% приходилось на российские предприятия Группы)

Снижение показателя на 2,3% к прошлому году обусловлено реализацией инвестиционной стратегии Компании, программы повышения эффективности и организационно-техническими изменениями

### Развитие бренда работодателя



«Норникель» создает условия для привлечения и развития талантливых сотрудников. По итогам 2024 года «Норникель» сохранил лидирующие позиции в ключевых рейтингах привлекательных работодателей по версии HeadHunter, РБК, Forbes, Future Today и других экспертных сообществ.

☑ Более подробная информация приведена в приложении «Награды».

Численность штатных сотрудников<sup>2</sup> по российским предприятиям Группы на конец 2024 года составила 79,6 тыс. человек, из которых более 98,9% работали на условиях полной занятости и более 96% — на условиях бессрочных трудовых договоров.

Количество физических лиц, выполняющих работы и оказывающих услуги российским предприятиям Группы по гражданско-правовым договорам, на конец 2024 года составило 230 человек.

<sup>1</sup> Представленные политики ПАО «ГМК «Норильский никель», а также Кадровая программа равных возможностей утверждены Советом директоров. Политика ПАО «ГМК «Норильский никель» в области обработки персональных данных утверждена Президентом.  
<sup>2</sup> Включая списочный состав и внешних совместителей.

GRI 202-2 GRI 14.21.2

# 99,4%

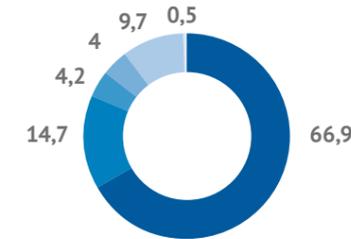
доля руководителей высшего ранга, нанятых из числа представителей местного населения, на российских предприятиях в 2024 году

# 99,8%

доля сотрудников, нанятых из местного населения<sup>3</sup>, на предприятиях Группы на конец 2024 года

## Наем персонала из числа представителей местного сообщества

### Территориальная структура персонала Группы<sup>4</sup> в 2024 году (%)

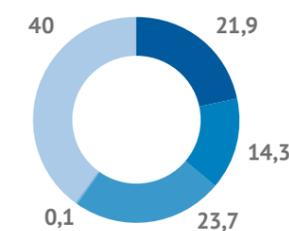


- Норильский промышленный район (НПР)
- Кольский полуостров (Мурманская область)
- Красноярский край (кроме НПР)
- Забайкальский край
- Москва и прочие регионы России
- Вне России

В силу месторасположения производственных активов Группы большая часть персонала Группы сосредоточена в Норильском промышленном районе (66,9%).

«Норникель» несет ответственность за воздействие на рынок труда в регионах присутствия. Подбор персонала происходит на основе профессиональных качеств и компетенций будущих сотрудников: их опыта, квалификации и образования.

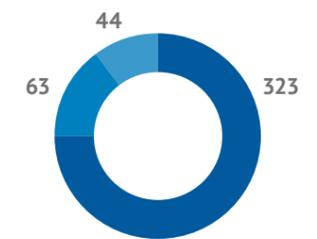
### Структура персонала по уровню образования в 2024 году (%)



- Среднее общее
- Начальное профессиональное
- Среднее профессиональное
- Неполное высшее
- Высшее

Более трети персонала имеет высшее образование (40%), большая часть из них — руководители. 21,9% получили среднее общее образование, 23,7% — среднее профессиональное, 14,3% — начальное профессиональное. Доля сотрудников с неполным высшим образованием незначительна — 0,1%.

### Численность сотрудников зарубежных предприятий Группы в 2024 году (человек)

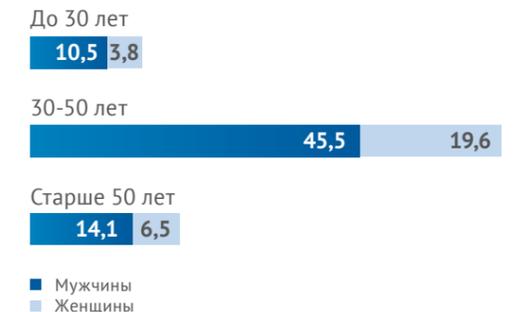


- Европа
- Азия
- ЮАР

На конец 2024 года зафиксирован рост численности сотрудников на зарубежных предприятиях на 8,6% — в первую очередь за счет персонала в Азии, что обусловлено созданием новых предприятий Группы в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

### Структура персонала по полу, возрасту и категориям в 2024 году<sup>5</sup> (%)

GRI 405-1 GRI 14.21.5

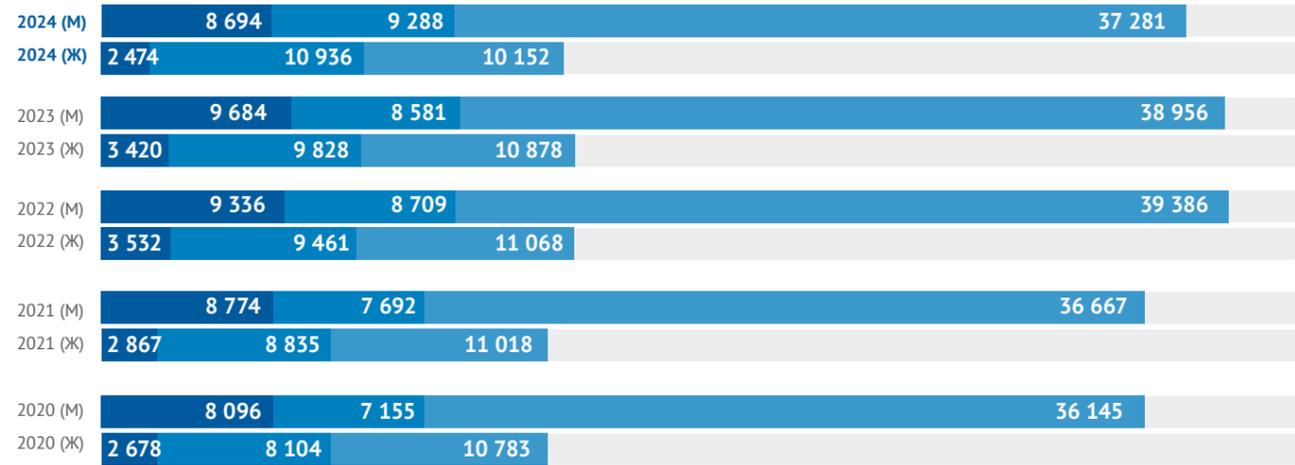


- Мужчины
- Женщины

<sup>3</sup> Под сотрудниками, нанятыми из местного населения, понимаются граждане государства, в котором зарегистрировано предприятие Группы, где трудоустроен данный сотрудник.  
<sup>4</sup> Структура списочной численности персонала на 31 декабря 2024 года. Данные Группы, включая ее зарубежные предприятия.  
<sup>5</sup> Здесь и далее в разделе, если иное не оговорено, показатели приведены по российским предприятиям Группы.

**Структура персонала по полу и категориям в 2020–2024 годах (человек)**

GRI 405-1 / UNCTAD C.1.1 / МЭР-44 GRI 14.21.5



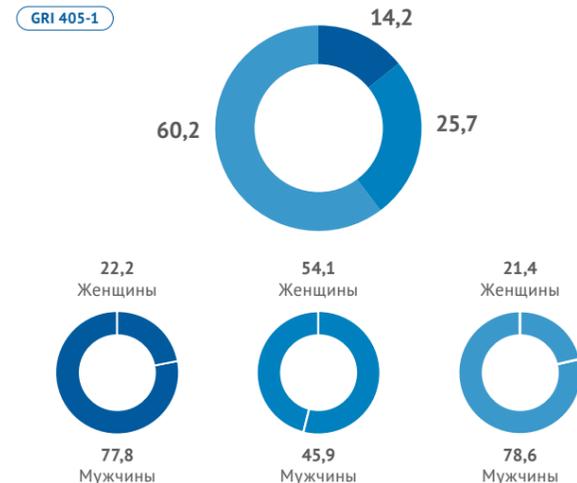
■ Руководители  
■ Специалисты и служащие  
■ Рабочие

**Структура персонала по полу и категориям в 2020–2024 годах (%)**



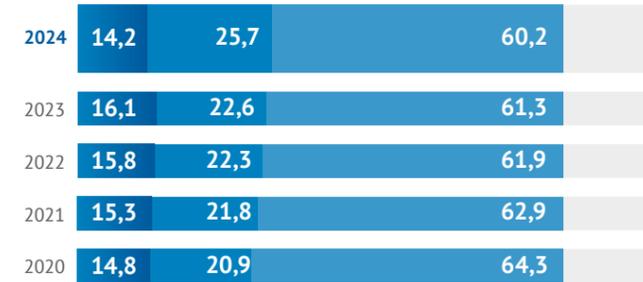
■ Руководители  
■ Специалисты и служащие  
■ Рабочие

**Структура персонала по полу и категориям в 2024 году (%)**



■ Руководители  
■ Специалисты и служащие  
■ Рабочие

**Соотношение персонала по категориям в 2020–2024 годах (%)**



■ Руководители  
■ Специалисты и служащие  
■ Рабочие

Рабочие занимают наибольшую долю в структуре персонала в силу специфики деятельности Группы (60,2%). Доля мужчин в структуре персонала по полу стабильна – 70–71% в 2020–2024 годах, что обусловлено сложными природно-климатическими условиями труда на Крайнем Севере. Женщины преобладают в составе специалистов и служащих (52–54% в данной категории в обозримой ретроспективе).

**Вклад «Норникеля» в национальный проект «Кадры» и достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика»**

**Целевые показатели и задачи национальной цели:**

а) обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового [...];

и) создание к 2030 году эффективной системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров [...]

**Релевантные ЦУР ООН**



**Связанные федеральные проекты**

- «Управление рынком труда»
- «Образование для рынка труда»
- «Активные меры содействия занятости»
- «Человек труда»

**Ключевые инициативы и направления деятельности**

- Содействие занятости населения в регионах присутствия
- Повышение квалификации работающих сотрудников, обретение ими новых профессиональных навыков
- Реализация целевого обучения и производственных практик

### Основные показатели движения персонала<sup>1</sup>



В 2024 году в качестве механизмов дополнительного привлечения персонала использовались вахтовый метод работы, организация постоянных и временных рабочих мест, а также переходы персонала категории РСС (руководители, специалисты, служащие) между организациями внутри Группы, которые выросли на 49% относительно показателей 2023 года. На вахтовый метод в 2024 году было принято 1 844 сотрудника.

В отчетном году был подписан договор с интернет-сервисом, что позволило размещать вакансии на одном из самых востребованных сайтов для размещения объявлений в России. Вакансии «Норникеля» на портале увидели более 50 тыс. кандидатов.

Отдельный фокус внимания был направлен на привлечение кандидатов из Белгородской и Курской областей. По итогам 2024 года на предприятия Группы трудоустроен 71 человек, в том числе после запуска рекламной кампании с крупнейшим российским интернет-сервисом – 30 человек.

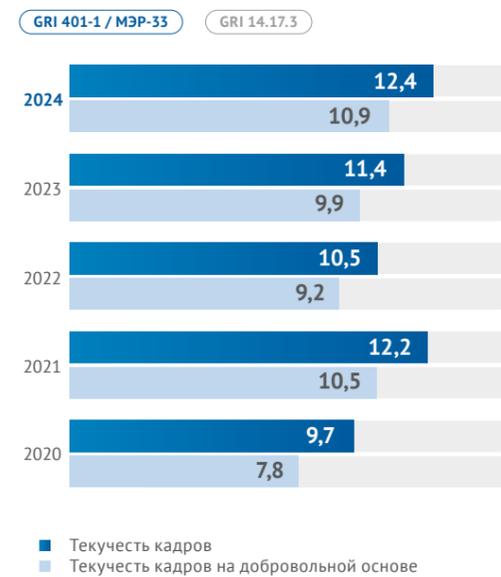
Также для привлечения иногородних кандидатов продолжили работу центры по подбору персонала в Иркутске, Орске, Уфе и Норильске, которые совместно провели более 2,2 тыс. интервью, а также Центр кадрового сопровождения «Норникеля» для личного приема в Норильске. Перед кандидатами открыты широкие возможности трудоустройства, поскольку резюме можно подать

через корпоративный портал, центры подбора персонала, круглосуточный контакт-центр, каналы в социальных сетях. Суммарно в 2024 году получено 62 тыс. резюме от кандидатов.

По итогам первого года эксплуатации автоматизированной системы подбора персонала «Орбита» в базе зафиксировано более 320 тыс. резюме (+18,5% к прошлому году). В 2024 году 8 тыс. кандидатов было трудоустроено через АС «Орбита».

В 2024 году более 10,9 тыс. сотрудников категории РСС (руководители, специалисты, служащие) были переведены внутри Группы, в том числе более 3,8 тыс. сотрудников получили назначение на вышестоящие должности с ростом грейда, было принято 890 сотрудников по программе повторного найма.

### Текущность кадров (%)



Текущность кадров<sup>2</sup> по итогам 2024 года составила 12,4%. Текущность кадров на добровольной основе<sup>3</sup> в 2021 году, в том числе в связи с закрытием и реконфигурацией плавильного и металлургического производства на Кольском полуострове, достигла уровня 10,5%, в 2022 году показатель снизился до 9,2%, в 2023 году – 9,9%. Рост в 2024 году на 1 п.п. связан с проводимыми в Компании мероприятиями по повышению эффективности. В рамках Стратегии социально-устойчивого развития Компании предусмотрено сокращение уровня текучести за счет профессионального роста и развития сотрудников и привлечения молодых и опытных специалистов.

<sup>1</sup> По российским предприятиям Группы. Коэффициент оборота по приему – отношение количества принятых на работу сотрудников к общей численности персонала на конец периода. Коэффициент оборота по выбытию – отношение количества уволенных по всем основаниям к общей численности персонала на конец периода.  
<sup>2</sup> Отношение количества уволенных по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и по соглашению сторон к среднесписочной численности персонала за год.  
<sup>3</sup> Отношение количества уволенных по собственному желанию к среднесписочной численности персонала за год.



В 2025 году в социальных сетях «Норникеля» запущена рубрика #ГордостьКомпании, которая знакомит аудиторию с историями успеха людей, помогающих «Норникелю» двигаться вперед.

## Соблюдение прав сотрудников

«Норникель» уважает права сотрудников и стремится полностью учитывать их в своей деятельности.

Равные возможности для реализации потенциала сотрудников в процессе трудовой деятельности

Справедливая и беспристрастная оценка результатов работы

Трудоустройство и должностное продвижение сотрудников на основе профессиональных способностей, знаний и навыков

Развитие и социальная поддержка персонала, включая обеспечение прав на социальную поддержку, образование, охрану семьи, право на жилище, свободу творчества, участие в культурной жизни

**Соблюдение прав сотрудников в «Норникеле»**

Прием на работу сотрудников с ограниченными возможностями здоровья, обеспечение им необходимых условий труда – режима рабочего времени и времени отдыха, продолжительности ежегодного отпуска, дополнительных дней отпуска, материальной помощи<sup>4</sup>

Соблюдение правил трудового распорядка, которые утверждаются с учетом мнения профсоюзной организации, и режима рабочего времени сотрудников

Запрет использования детского труда и применения труда лиц в возрасте до 18 лет на работах с вредными и (или) опасными условиями труда

Запрет использования труда женщин на работах с тяжелыми и опасными условиями труда в горнодобывающей промышленности

Для построения открытого и честного диалога с сотрудниками наряду со [Службой корпоративного доверия](#) в Группе более 20 лет работают приемные по производственным

и социально-трудовым вопросам – их деятельность способствует оперативному рассмотрению и объективному разрешению конфликтных ситуаций и проблем.

<sup>4</sup> Квоты по приему сотрудников с ограниченными возможностями здоровья составляют от 2% от среднесписочной численности сотрудников. Без учета сотрудников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда в зависимости от региона и размера организации. Компания выполняет все законодательные квоты.

**26**

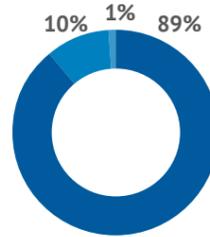
приемных осуществляли свою деятельность на предприятиях Группы на территории Норильского промышленного района в 2024 году

**>2,3 тыс.**

встреч проведено с трудовыми коллективами в 2024 году

**55,3 тыс.**

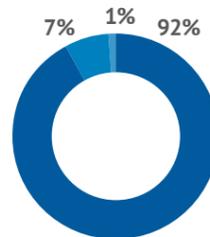
человек приняли участие во встречах с трудовыми коллективами



- Социально-бытовые вопросы
- Правовые вопросы
- Прочие вопросы

**~41,9 тыс.**

обращений поступило в приемные в 2024 году



- Сотрудники Компании
- Бывшие сотрудники
- Прочие категории

**По 97,1 тыс.**

обращений оказана информационно-консультационная помощь

GRI 2-26

Учет и согласование интересов сотрудников Группы и работодателей в сфере социально-трудовых отношений осуществляется на локальном, региональном и межрегиональном уровнях.

## Межрегиональный уровень

В рамках реализации социального партнерства на межрегиональном уровне в декабре 2024 года заключено новое [соглашение между полномочными представителями сотрудников и работодателей медно-никелевой промышленности и обеспечивающего комплекса на 2025–2028 годы](#), которое аналогично по своему содержанию соглашению на 2022–2025 годы и устанавливает единые корпоративные подходы по ряду аспектов, включая вопросы оплаты труда, предоставления гарантий, компенсаций, льгот, режимов отдыха и труда, вопросы охраны здоровья и порядок высвобождения сотрудников.

На конец 2024 года соглашение действовало в отношении 21 предприятия Группы. Доля сотрудников Группы, охваченных соглашением в 2024 году, составила 89,7%.

## Уровень Компании

В «Норникеле» внедрена система социального партнерства на уровне предприятий, которая регламентирована положениями [национального законодательства](#), [межотраслевого соглашения](#) и внутрикорпоративных документов (в Компании действует [Политика в области свободы объединений, утвержденная Советом директоров](#)).

В 2024 году коллективные договоры ПАО «ГМК «Норильский никель» и еще трех предприятий Группы были продлены на последующие три года (2024–2027). За прошедший период 2021–2024 годов в Компании был принят ряд дополнительных решений, улучшающих социальный пакет сотрудников «Норникеля», которые уже были учтены в коллективных договорах. Акцент сделан на усилении адресной поддержки отдельных категорий (пересмотрены предельные размеры материальной помощи, введены дополнительные гарантии для сотрудников, имеющих статус инвалида, увеличен предельный размер

компенсации расходов, связанных с переездом к новому месту жительства после увольнения из районов Крайнего Севера и другие меры поддержки).

По результатам коллективных переговоров с представителями сотрудников и работодателя было принято решение о повторном продлении действующего коллективного договора на три года с сохранением всех гарантий, компенсаций и социальных программ на текущем уровне.

В 2024 году профсоюзы и социально-трудовые советы на регулярной основе продолжали участвовать в проведении проверок санитарного состояния объектов организации лечебно-профилактического и общественного питания, а также качества предоставляемого питания на предприятиях Группы, расположенных в Норильском промышленном районе и Мурманской области.

В текущем году предприятия «Норникеля» вошли в число победителей и призеров по результатам ежегодного краевого смотра-конкурса

«За высокую социальную эффективность и развитие социального партнерства» по итогам 2023 года в номинации «Организация Красноярского края высокой социальной эффективности и лучших достижений в сфере развития социального партнерства» («Добыча полезных ископаемых»).

В целях непрерывной информированности сотрудников о планах и результатах работы Компании и принимаемых руководством социально-трудовых решениях в 2024 году профсоюзному



активу были представлены результаты первого этапа действия корпоративной программы «Цифровой инвестор», ключевые сведения о старте модуля «Стаж» второго этапа программы и его задачах. Помимо этого, в рамках заседания Совета профсоюза «Норникеля» было проведено обсуждение проекта перехода сотрудников предприятий Группы на новый зарплатный проект, особое внимание было уделено наиболее часто задаваемым сотрудниками вопросам и путям реализации бесшовного перехода. Встречи в подобном формате — возможность поддерживать открытый диалог с представителями сотрудников и своевременно получать обратную связь по проводимым в Компании изменениям.

GRI 2-30 / SASB EM-MM-310a.1 / UNCTAD C.4.1 / МЭП-32

**22**

коллективных договора заключено на предприятиях Группы

**94,3%**

охват сотрудников «Норникеля» коллективными договорами

**6,8%**

доля сотрудников от общей численности Компании, состоящих в профсоюзах

**76,2%**

доля сотрудников, представленных в социально-трудовых советах

Регулирование социально-трудовых отношений в тех компаниях Группы, где не заключены коллективные договоры (5,7% сотрудников «Норникеля»), осуществляется в том числе в соответствии с локальными нормативными актами таких компаний, принимаемых с учетом мнения представительного органа сотрудников (при его наличии), в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

GRI 402-1 GRI 14.8.2, 14.17.6

В соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации Компания информирует органы, представляющие интересы своих сотрудников, о значительных изменениях в ее деятельности. Минимальный период уведомления — не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий. В случае если решение о сокращении численности или штата сотрудников может привести к их массовому увольнению, не позднее чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий Компания информирует представительные органы работников — профсоюзы. Данные нормы зафиксированы во всех коллективных договорах.

SASB EM-MM-310a.2 GRI 14.20.3

**0**

забастовок и локаутов с участием сотрудников Компании в 2024 году