

Экосистема обучения

Вклад «Норникеля» в достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика»

Целевые показатели и задачи:

и) создание к 2030 году эффективной системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров для приоритетных отраслей экономики исходя из прогноза потребности в них;
к) создание к 2030 году условий для одновременного освоения не менее чем 30 процентами студентов нескольких квалификаций в рамках профессионального образования;
л) создание к 2030 году институциональных условий для постоянного профессионального развития работающих граждан, в том числе для получения новых профессий и повышения квалификации

Ключевые результаты и планы «Норникеля»

- Регулярное сотрудничество с российскими вузами и ссузами, участие в разработке учебных программ с учетом потребностей бизнеса и отрасли в целом (старт партнерской магистерской программы «AI в промышленности» в 2024 году)
- Создание инфраструктуры для обучения студентов (открытие в 2024 году образовательно-производственного центра «Кольский Горно-металлургический») и сотрудников (развитие Корпоративного университета «Норникеля»)
- Прохождение студентами производственной практики на предприятиях Группы (821 человек в 2024 году) с возможностью дальнейшего трудоустройства
- Реализации Стратегии обучения на 2022–2025 годы и 2026–2028 годы в перспективе

Вклад «Норникеля» в национальный проект «Молодежь и дети»

Релевантные ЦУР ООН



Связанные федеральные проекты

«Профессионалитет»

«Россия – страна возможностей»

«Мы вместе»

«Все лучшее детям»

Ключевые инициативы и направления деятельности

Программы обучения и развития сотрудников, в том числе развитие образовательной платформы «Академия «Норникель»

Корпоративные стипендии для студентов вузов, организация практики в компаниях Группы

Грантовая поддержка образовательных учреждений и проектов через проекты благотворительной программы «Мир новых возможностей» (более подробная информация представлена в разделе «Повышение качества жизни местных сообществ»)

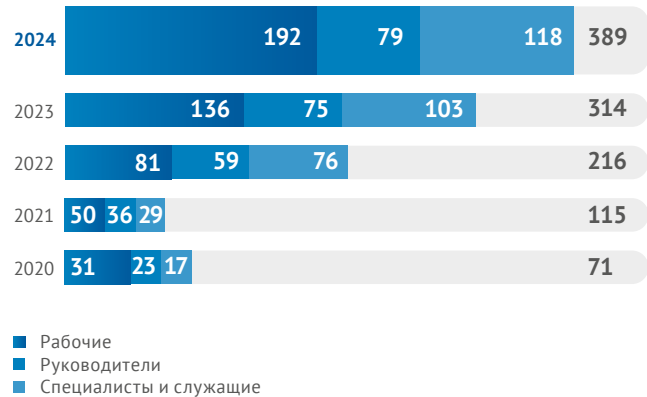
Выстроенный в «Норникеле» экосистемный подход охватывает широкий спектр направлений обучения, затрагивает различные категории сотрудников, а также потенциальных кандидатов, предусматривает непрерывное получение новых и расширение имеющихся знаний и навыков и нацелен на достижение высоких профессиональных результатов и раскрытие потенциала

сотрудников. Работа команды HR-специалистов «Норникеля» направлена на то, чтобы каждый сотрудник, оказавшийся в периметре Компании, имел широкие возможности для достижения личных целей, которые соответствуют интересам и целям Компании, что невозможно без системы непрерывного обучения и развития.

Основные показатели по обучению персонала

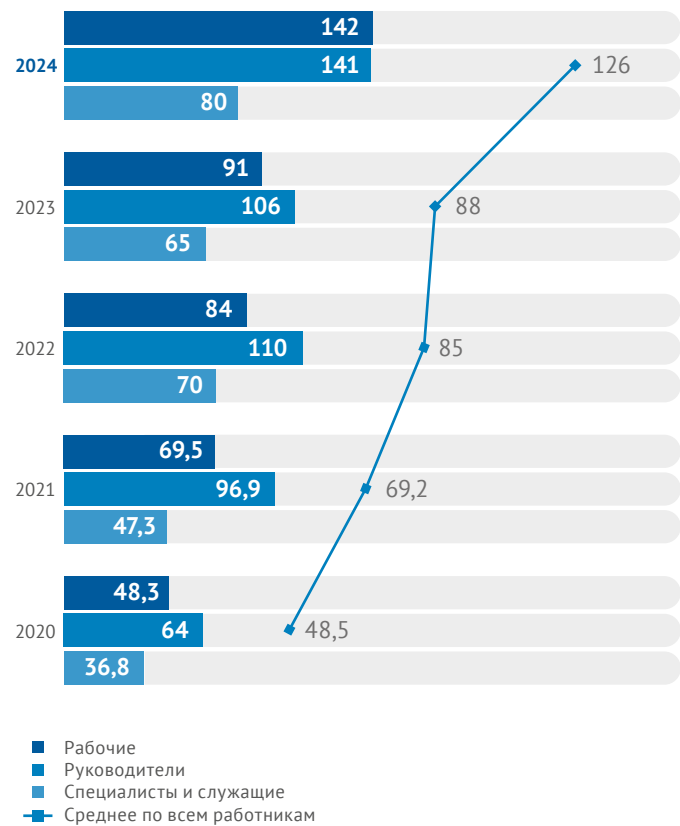
GRI 404-1 GRI 14.17.7, 14.21.4

Количество человеко-обучений, в том числе по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации (тыс. шт.)



Среднегодовой объем обучения в расчете на одного сотрудника среднесписочной численности (ч)

UNCTAD C.2.1 / МЭР-31

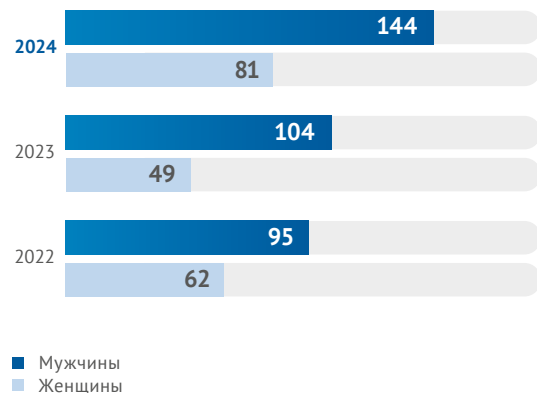


«Норникель» активно участвует в формировании национальной системы квалификаций, разрабатывает и внедряет профессиональные стандарты.

Развитие компетенций в 2024 году (%)¹



Среднее количество часов обучения в разбивке по полу (ч)



Объем обучения и количество сотрудников, прошедших обучение



Значительный прирост объема обучения в 2024 году обусловлен регуляторными изменениями и трансформацией роли руководителей в Компании, которые напрямую связаны с необходимостью проведения обучающих мероприятий.

Затраты на обучение

UNCTAD C.2.2, МЭР-30



Снижение затрат в 2023–2024 годах обусловлено ростом объема доступного обучения в «Академии «Норникель», изменением структуры реализуемых обучающих мероприятий.

С 2023 года фиксируется структурный сдвиг в пользу обучения собственными силами за счет развития платформы «Академия «Норникель»: количество зарегистрированных пользователей превысило 79,8 тыс. человек.

В отчетном году продолжилась тенденция увеличения доли сотрудников, прошедших обучение, которая составила 95% от численности персонала, охватив более 77 тыс. сотрудников.

В соответствии с рыночными трендами существенная часть управленческого обучения переведена на платформу онлайн-обучения, которая пользуется высоким спросом среди руководителей и специалистов. Соотношение дистанционного и очного форматов обучения составляет 68 и 32% соответственно.

Стратегия обучения на 2022— 2025 годы

GRI 404-2

GRI 14.8.3, 14.17.8

В «Норникеле» продолжена реализация Стратегии обучения на 2022–2025 годы, в основе которой находится гибкое персонализированное опережающее обучение на протяжении всей жизни (модель от «студента до пенсионера»).

Ключевые элементы экосистемы



Руководитель — ролевая модель для сотрудников, ментор, коуч, спонсор карьеры и развития.



Гибкая среда обучения: цифровая и физическая среда обучения для осознанного выбора.



Культура непрерывного обучения: обучение — норма, обучение — инструмент достижения результата, развитие — инструмент самореализации и построения карьеры.

В 2024 году в рамках реализации Стратегии обучения на 2022–2025 годы фокус внимания был сосредоточен на реализации мероприятий по направлениям «Совершенствование профессионального мастерства» и «Непрерывное обучение лидеров». Все направления стратегии представлены в [Отчете об устойчивом развитии «Норникеля» за 2023 год](#).

2025 год станет финальным в реализации Стратегии обучения на 2022–2025 годы. Основные цели текущей стратегии касались содержания программ и ключевых компетенций. На 2026–2028 годы планируется сфокусироваться на эффективности обучения как бизнес-процесса и качестве услуги с точки зрения пользовательского пути. Содержание обучения уже выстроено, следующая задача — сделать процесс более удобным для пользователей, что станет главным приоритетом на следующие три года.

Реализация Стратегии обучения в 2024 году: приоритеты и достижения по направлениям

Совершенствование профессионального мастерства

Управление уровнем квалификации

В отчетном году продолжена реализация модульного подхода в системе профессионального обучения. Сформировано порядка 70 программ обучения — они позволят сократить обучение с отрывом от работы на 7%.

Зафиксировано сокращение количества апелляций, поданных по результатам проведения оценки профессиональных компетенций. Это является результатом планомерной работы над внедрением системы профессионального обучения.

В 2024 году Компания реализовала открытую корпоративную программу для развития компетенций управления персоналом с возможностью получить удостоверение о повышении квалификации. В программе приняли участие более 500 сотрудников Компании.

В 2024 году «Норникель» продолжил тесное сотрудничество с вузами и ссузами, в том числе:

- открыт образовательно-производственный центр «Кольский Горно-металлургический» в Мончегорске, зачислены 175 студентов, 85% выпускников планируются к трудоустройству в Компанию после окончания обучения;
- открыта совместная магистратура «Норникеля» и Центрального университета «АИ в промышленности» (подробнее — в разделе [«Развитие цифровых технологий»](#));

¹ Доля в разрезе объема обучения (человеко-мероприятий).

- повышен размер корпоративной стипендии и расширен перечень категорий студентов на ее получение (она доступна студентам высших и средних профессиональных учебных заведений, которые прошли молодежные программы Компании, учатся на «хорошо» и «отлично» и подписали целевой договор, а также студентам ЗГУ им. Н.М. Федоровского и колледжей Норильска и Мурманской области при соблюдении ряда условий по курсу обучения и успеваемости);
- проведен Всероссийский форум цифровой цветной металлургии на базе Мончегорского политехнического колледжа, который стал продуктивной площадкой обмена опытом, демонстрации инновационных решений и укрепления связей между наукой, индустрией и образованием;
- запущен проект студентов-амбассадоров «Прорывник»: 26 студентов прошли обучение коммуникациям и SMM, прокачали

личный бренд и узнали о построении карьеры в Компании. Студенты-амбассадоры станут проводниками в мир «Норникеля» в своих учебных заведениях и городах;

- проведены крупномасштабные мероприятия для студентов: так, в СФУ состоялся День Компании «Навстречу Северу», который посетили порядка 1 тыс. студентов. Мероприятие прошло с участием топ-менеджеров «Норникеля» и включало образовательный лекторий, квесты, карьерные диалоги, стендовую сессию с VR-технологиями. Помимо этого, для студентов первого курса учебных заведений Норильска проведены встречи в формате инженерной игры, интерактивных и карьерных локаций. Мероприятие было направлено на знакомство с Компанией и объединило более 500 студентов.

благодаря проведению экскурсий на предприятия Группы. За отчетный период проведено более 50 экскурсий, задействовано около 1 тыс. школьников.

Помимо этого, экскурсии на регулярной основе проходят в шоу-рум Серной программы, школьники посещают вузы и сузуы в рамках профессиональных треков, встречаются с профессионалами в ходе проведения «Норникель-часа», а также «Уроков Компании», где целевой аудиторией являются учащиеся младших классов

Также ежегодно, 1 сентября, «Норникель» дарит всем первоклассникам, живущим в городах присутствия Компании, «Книгу о том, как металлы построили города». Ее получают более 5 тыс. ребят. Эта азбука металлургии является инструментом системной профориентационной работы.



Непрерывное обучение лидеров

Развитие корпоративных компетенций и адаптация руководителей в управленческой роли

Для среднего менеджмента в 2024 году продолжилась образовательная программа «Школа лидерства», направленная на понимание своей роли, освоение современных управленческих практик, инструментов и подходов и получение опыта кросс-функционального взаимодействия. В 2024 году обучение по программе прошли более 500 руководителей.

и карточек, проверочные тесты. 6 тыс. линейных менеджеров получили доступ к «Школе лидерства». В 2024 году обучение прошли более 3,1 тыс. линейных руководителей.

В Компании продолжается развитие культуры диалога между управленческими уровнями (управленческое наставничество) в формате менторства. Руководители уровня топ-100, получившие международную сертификацию CCE ICF, выступали в роли менторов для высокопотенциальных сотрудников.

Кроме того, в 2024 году передача управленческого опыта от вышестоящих руководителей каскадировалась на средний менеджмент, руководители среднего звена получили навыки тренерского мастерства на программе «Сила слова» и стали тренерами по лидерству. Они проводят практикумы регулярного менеджмента для линейных руководителей. Среди руководителей среднего звена 40 человек стали тренерами по лидерству.

Реализуется программа развития для сотрудников, прошедших оценку по компетенциям 360°. В 2024 году программа предусматривала очное и онлайн-обучение, вовлечение внутренних и внешних тренеров, широкий спектр тем, направленных на развитие корпоративных и управленческих компетенций. Участники самостоятельно выбирали темы с учетом результатов оценки, диалога с руководителем и индивидуального плана развития. В отчетном году в рамках программы было проведено 75 тренингов (+27% к 2023 году), в которых приняли участие более 1,7 тыс. чел.-мер. (+59% к 2023 году), и восемь мастер-классов онлайн, собравших 5,5 тыс. просмотров.

В отчетном году «Школа лидерства» была запущена и для линейных руководителей.

Особенностью программы стала ее онлайн-реализация в корпоративном приложении «Суперника» в чат-боте с искусственным интеллектом (ИИ), который дает моментальную обратную связь. Например, чат-бот предлагает обучающемуся провести беседу с подчиненным, обсудить результаты работы последнего. ИИ моделирует ситуацию, симулирует ответы виртуального сотрудника и анализирует реакции руководителя, его эмоции, может дать рекомендации по улучшению коммуникации, предложить альтернативные управленческие решения. Программа является «карманным тренажером», который позволяет отработать разные управленческие ситуации, получить рекомендации и прокачать компетенции. Также обучение включает видео с советами от реальных руководителей «Норникеля», теоретические знания в формате постов

Студенты в «Норникеле» в 2024 году

821

студент прошел практику в «Норникеле» в 2024 году

Первое знакомство с «Норникелем» начинается с практики, когда студенты из учебных заведений городов присутствия Компании соприкасаются со своей специальностью на реальном производстве.

574

студента стали участниками программ «Профессиональный старт» и «Полярный колледж» в 2024 году

Студенты ведущих инженерных вузов и профильных колледжей со всей России проходят тест-драйв профессии в Арктике на предприятиях группы на программе «Профессиональный старт» и «Полярный колледж». По результатам программ в Компанию трудоустраивается свыше 50% участников.

2 673

студента зарегистрировались на курс «Покорители Севера» в 2024 году

Для студентов инженерных и бизнес-специальностей ежегодно проходит онлайн-курс «Покорители Севера». Курс впервые включен на платформу «В хорошей компании» и позволил участникам познакомиться с молодежью «Норникеля» и проникнуться корпоративной культурой.

174

студента вошли в стройотряд в 2024 году

Для будущих горняков, металлургов, энергетиков и механиков в летний период организуются студенческие стройотряды, что дает возможность почувствовать реалии выбранной профессии, подтвердить свои теоретические знания практическими навыками, познакомиться с передовым оборудованием, используемым в индустрии.

В отчетном году продолжил свое развитие проект для всех, кто выбирает будущую специальность, — интерактивный портал [«Город профессий» «Норникеля»](#). Адаптированная для школьников интерактивная карта предлагает 1 профориентационный тест, 12 условных районов по отраслям, описание 13 профессиональных сфер и 147 профессий, 23 квиза. С 2024 года «Город профессий» вышел за пределы интернета — сотрудники «Норникеля» регулярно проводят для школьников профориентационные уроки по мотивам портала. На данный момент разработано 5 профориентационных уроков, направленных на знакомство

школьников с инженерными профессиями и внутренними производственными бизнес-процессами Компании. Новый цифровой ресурс способствует осознанному выбору будущей профессии и работы на несколько целевых аудиторий (школьники, их родители и профориентаторы). За 2024 год на офлайн-мероприятиях только в Норильске удалось охватить более 6 тыс. школьников в возрасте от 14 до 18 лет.

Также в рамках профориентационной работы Компания знакомит школьников с профессиями, учебными заведениями и городом



Развитие преемников

В Компании ежегодно формируется кадровый резерв на все управленческие позиции.

240

кадровых комитетов проведено в 2024 году (четыре из них — с топ-менеджментом Группы для формирования резерва на позиции топ-100)

>2,5 тыс.

кандидатур подлежали обсуждению на комитетах

512

сотрудников включены в резерв на позиции руководителей среднего и высшего менеджмента с готовностью к продвижению в течение года

76%

позиций руководителей имеют среднюю или высокую кадровую защищенность

>3,6 тыс.

сотрудников получили карьерный рост на 1–2 грейда в 2024 году

95%

позиций топ-100 защищены резервом

Отдельно в Компании на системной основе формируется резерв на позиции линейных руководителей на производстве (мастера и начальники

участков). В 2024 году при формировании резерва сотрудникам предлагалось воспользоваться сервисом «Самовыдвижение в резерв». 130 заявок были приняты от самовыдвиженцев через мобильное приложение «Суперника».

Для высокопотенциальных сотрудников, отобранных по итогам кадровых комитетов и включенных в резерв, продолжилась реализация программ менторства и коучинга. Помимо этого, обязательным условием для развития резервистов является исполнение обязанностей, которые автоматизированно оцениваются (оценку исполнения обязанностей прошли и получили обратную связь более 890 сотрудников).

Для поддержки роста и развития сотрудников продолжается развитие сервиса «Карьерное консультирование».

>745

консультаций проведено для сотрудников Компании

47

активных карьерных консультантов работают в Компании (21 карьерный консультант обучен в 2024 году)

9,6/10

оценка удовлетворенности качеством сервиса

>19%

сотрудников (или 142 человека), участвовавших в карьерном консультировании в 2023–2024 годах, получили продвижение (повышение грейда, перевод на новую должность)

Молодежная экосистема «Норникеля»

В силу демографических сложностей, повсеместного дефицита кадров, быстрого изменения технологий у «Норникеля» существует запрос на развитие, удержание и карьерный рост молодых сотрудников, их вовлечение и закрепление на территориях присутствия Компании. Для формирования интереса к инженерным профессиям, привлечения новых специалистов и развития потенциала и компетенций

сотрудников, повышения качества жизни в регионах «Норникель» развивает единую экосистему, в рамках которой комплексно реализуются десятки программ, рассчитанных на разные аудитории — от 5 до 35 лет. Таким образом, кандидат может пройти бесшовный путь «школьник — студент — молодой специалист» и получить перспективный пул знаний, умений и навыков для жизни и работы в инженерной отрасли.

Категория	Задачи	Ключевые программы и проекты «Норникеля»
Дети (5–17 лет) и их родители	- Пробуждение и поддержка интереса к инженерным компетенциям - Приток замотивированных абитуриентов в профильные вузы и ссузы	Профориентационные уроки Компании Экскурсии на предприятия Группы «Перемена» Arctic Wave LIGA IMAKE «Город профессий»
Студенты (18 лет — 24 года)	- Адаптация под производственные реалии Компании посредством получения практических знаний и навыков - Рост узнаваемости Компании в учебных заведениях - Вовлечение в коммуникацию с Компанией и в молодежное сообщество в регионах - Мотивация жить и работать в Арктике	Практико-ориентированные образовательные программы с учебными заведениями «Покорители Севера» «Профессиональный старт» «Полярный колледж» «Поколение БЫСТРЫХ» Стройотряды Движение амбассадоров «Норникеля»
Молодые сотрудники (до 35 лет)	- Привлечение и удержание молодых сотрудников на рабочих местах в регионах присутствия Компании - Повышение лояльности сотрудников и их вовлеченности в корпоративную жизнь - Развитие профессиональных знаний и навыков - Формирование и развитие внутрикорпоративного молодежного сообщества	«В хорошей компании» «Первая Арктическая» «Кому не все равно» «Комбинат добра» Сообщество «Союзннки»

Среди ключевых результатов формирования молодежной экосистемы отмечаются рост количества студентов в образовательных учреждениях Заполярья, входящих в Компанию резюме и повышение вовлеченности молодых сотрудников в инициативы и активности «Норникеля».

Большое количество реализуемых программ для вовлечения школьников, студентов и молодых сотрудников в перспективе предполагает их систематизацию и совмещение на основе объединения ресурсов с заинтересованными сторонами (вузы, ссузы, региональные органы власти и иные) и последующее развитие единой экосистемы.