

## Программа ротаций и кадровый резерв

Одной из стратегических задач кадровой политики Группы компаний «Зарубежнефть» является удержание и мотивация ключевых работников. Для решения указанной задачи в Группе компаний «Зарубежнефть» сформирован и ежегодно актуализируется кадровый состав и активно применяется программа внутренних ротаций персонала.

В настоящее время в кадровый резерв Группы компаний «Зарубежнефть» входят 114 высокопотенциальных работников, за каждым из которых закреплен наставник из числа руководителей высшего и среднего звена (заместители Генерального директора, начальники управлений).

В 2020 году:

- ▶ 26 работников из числа кадрового резерва назначены на руководящие должности;
- ▶ 47 внутренних ротаций осуществлено между предприятиями Группы компаний «Зарубежнефть»;
- ▶ 75 % ключевых должностей Группы компаний «Зарубежнефть» замещено внутренними кандидатами.

Для непрерывного развития состава кадрового резерва ежегодно проводится модульное обучение на базе собственной Школы развития лидерства и управленческого потенциала. Программы обучения в Школе направлены на развитие управленческих, деловых и личностных навыков, повышение лидерского потенциала и командной работы. В отчетном году в рамках Школы развития лидерства и управленческого потенциала проведено 122 человеко-курса по следующим программам: «Основы цифровой трансформации в нефтегазовой отрасли», «Построение отношений и влияние», «Командное и персональное лидерство», «Открытость новому и инновационность», «Планирование и организация работы», «Принятие решения», «Ориентация на результат», «СРР: Работа с резервистом», «Эффективная обратная связь / встреча по результативности и развитию», «Эффективное делегирование».

Для дополнительного развития резервистов и реализации индивидуальных планов развития разработаны программы развития управленческих и корпоративных компетенций на рабочем месте, в целях самообучения и саморазвития сформирована электронная библиотека с просмотром книг в онлайн-формате и возможностью скачивания.

## Мотивация 102-41

Одним из ключевых направлений кадровой политики АО «Зарубежнефть» является привлечение, удержание и мотивация работников, обладающих необходимыми компетенциями и уровнем результативности для успешного выполнения стратегических задач Группы компаний «Зарубежнефть», с минимальными затратами. В этой связи применяется дифференцированный подход при определении вознаграждения в соответствии со степенью вовлеченности работников в достижение общего результата Группы компаний «Зарубежнефть».

*В Группе компаний «Зарубежнефть» реализуются программы как материальной, так и нематериальной мотивации работников.*

### Материальная мотивация работников

С 2013 года в Группе компаний «Зарубежнефть» действует Единая система оплаты труда (ЕСОТ). ЕСОТ базируется на единой линейке грейдов, в соответствии с которыми устанавливаются должностные оклады, а также назначается зависимость размера годового вознаграждения

работников от уровня должности и достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Требования ЕСОТ формализованы в Типовом положении об оплате труда и мотивации работников, вновь создаваемые дочерние общества присоединяются к данной системе и разрабатывают свои нормативные документы с учетом типовых требований.

Размер фиксированной части вознаграждения работников зависит от уровня (грейда) должности, а также от уровня профессиональных компетенций и результативности труда работника, выражаемого в установлении определенного профессионального статуса работнику. Размер переменной части вознаграждения работников зависит от эффективности работы и достижения поставленных целей за отчетный период, отражаемых в размере переменной части вознаграждения за данный период.

Общий размер вознаграждения работников в Группе компаний «Зарубежнефть» поддерживается на уровне не ниже среднего по сопоставимым должностям на рынке труда в соответствующем регионе. В связи с этим в Группе компаний «Зарубежнефть» ведется планомерная работа по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации работников, а также развитие комплексной системы планирования численности персонала.

С 2019 года в Группе компаний «Зарубежнефть» действует Политика релокации персонала, разработанная в связи с активным расширением деятельности и входением в новые проекты. Основные составляющие Политики релокации персонала: компенсация проезда и подъемное пособие, визовая поддержка, обеспечение жильем, оплата детских садов и школ, ДМС работников и членов семьи. При этом ключевыми гарантиями Политики релокации являются трудоустройство работников из Группы компаний «Зарубежнефть» после окончания работы на проекте или, при отсутствии возможности трудоустройства, выплата денежной компенсации.

Следующим шагом по поддержке реализации Корпоративной стратегии развития Группы компаний «Зарубежнефть» в части обеспечения вхождения в новые активы в России и за рубежом стало утверждение в июне 2020 года нового Регламента мотивации проектных команд при вхождении в новые активы. Главной целью Регламента является повышение эффективности при поиске и оценке новых активов, подготовке и подписании документов, устанавливающих условия вхождения АО «Зарубежнефть» в новый актив. Регламент направлен на повышение мотивирования участников проектных команд на поиск апсайдов, обеспечение успешного подписания документов по вхождению в новый актив и достижение показателей, заложенных в финансово-экономической модели.

С целью привлечения и удержания ключевых руководителей в Группе компаний «Зарубежнефть» построена комплексная система мотивации, включающая в себя следующие элементы:

- ▶ фиксированное вознаграждение (должностной оклад, надбавки и доплаты в соответствии с законодательством);

- ▶ премирование по итогам месяца по результатам выполнения показателей премирования;
- ▶ премирование по итогам года по результатам достижения КПЭ.

В Группе компаний «Зарубежнефть» проводится регулярный анализ уровня инфляции и индекса потребительских цен, исходя из которого принимаются решения о пересмотре (индексации) уровня заработной платы работников. Минимальная заработная плата устанавливается не ниже уровня прожиточного минимума в регионе деятельности.

Снижение средней заработной платы в 2020 году в Республике Куба связано с наличием вакансий руководителей в филиале. В Республике Узбекистан снижение средней зарплаты в 2020 году по сравнению с 2019 годом обусловлено набором персонала на рабочие профессии.

Программа социальной поддержки работников является составной частью системы вознаграждения в Группе компаний «Зарубежнефть». Она учитывается при оценке общей привлекательности и конкурентоспособности предлагаемого вознаграждения и реализуется на основе утвержденной Единой концепции единовременных выплат и социальной политики, основными направлениями которой являются:

- ▶ достойный уровень медицинского обслуживания;
- ▶ помощь работникам при возникновении различных обстоятельств;
- ▶ частичное возмещение утраченного заработка при выходе на пенсию;
- ▶ поддержка неработающих пенсионеров Группы компаний «Зарубежнефть».

## ДИНАМИКА СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ

Направление деятельности	Ед. изм.	2018	2019	2020	+/-	%
Российская Федерация	руб/мес	171 100	176 890	192 600	15 710	8,9
Социалистическая Республика Вьетнам	долл. США / мес	1 177	1 605	1 674	69	4,3
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	евро/мес	547	548	577	29	5,3
Республика Узбекистан	руб/мес	0	126 959	85 807	-41 152	-32,4

## СТРУКТУРА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ (ФОТ/ВСХ)<sup>1</sup> ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ, %

Направление деятельности	2018	2019	2020
Российская Федерация	89/11	89/11	90/10
Социалистическая Республика Вьетнам	88/12	87/13	86/14
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	91/9	91/9	88/12
Республика Узбекистан	-	86/14	83/17
<b>ИТОГО ПО ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»</b>	<b>88/12</b>	<b>88/12</b>	<b>88/12</b>

<sup>1</sup> Расходы на персонал включают фонд оплаты труда (ФОТ) и выплаты социального характера (ВСХ). ВСХ включают: материальную помощь, пенсионные выплаты, пособия одиноким родителям, выплаты по беременности и родам от предприятия, компенсацию путевок, единовременные премиальные выплаты (выплаты к отпуску и премия ко Дню нефтяника).

## ДИНАМИКА ВЫПЛАТ СОЦИАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА ПО СТРАНАМ ПРИСУТСТВИЯ

Направление деятельности	Ед. изм.	2018	2019	2020	+/-	%
Российская Федерация	тыс. руб.	1 007 159	1 070 528	1 084 411	13 883	1,3
Социалистическая Республика Вьетнам	тыс. долл. США	13 338	19 424	21 884	2 460	12,7
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	тыс. евро	1 387	1 238	1 439	201	16,2
Республика Узбекистан	тыс. руб.	0	3 816	17 005	13 189	345,6

Единые требования к социальному пакету ДО формализованы в Типовом положении о социальных гарантиях работникам дочерних обществ. Каждое ДО, исходя из потребностей работников и финансовых возможностей, выбирает и утверждает оптимальный набор льгот, гарантий и компенсаций.

Для проведения мероприятий по поддержанию здоровья работников Компания организует отдых в санаторно-курортных учреждениях на территории России и Республики Крым. АО «Зарубежнефть» осуществляет частичную компенсацию стоимости путевок, которые работники приобретают для себя и членов своей семьи, при этом многодетные семьи и семьи с детьми до 14 лет имеют преимущественное право.

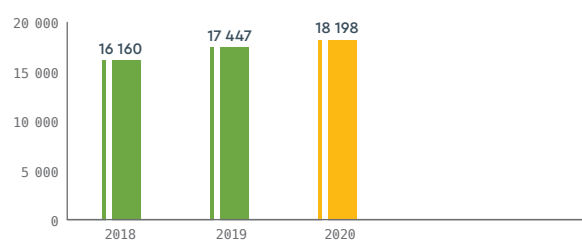
## Нематериальная мотивация работников

Важное место в системе мотивации персонала занимает нематериальная мотивация. Для поощрения работников и трудовых коллективов за значительный вклад в развитие АО «Зарубежнефть», достижение высоких производственных и финансово-экономических показателей, а также для совершенствования корпоративной культуры в Компании учреждены награды и звания: «Почетный работник АО «Зарубежнефть», «Ветеран АО «Зарубежнефть», почетная грамота АО «Зарубежнефть», благодарность АО «Зарубежнефть».

В течение 2020 года проводился конкурс «Лучший работник по итогам квартала», в котором определяются работники с максимальным влиянием на результат произошедших в Обществе событий в трех фокусных направлениях: развитие технологических компетенций, повышение организационной эффективности, выполнение требований и ожиданий акционера. А по итогам года определены лучшие работники с активной жизненной позицией.

В 2020 году в связи с эпидемиологической ситуацией и в целях защиты здоровья работников и недопущения распространения коронавирусной инфекции на производственных объектах Группы компаний «Зарубежнефть» принято решение о переносе проведения конкурса «Лучший по профессии» и смотра-конкурса «Лучший производственный объект» на 2021 год.

## ДИНАМИКА ВЫПЛАТ СОЦИАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА НА ОДНОГО РАБОТНИКА, руб.

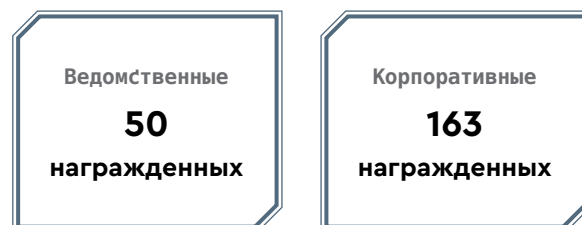


В 2020 году объем социальных выплат вырос относительно 2019 года

на **4,3 %**

## ■ ИНФОРМАЦИЯ О НАГРАЖДЕНИЯХ

### Виды наград



За прошедший год ведомственными и корпоративными наградами отмечены

**213** работников

Группы компаний «Зарубежнефть»