

## 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.