



## МОТИВАЦИЯ

### Материальная

Одной из приоритетных задач кадровой политики АО «Зарубежнефть» является создание эффективной системы вознаграждения персонала, позволяющей привлечь, удержать и мотивировать работников, обладающих необходимыми компетенциями и уровнем результативности для успешного выполнения бизнес-целей Группы компаний АО «Зарубежнефть» с минимальными затратами.

В Группе компаний АО «Зарубежнефть» реализуются программы материальной и нематериальной мотивации работников.

Материальная мотивация включает:

- фиксированную часть (должностной оклад, надбавки и доплаты);
- переменную часть (ежемесячные и годовые премиальные выплаты);
- социальные выплаты (обязательные и корпоративные).

Нематериальная мотивация включает:

- награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами;
- присвоение почетных званий и призовых мест на конкурсах.

Размер фиксированной и переменной части вознаграждения работников зависит от следующих факторов:

- уровня должности, выражаемого соответствующим грейдом оплаты труда;
- уровня профессиональных компетенций и результативности труда, реализуемого через присвоение определенного профессионального статуса работнику;
- эффективности работы и достижения поставленных целей за отчетный период, отражаемых в размере переменной части вознаграждения за данный период;
- уровня оплаты сопоставимых должностей на рынке труда у компаний-конкурентов и целевого положения Группы компаний АО «Зарубежнефть» на рынке труда для данного уровня должности.

При определении целевого положения Группы компаний АО «Зарубежнефть» на рынке труда применяются следующие подходы:

- выбор соответствующего рынка труда для различных категорий персонала (московский, региональный, международный);
- выделение ключевых групп работников и должностей, по которым Группа компаний АО «Зарубежнефть» готова

обеспечивать уровень оплаты труда выше среднего на соответствующем рынке труда;

- по остальным работникам Группа компаний АО «Зарубежнефть» готова обеспечивать оплату труда на уровне среднего на соответствующем рынке труда.

В связи с этим АО «Зарубежнефть» последовательно проводит работу по следующим направлениям:

- совершенствование системы оплаты и мотивации труда работников;
- совершенствование и развитие комплексной системы планирования численности персонала.

С 2013 года в Группе компаний АО «Зарубежнефть» действует единая система оплаты труда (ЕСОТ).

Единая система оплаты труда определяет единый порядок установления заработной платы работникам на основе единой линейки грейдов, отражает бизнес-интересы и приоритеты Компании, обеспечивает увязку размера годового вознаграждения работников с достижением ключевых показателей эффективности (КПЭ), является одним из инструментов управления эффективностью деятельности работников в интересах Компании.



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

- фиксированное вознаграждение (должностной оклад, надбавки и доплаты в соответствии с законодательством);
- премирование по итогам года по результатам достижения КПЭ;
- премирование за достижение стратегических целей (корпоративная бизнес-инициатива «Вызов»).

В Группе компаний

АО «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.

#### Структура затрат на персонал по странам присутствия<sup>1</sup>, %

Страна присутствия	Факт							
	2015		2016		2017		2018	
	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ	ФОТ	ВСХ
Всего по Группе компаний АО «Зарубежнефть»	90	10	89	11	88	12	88	12
Россия	92	8	94	6	92	8	89	11
Республика Сербская (Босния и Герцеговина)	81	19	84	16	89	11	91	9
Республика Куба	94	6	94	6	93	7	95	5
Социалистическая Республика Вьетнам	93	7	82	18	77	23	88	12

Составной частью системы вознаграждения в Группе компаний АО «Зарубежнефть» является программа социальной поддержки работников и членов их семей, которая учитывается при оценке общей привлекательности и конкурентоспособности предлагаемого вознаграждения.

В Группе компаний АО «Зарубежнефть» утверждена Единая концепция единовременных выплат и социальной политики, целью которой является достойный уровень медицинского обслуживания, помощь работникам при возникновении различных обстоятельств, возмещение утраченного заработка при выходе на пенсию, поддержка неработающих пенсионеров Группы компаний АО «Зарубежнефть».

<sup>1</sup> Фонд оплаты труда (ФОТ) и выплаты социального характера (ВСХ) составляют расходы на персонал. В выплаты социального характера входят: материальная помощь, пенсионные выплаты, пособия одиноким родителям, выплаты по беременности и родам от предприятия, компенсация путевок и т. д.





03

В целях проведения мероприятий по поддержанию здоровья работников Компания проводит работу по организации отдыха в санаторно-курортных учреждениях Республики Крым. Работникам предоставляется возможность приобретать путевки для себя и членов своей семьи, частично компенсированные за счет средств АО «Зарубежнефть»,

при этом многодетные семьи и семьи с детьми до 14 лет имеют преимущественное право.

В Компании продолжает действовать паритетная корпоративная программа негосударственного пенсионного обеспечения работников. В соответствии с данной программой каждый работник

АО «Зарубежнефть» может заключить индивидуальный пенсионный договор с НПФ «ГАЗФОНД» и ежемесячно отчислять определенный процент от должностного оклада, при этом Компания перечисляет аналогичный процент, но не более 10 %.

#### Выплаты социального характера по странам присутствия

Страна присутствия	Факт			
	2015	2016	2017	2018
Россия <sup>1</sup> , тыс. руб.	501 061	592 934	880 210	1 007 159
Социалистическая Республика Вьетнам, тыс. долл. США	11 755	23 646	28 782	13 338
Республика Сербская (Босния и Герцеговина), тыс. евро	3 292	2 474	1 526	1 387
Республика Куба, тыс. евро	74	66	87	57

#### Нематериальная

Важное место в системе мотивации персонала занимает нематериальная мотивация. В целях поощрения работников и трудовых коллективов за значительный вклад в развитие АО «Зарубежнефть», достижение высоких производственных, финансово-экономических

показателей, в целях совершенствования корпоративной культуры в Компании учреждены награды и звания: «Почетный работник АО «Зарубежнефть», «Ветеран АО «Зарубежнефть», Почетная грамота АО «Зарубежнефть», Благодарность АО «Зарубежнефть».

За прошедший год государственными, ведомственными и корпоративными наградами отмечены 302 работника Группы компаний АО «Зарубежнефть».

<sup>1</sup> С учетом Корпоративного центра.



#### Сотрудники, награжденные в 2018 году

Виды наград	Количество награжденных, человек	
	всего	в том числе иностранных граждан
Государственные	4	–
Ведомственные	48	1
Корпоративные	250	–

#### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С РУКОВОДСТВОМ

В связи с внедрением Единой концепции социальной политики, включающей унифицированный перечень льгот и порядок

их предоставления, в дочерних обществах постепенно отказываются от коллективных договоров, поскольку новый подход включает более широкий перечень гарантий и компенсаций, чем в отдельных коллективных договорах дочерних обществ. В 2018 году коллективные

договоры продолжали действовать в АО «Арктикморнефтегазразведка» и АО «Гипровостокнефть». Коллективными договорами охвачено 8 % работников Группы компаний АО «Зарубежнефть».