

Сегмент «Геологоразведка и добыча» традиционно остается приоритетным направлением развития Группы компаний «Зарубежнефть», на него приходится 67 % всего персонала.

Сфера нефтедобычи связана с большими физическими нагрузками, работой на удаленных месторождениях и вахтовым методом организации работ, поэтому 82 % персонала Группы компаний составляют мужчины.

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И СТРУКТУРА ДОХОДОВ

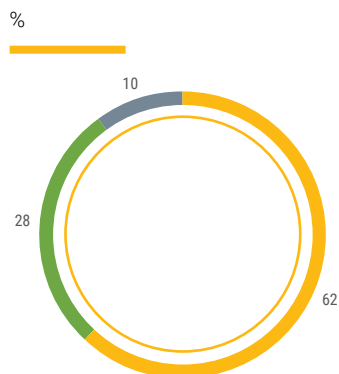
Одним из инструментов кадровой политики АО «Зарубежнефть» является применение дифференцированного подхода при определении размера вознаграждения в соответствии со степенью вовлеченности работников в достижение стратегических задач Группы компаний «Зарубежнефть», что позволяет привлечь, удержать и мотивировать работников, обладающих необходимыми компетенциями и уровнем результативности для успешного выполнения бизнес-целей Группы компаний «Зарубежнефть» с минимальными затратами.

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

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 «Зарубежнефть» на рынке труда для данного уровня должности.

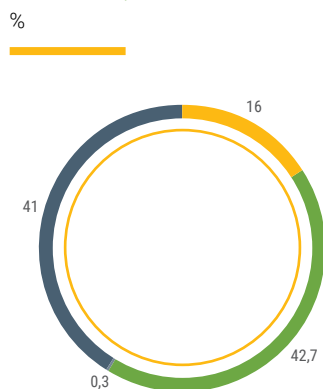
### Возрастной состав персонала по состоянию на 31 декабря 2019 года,



От 30 до 50 лет  
Старше 50 лет  
Моложе 30 лет

Возрастная структура персонала традиционно формируется таким образом, что две трети работников относится к возрастной категории от 30 до 50 лет, обеспечивающей наилучшее соотношение физических возможностей и опыта работы.

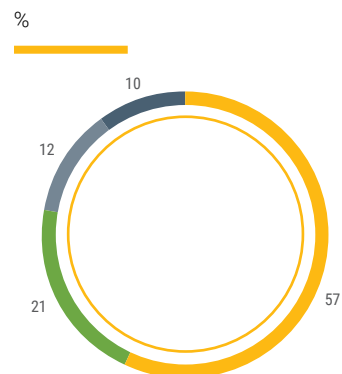
### Структура персонала по категориям должностей по состоянию на 31 декабря 2019 года,



Руководители  
Специалисты  
Служащие  
Рабочие

Структура персонала по категориям должностей формируется таким образом, чтобы обеспечить баланс между руководителями, специалистами и рабочим персоналом.

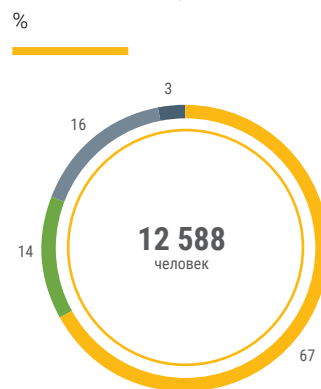
### Структура персонала по уровню образования по состоянию на 31 декабря 2019 года,



Высшее  
Среднее  
Неоконченное высшее  
Среднее профессиональное

Более половины работников в Группе компаний «Зарубежнефть» имеют высшее образование – 57%. Значительную долю составляют также работники со средним и средним профессиональным образованием.

### Структура персонала Группы компаний «Зарубежнефть» в 2019 году по направлениям деятельности,



Геологоразведка и добыча  
Нефтепереработка и сбыт  
Сервисные и прочие активы  
Управляющая компания

Средний возраст персонала по Группе компаний «Зарубежнефть» с 2016 по 2018 год сохранялся на уровне 42 лет, однако в связи с проводимыми мероприятиями по оптимизации численности на предприятиях Боснии и Герцеговины, а также в СП «Вьетсовпетро» в 2019 году средний возраст персонала вырос до 43 лет.

При определении целевого положения Группы компаний «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 «Зарубежнефть» готова обеспечивать уровень оплаты труда выше среднего на соответствующем рынке труда;
- по остальным работникам Группа компаний «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.

В Группе компаний «Зарубежнефть» продолжает действовать единая система оплаты труда (ЕСОТ), внедренная в 2013 году.

ЕСОТ 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 КПЭ.

Требования ЕСОТ формализованы в типовом положении об оплате труда и мотивации работников, вновь создаваемые ДО присоединяются к данной системе и разрабатывают свои нормативные документы с учетом типовых требований.

В 2019 году в связи с активным расширением деятельности и вхождением в новые проекты (в Узбекистане и Египте) разработана и утверждена

Политика релокации персонала Группы компаний «Зарубежнефть» (далее – Политика релокации), которая определяет единые правила перемещения персонала, установления компенсаций и льгот, а также защиты интересов работников и членов их семьи при ротации на новые проекты.

Основные гарантии и компенсации Политики релокации:

- компенсация проезда и подъемное пособие;
- визовая поддержка, приобретение билетов, оформление разрешений на работу;
- обеспечение жильем;
- компенсация расходов на оплату детских садов и школ;
- ДМС работников и членов семьи;
- пенсионное обеспечение.

Ключевыми составляющими Политики релокации являются:

- гарантия трудоустройства работника из Группы компаний «Зарубежнефть» после окончания работы на проекте;
- при отсутствии возможности трудоустройства – выплата денежной компенсации.

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

- 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.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЕДИНОЛИЧНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА (ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА)

Все выплаты единоличному исполнительному органу производятся в соответствии с трудовым договором и на основании:

- Положения об оплате и мотивации труда работников АО «Зарубежнефть»;
- Положения о годовом вознаграждении Генерального директора АО «Зарубежнефть» (Протокол от 30 мая 2018 года № 155);
- Положения о социальных гарантиях работникам и неработающим пенсионерам АО «Зарубежнефть».

В соответствии с Положением о годовом вознаграждении Генерального директора АО «Зарубежнефть» размер годового вознаграждения определяется исходя из степени достижения целевых значений корпоративных КПЭ с учетом показателей депремирования и выполнения корпоративной бизнес-инициативы «Вызов», утвержденных Советом директоров Компании.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

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

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