



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Система мотивации и вознаграждения

Мы стимулируем персонал на повышение заинтересованности в результативности работы и улучшении ее качества для достижения бизнес-целей путем создания общей эффективной системы вознаграждения.

Наша система вознаграждения обеспечивает:

- поддержание достойного уровня оплаты труда;
- реализацию мотивационных программ — применение прозрачной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для определения размера вознаграждения руководителей;
- мотивационные программы сотрудников производств, направленных на выполнение целевых показателей;
- предоставление сотрудникам вознаграждения как в материальной, так и в нематериальной форме;
- повышение качества жизни сотрудников Компании, развитие городов присутствия Компании, рост творческого потенциала сотрудников;
- применение системы компенсаций и льгот для отдельных категорий сотрудников;
- пакет компенсаций и льгот в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Средняя заработная плата в Компании, руб.



Диапазон соотношений стандартной заработной платы начального уровня и установленной минимальной заработной платы в существенных регионах деятельности организации, в том числе гендерная дифференциация

Регион	Мужчины	Женщины
Саратовская область	1,84	1,82
Мурманская область	1,31	1,21
Московская область	4,31	3,36
Ленинградская область	2,13	2,23
Вологодская область	1,90	1,59

Доля сотрудников и высших руководителей (руководителей уровней N - N-2), нанятых из числа местного населения¹, в существенных регионах деятельности организации на 31 декабря 2019 года, %



Регионы значительного присутствия Компании (существенные регионы деятельности) расположены в Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областях. Наша цель — работать в соответствии с интересами

регионов. ФосАгро не только вносит значительный вклад в местную экономику, но также является одним из крупнейших налогоплательщиков в каждом регионе и оказывает значительное влияние на социальное развитие в регионах присутствия и на сохранение их экологических систем.

¹ Работники, нанятые из числа местного населения – это работники, у которых адрес регистрации совпадает с регионом (областью) нахождения предприятия (филиала, обособленного подразделения), на котором они работают.



Социальные гарантии

Мы уверены в том, что устойчивое развитие Компании неразрывно связано с ростом качества жизни ее сотрудников. Социальная политика Группы реализуется посредством целевых социальных программ и направлена на совершенствование систем мотивации, связанных с коллективными и индивидуальными результатами трудовой деятельности, и обеспечение для специалистов, работающих на наших предприятиях, конкурентного социального пакета.

Основные социальные программы:

«Здоровье и отдых»

Укрепление здоровья сотрудников, профилактика профессиональных заболеваний, обеспечение условий для полноценного

восстановления и повышения работоспособности, здоровое питание для сотрудников, организация оздоровительного отдыха, физкультурно-спортивная деятельность.

«Улучшение условий труда»

Создание условий, способствующих повышению результативности труда и культуры производства, высокий уровень производственной безопасности, единый подход к организации рабочих мест и бытовых помещений, оптимизация площадей.

«Корпоративная жилищная программа»

Содействие улучшению жилищных условий сотрудников с целью удержания и привлечения высококвалифицированного персонала и мотивации на достижение высоких результатов в работе.

«Социальные гарантии»

Социальная защищенность и мотивация сотрудников, стабилизация трудовых правоотношений с сотрудниками, предоставление материальной помощи.

Расходы на социальные программы, млн руб.

Выплата материальной помощи сотруднику

48,29 41,35 41,83

Оздоровление, санаторно-курортное лечение, ДМС, базы отдыха

389,9 371,86 385,76

Программа улучшения социально-бытовых условий труда

364,84 326,61 134,47

Корпоративная жилищная программа

76,52 68,02 100,26

Прочие социальные льготы и гарантии

231,303 238,162 259,2

Расходы на культурно-массовую работу

152,014 150,776 121,554

Поддержка профсоюзной организации (целевое финансирование, премии сотрудникам)

163,616 164,169 171,308

● 2019 (план) ● 2019 (факт) ● 2020 (план)



Обеспечение обязательств организации, связанных с пенсионным планом с установленными льготами, млн руб.

Текущая стоимость пенсионных обязательств (негосударственное пенсионное обеспечение вновь выходящих на пенсию сотрудников)

	Обязательства в связи с выходом на пенсию (отличные от пенсионных обязательств)	Фактическое исполнение пенсионных обязательств, 2019 год	Итого
Вологодская область	<ul style="list-style-type: none"> Выплата пособия по уходу на пенсию Персональные пенсии Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам 	10,95 16,57 17,68	45,20
Ленинградская область	<ul style="list-style-type: none"> Выплата пособия по уходу на пенсию Персональные пенсии Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам 	0,71 0 2,41	2,98
Мурманская область	<ul style="list-style-type: none"> Выплата пособия по уходу на пенсию Персональные пенсии Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам 	32,53 0 30,80	63,33
Саратовская область	<ul style="list-style-type: none"> Выплата пособия по уходу на пенсию Персональные пенсии Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам 	0,81 0 2,17	2,98
Итого	<ul style="list-style-type: none"> Выплата пособия по уходу на пенсию Персональные пенсии Материальная помощь бывшим сотрудникам – пенсионерам 	45,00 16,57 53,06	114,49

Количество сотрудников, вернувшихся после отпуска по материнству/отцовству на работу, а также доля оставшихся в организации после выхода из отпуска по материнству/отцовству, по признаку пола, человек

	Находящиеся в отпуске по беременности и родам, по уходу за детьми по состоянию на 31.12.2019		Находящиеся в отпуске по беременности и родам, по уходу за детьми в течение периода с 01.01.2019 по 31.12.2019		Вернувшиеся на работу из отпуска по беременности и родам, по уходу за детьми в течение периода с 01.01.2019 по 31.12.2019	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Саратовская область	0	22	0	41	0	14
Мурманская область	5	143	6	191	0	45
Московская область	0	2	0	4	0	2
Ленинградская область	0	32	0	44	0	11
Вологодская область	1	189	1	263	0	64

Обучение и оценка

Мы стремимся привлекать высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей для максимального раскрытия их потенциала. Эффективно работающая система формирования и поддержания необходимого уровня квалификации персонала обеспечивает Компании долгосрочную кадровую защищенности на всех ее уровнях. Использование современных подходов в области обучения и развития персонала, разработка моделей профессиональных компетенций,

расширение возможностей дистанционного и электронного обучения и, конечно, автоматизация полного цикла процессов управления персоналом — все это позволяет нам сформировать поддерживающую среду для перехода ФосАгро на принципиально новый, более качественный уровень — уровень самообучающейся организации. Мы создаем инструменты для постоянного информирования сотрудников, делаем наши сервисы по оценке и обучению персонала максимально удобными, доступными, поддерживаем стремление сотрудников к самосовершенствованию через программу формирования кадрового резерва. Мы полагаемся на кадровый резерв, который в перспективе займет управленческие или более технически сложные позиции, чтобы обеспечить жизнеспособность ФосАгро в долгосрочной перспективе.



Формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала обеспечивает Компании долгосрочную кадровую защищенность на всех ее уровнях.

Основными составляющими системы корпоративного образования являются:

- строгое соответствие обучения общей стратегии развития Компании;
- выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости обучения различных групп персонала;
- планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;
- использование современных эффективных форм обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- развитие новых видов обучения;
- индивидуальный подход к обучению молодых специалистов;
- активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва.

Программы переподготовки и профессионального развития

Мы полагаемся на кадровый резерв, который в перспективе займет управленческие и/или более технически сложные позиции, чтобы обеспечить жизнеспособность ФосАгро в долгосрочной перспективе. Наша сосредоточенность на обучении наших сотрудников также помогает нам защитить себя от потенциальной

нехватки специалистов в будущем. Одним из приоритетных аспектов является привлечение школ, университетов и наших собственных программ подготовки специалистов к нашим инициативам по подбору и обучению кадров.

Мы используем Учебный центр ФосАгро, чтобы помочь нашим сотрудникам подготовиться как к внешним (законодательным/нормативным), так и к внутренним (связанным с оптимизацией, изменениями в производственных или в бизнес-процессах) изменениям. Учебный центр помогает осуществлять долгосрочные кадровые инициативы, такие как «ФосАгро-школа», «Молодые талантливые специалисты» и Программа формирования кадрового резерва. Также на базе этого Учебного центра проводятся конкурсы профессионального мастерства.

Программа подготовки кадрового резерва выявляет талантливых сотрудников, имеющих потенциал для расширения своей роли и перехода на руководящие позиции, предоставляя таким сотрудникам дополнительное обучение для достижения этих целей. Программа включает разнообразные инструменты подготовки руководящих сотрудников, направленные на развитие личных и профессиональных навыков, таких как принятие решений, лидерство и делегирование, урегулирование конфликтов, управление проектами, коммуникативные навыки и наставничество.

В 2019 году стартовала программа по формированию кадрового резерва на высший управленческий уровень, запущены комплексные программы обучения в высшей школе бизнеса СКОЛКОВО и открытом университете Великобритании ЛИНК для руководителей. Программы позволяют действующим и потенциальным менеджерам расширить горизонты мышления, познакомиться с новыми подходами и выстраивать управление своими подразделениями, применяя максимально результативные инструменты. В общей сумме более 60 человек — руководителей структурных подразделений Компании приняли участие в обучении, состоящем из очного модульного обучения, самостоятельной работы, изучения литературы, разработке проектов под руководством опытных тьюторов бизнес-школы.

**>60
руководителей**

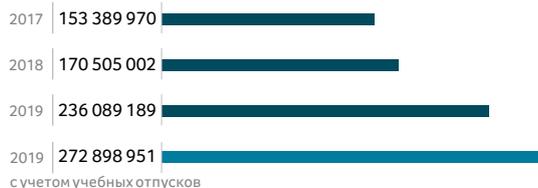
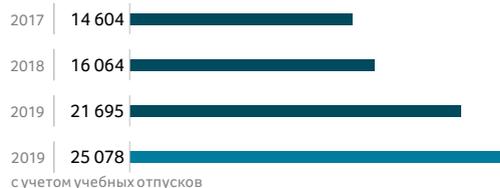
повысили свои управленческие навыки, пройдя обучение в ведущих бизнес-школах России в 2019 году

Количество прослушанных обучающих человеко-курсов



**Общее количество часов обучения**

	2017	2018	2019 (без учебного отпуска)	Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника в 2019 году (без учебного отпуска)	2019 (с учебным отпуском)	Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника в 2019 году (с учебным отпуском)
Волховский филиал АО «Апатит»	29 753	30 145	41 533	53,02	50 445	64,40
Балаковский филиал АО «Апатит»	82 558	81 399	92 531	78,52	108 443	92,03
Кировский филиал АО «Апатит»	425 829	313 125	365 680	72,82	414 104	82,46
АО «Апатит»	425 829	367 138	504 270	129,36	566 134	145,23
Всего	963 969	791 807	1 004 014	92,26	1 139 126	104,68

Затраты Компании на обучение персонала, руб.**Затраты на обучение****Затраты на обучение одного сотрудника****Оценка персонала**

Для оценки управления и принятия эффективных решений в Компании проводится

мониторинг показателей по персоналу, анализ структуры расходов на персонал, производительности труда, итогов реализации социальных, обучающих и других программ.

Сотрудники, прошедшие оценку в 2019 году, человек

	Кировский филиал АО «Апатит»		АО «Апатит»		Балаковский филиал АО «Апатит»		Волховский филиал АО «Апатит»	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Руководители	212	10	52	3	4		10	1
Специалисты	89	23	64	43			17	10
Рабочие	16	3	18	6	2		11	1
Всего в разбивке по полу	317	36	134	52	6	0	38	12
Всего	353		186		6		50	
Доля персонала, прошедшего оценку, %	7,03		4,77		0,51		6,38	