

Развитие персонала

НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И МЕТРИКИ

ЕЖЕГОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МНЕНИЙ ПЕРСОНАЛА

- Поддержка уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников на уровне **не менее 65%** к 2025 году



Задача 3.4



Задача 8.3

ОБУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА

- Увеличение среднегодового количества времени обучения на одного сотрудника **до 123 часов** к 2025 году



Задача 4.4

- Развитие программы переподготовки и профессионального развития

- Инвестирование в будущее поколения сотрудников Компании

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- Стимулирование сотрудников к повышению производительности труда и достижению высоких производственных результатов, а также удержание высококвалифицированных сотрудников в Компании



Задача 8.3

- Подготовка потенциальных топ-менеджеров Компании из числа внутренних кандидатов

СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ И ГАРАНТИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ



Задача 3.4



Задачи 8.3 и 8.8

СОЗДАНИЕ ИНКЛЮЗИВНОЙ СРЕДЫ

- Развитие инклюзивной среды для людей с ограниченными возможностями на рабочих местах, в инфраструктуре городов и населенных пунктов, а также увеличение количества трудоустроенных сотрудников с ограниченными возможностями здоровья в зависимости от потребности бизнеса



Задачи 8.5 и 8.8

ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО

- Предоставление возможности для профессионального и карьерного роста всем сотрудникам



Задачи 8.5 и 8.8

ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ И ФАКТЫ 2022 ГОДА

69% индекс удовлетворенности и лояльности сотрудников

87% сотрудников высоко оценили деятельность руководства

70% составил уровень вовлеченности

99,8 часа среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника

272 млн руб. инвестиции в обучение сотрудников

Продолжаем внедрять виртуальный учебно-методический комплекс и систему дистанционного обучения

> 400 новых сотрудников принято на работу в рамках профориентационной работы и привлечения молодежи

> 37% участников программы «Молодые талантливые специалисты», продолжающих работать в Компании, получили повышение и были включены в кадровый резерв

Прирост средней заработной платы **на 18,7%**

132 110 руб. в месяц средняя заработная плата в Компании

10 менторов для участников из числа действующего топ-менеджмента Компании

50% рост инвестиций в социальные программы для сотрудников

89% оценка удовлетворенности социальным пакетом компании

Организована ярмарка вакансий для людей с ограниченными возможностями

Настроена работа с центрами занятости, направленная на оказание содействия в подборе людей с ограниченными возможностями

21,5% доля женщин среди руководителей всех уровней

16% доля женщин среди кадрового резерва программы «Топ-40» (6 из 38)

34% доля женщин в общей численности персонала Компании

Стратегия

Ключевой актив Группы «ФосАгро» — талантливые профессиональные преданные своему делу сотрудники, разделяющие цели и ценности Компании. Наша система работы с персоналом нацелена на подбор, поддержку и мотивацию сотрудников к достижению амбициозных целей. Для этого мы предоставляем широкие возможности для получения новых знаний и навыков, системно работаем над формированием культуры безопасности, равенства и уважения, предлагаем конкурентную заработную плату и социальные гарантии.

Награды 2022 года

- **Топ-100** рейтинга работодателей России от портала hh.ru среди крупнейших компаний страны
- **Золото** в рейтинге лучших работодателей России — 2022 по версии Forbes
- **Победа** в конкурсе среди промышленных предприятий по версии издания «Деловой Петербург»
- **Гран-при** Всероссийского конкурса лучших практик трудоустройства молодежи в номинации «Лучшие практики по сохранению молодежного кадрового потенциала региона»
- Два сотрудника Компании **стали лауреатами** конкурса «Инженер года»
- Трех сотрудникам Компании **присвоены звания** «Профессиональный инженер России»
- Сотрудники Компании **получили 17 наград** государственного образца, включая один почетный знак «За успехи в труде» от Президента Российской Федерации



Для достижения целевых показателей мы:



выполняем план корректирующих мероприятий

по результатам ежегодного исследования мнений персонала Компании «Точка роста»;



разрабатываем и внедряем модульное дистанционное обучение

по рабочим профессиям, вопросам безопасности труда и управленческим навыкам, используем инновационный подход в профессиональном обучении (виртуальные тренажеры, 3D-модели, производственные полигоны, в том числе для отработки навыков безопасного выполнения работ);



разрабатываем и внедряем онлайн-курсы, направленные на развитие личностных компетенций;



развиваем систему корпоративных библиотек, методических пособий и систему управления знаниями в целом;



применяем инструменты преемственности и поддержки в процессе обучения: менторинг, наставничество, кураторство;



анализируем применение полученных персоналом знаний в решении реальных бизнес-задач и проектной деятельности.



Подход к управлению

GRI 3-3



В основе нашего подхода активное и эффективное управление результативностью работы на всех уровнях — от отдельного сотрудника до Группы в целом. Это позволяет обеспечить стабильное развитие и достигать поставленных бизнес-целей.

Новое поколение сотрудников осознает ценность профессионального и личностного развития, поскольку оно становится необходимым условием успеха и востребованности в постоянно меняющемся мире. Для многих высокий уровень материальной компенсации уже не служит достаточной мотивацией: необходимым условием становится ощущение своей востребованности в том случае, если Компания серьезно занимается развитием их умений и знаний, спрос на которые в будущем возрастет. Поэтому стратегически наше внимание сосредоточено на поддержке стремления сотрудников к самосовершенствованию. Компания стремится создать все необходимые условия для максимального раскрытия сотрудниками своего потенциала.

Интегрированная система HR-менеджмента

Структурная единица Ключевые обязанности

УРОВЕНЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Комитет по вознаграждениям и кадрам

- Надзор за внедрением и реализацией политик Компании по вознаграждению и различных программ мотивации;
- оценка работы исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников, включая оценку достижения ими поставленных целей в рамках программы мотивации;
- планирование кадровых назначений членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников

УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

Дирекция по персоналу и социальной политике

- Стратегическое развитие HR-процессов;
- разработка и внедрение методологии процессов;
- оптимизация, автоматизация и цифровизация HR-процессов;
- функциональное руководство службами по управлению персоналом в регионах

ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

Дирекция по персоналу и социальной политике площадок

- Реализация политики в области управления персоналом;
- подбор персонала на вакантные и ключевые позиции;
- организация и проведение профессионального обучения и мероприятий по развитию навыков;
- разработка и управление системой мотивационных показателей;
- предоставление социальной поддержки сотрудникам Компании по направлениям, закрепленным в коллективном договоре

Принципы управления персоналом

Все взаимоотношения Компании и сотрудников регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации с учетом требований о порядке своевременного уведомления сотрудников об изменении существенных условий труда, что, в свою очередь, является соблюдением прав человека.

В 2022 году Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» было утверждено в новой редакции: раскрыта информация о содействии достижению ЦУР ООН и социальных проектах Компании, реализуемых в интересах противодействия нарушению прав человека. За последние три года более 19 тыс. сотрудников Компании прошли дополнительное обучение в области защиты прав человека и корпоративной этики.

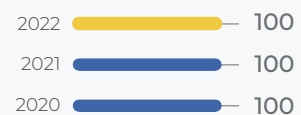
Политика управления персоналом ФосАгро содержит следующие основные направления:

- система управления организационными изменениями;
- система привлечения и подбора персонала;
- система обучения и развития персонала;
- система мотивации и вознаграждения;
- система социальных гарантий;
- система корпоративного информирования;
- рабочее время и отдых;
- соблюдение прав человека и недопущение дискриминации.

GRI 2-30

Коллективные договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзными организациями, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников каждого производственного предприятия Компании охватывают 100% сотрудников АО «Апатит», его филиалов и обособленных подразделений. Договоры заключаются сроком на три года.

Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, %



100%
сотрудников,
охвачены
коллективными
договорами



Антидискриминационная политика и соблюдение прав человека

В основе деятельности Компании лежит уважение к сотрудникам и их правам, как это предусмотрено Международным биллем о правах человека, а также Декларацией Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, включая недопущение дискриминации, запрет на использование детского и принудительного труда, соблюдение принципа свободы объединения в профсоюзы и права сотрудников на ведение переговоров о заключении коллективного договора, а также создание безопасных и благоприятных рабочих условий для своих сотрудников и персонала подрядных организаций. Компания, в свою очередь, требует соблюдения аналогичных требований и норм от подрядных организаций.

Группа «ФосАгро» ценит и поддерживает многообразие среди своих сотрудников, предоставляет сотрудникам равные возможности для реализации их потенциала. Мы не приемлем ограничение естественных прав и свобод человека или группы лиц и поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни сотрудников в любом проявлении.

Основаниями для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, предоставления льгот и компенсаций являются квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника, оценка результата проводится беспристрастно и справедливо.

Целью Компании является поддержание рабочей обстановки, исключая дискриминацию по национальному, гендерному, возрастному, религиозному и иным признакам, защищаемым применимым законодательством.

Мы ожидаем, что сотрудники будут проявлять профессионализм, уважение и справедливое отношение в рабочем процессе к коллегам и иным лицам, включая потребителей, поставщиков и представителей других заинтересованных сторон.

Любое ограничение прав и свобод сотрудника на рабочем месте и в любых условиях, связанных с его обязанностями, мы считаем неприемлемым.

С 2013 года мы ежегодно организуем опросы мнения персонала, где каждый сотрудник может дать обратную связь о деятельности Компании и руководства Группы «ФосАгро». В ходе многолетнего проведения исследований Компания не получила негативных отзывов или описания проблемных ситуаций в области

соблюдения прав человека, что говорит о выполнении всех обязательств перед персоналом.

Кодекс этики

Группа «ФосАгро» осуществляет свою деятельность на основе поддержки безупречной репутации и соблюдения этических норм ведения бизнеса. В Компании действует Кодекс этики, принятый в 2014 году и обновленный в 2021 году. Действие документа распространяется на всех сотрудников и определяет нашу корпоративную культуру, нормы и основы взаимодействия внутри коллектива, с бизнес-сообществом, социальным окружением и другими заинтересованными сторонами. В процессе согласования и заключения контрактов с внешними контрагентами обязательным этапом является проработка договоренности и включение в договор обязательств о взаимном соблюдении прав человека и Кодекса этики ФосАгро.

Документ определяет общие ценности и формирует основу успеха Компании, помогая избегать неоправданных рисков, поддерживать долгосрочный экономический рост, укреплять наши позиции на российском и зарубежных рынках, а также повышать ценность ФосАгро для акционеров и других заинтересованных сторон.



Создание инклюзивной среды

В 2022 году в Группе работало 88 сотрудников (среднесписочная численность) с ограниченными возможностями здоровья. Мы убеждены, что для приема на работу людей с функциональными особенностями требуется индивидуальный подход, поэтому несем ответственность за создание инклюзивной среды.

Компания соблюдает все обязательства, установленные действующим законодательством, связанные с трудоустройством сотрудников с ограничениями. Кроме того, мы принимаем на работу новых людей с функциональными особенностями в счет квотированных рабочих мест, поддерживаем и выступаем экспертами в технологическом фестивале «Абилимпикс» (конкурс профессионального мастерства среди людей с ограниченными возможностями здоровья), выступая в нем экспертами, активно участвуем в ярмарках вакансий для людей с инвалидностью, заключаем

88 сотрудников

численность работников с ограниченными возможностями здоровья в 2022 году

договоры об аренде рабочих мест в других организациях. В дальнейшем мы планируем расширять использование инклюзивных практик.

Основные предприятия Компании расположены в Мурманской, Вологодской, Ленинградской и Саратовской областях. Компания вносит значительный вклад в развитие местной экономики и входит в число крупнейших работодателей, оказывая значительное положительное влияние на социальное благополучие городов и регионов деятельности.

Открытые каналы коммуникации

GRI 2-25, 2-26

У наших сотрудников **есть доступ к многочисленным каналам коммуникации и обратной связи с Компанией**. Таким образом, они могут решать вопросы, связанные с трудовыми отношениями и другими сферами деятельности Группы. Среди таких каналов раздел «Вопросы и ответы» в корпоративных СМИ, информационные встречи для сотрудников и управляющего состава, корпоративный портал, мобильное приложение, горячая линия, официальные аккаунты филиалов в социальных сетях.

Сотрудники Компании, а также другие заинтересованные лица **могут обратиться на горячую линию по любым вопросам**, в том числе связанным с соблюдением прав человека и проявлением дискриминации по любым признакам, а также с другими запросами, касающимися взаимодействия между сотрудником и работодателем.

Компания продолжает **внедрять современные востребованные инструменты в системе корпоративных коммуникаций**: личный кабинет для сотрудников, корпоративное мобильное приложение, включающее набор сервисов самообслуживания, чат-бот, дополнительные возможности корпоративного портала, онлайн-платформы для обучения, автоматизированная система управления персоналом и другие технологии.

Риски и возможности

На достижение целей Компании в области управления персоналом оказывают влияние, в частности, следующие стратегические риски

- 3 социальный;
- 4 кадровый;
- 20 распространения инфекционных заболеваний.

➤ Подробное их описание приведено в разделе «Стратегические риски» на с. 70

Для снижения указанных рисков Компания разрабатывает необходимые корректирующие мероприятия и использует открывающиеся возможности, подробное описание которых приведено ниже.

Специфические факторы риска, характерные для управления персоналом связаны:



Развивая производство и создавая новые рабочие места, мы ориентируемся на принцип приоритета трудоустройства жителей региона.

свыше **90%**

сотрудников предприятий Группы — персонал, нанятый из числа местного населения



Подбор персонала

Компания реализует комплексный подход к подбору персонала, постоянно анализируя российский рынок труда. Наша задача – привлечение высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей, проактивных сотрудников, имеющих положительный опыт работы на передовых предприятиях страны и мира.

Работа, направленная на подбор персонала, начинается с системной профориентационной модели, в рамках которой приоритетом становится сопровождение школьников и студентов в учебных заведениях.

Компания постоянно работает над повышением качества рекрутинга. В 2022 году завершен первый этап автоматизации процесса подбора, который обеспечит более оперативное взаимодействие с кандидатами и заказчиками, сократит сроки закрытия вакансий, снизит трудозатраты всех участников процесса.

Также в 2022 году создан Центр привлечения персонала, который займется повышением эффективности подбора на всех производственных площадках Компании.

В случае замещения вакансий при прочих равных условиях мы отдаем предпочтение:

- **талантливым специалистам** на начальном этапе карьеры (привлечение высокопотенциальных выпускников университетов, их дальнейшее развитие и повышение профессиональных компетенций);
- **работникам, включенным в кадровый резерв** (программа для карьерного роста работников за счет повышения уровня развития профессиональных и управленческих компетенций).

Гендерное равенство

Обязательства, которые в соответствии с законодательством обеспечивает Компания для усиления социальной защищенности женщин:

- не применяет их труд при выполнении задач, связанных с подъемом и перемещением вручную тяжестей, превышающих предельно допустимые нормы;
- освобождает от исполнения трудовых обязанностей и выводит с территории предприятия беременных женщин, нуждающихся в соответствии с медицинским заключением в переводе на более легкую работу;
- по заявлению женщины предоставляет отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- запрещает направлять беременных женщин в служебные командировки, привлекать их к сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и праздничные нерабочие дни (исключение допускается с письменного согласия и отсутствия медицинских противопоказаний);

не допускает расторжения трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами, за исключением случаев ликвидации предприятия, а также с женщинами, имеющими детей в возрасте до трех лет, с одинокими матерями с детьми до 18 лет.

21,5%

доля женщин среди руководителей всех уровней

Доля женщин среди участников корпоративных программ, %

Программа «Молодые талантливые специалисты»



16%

доля женщин среди кадрового резерва программы «Топ-40»

Мероприятия по внутрикорпоративному обучению



34%

доля женщин в общей численности персонала Компании

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ



Проект «ФосАгро-школа»

подразумевает работу с учебными заведениями общего образования в регионах присутствия. С помощью создания необходимых условий в школах проводится целенаправленная профессиональная ориентация учащихся выпускных классов. **В 2022 году Компания взаимодействовала с шестью школами** в периметре деятельности.

Благодаря сотрудничеству с учебными заведениями

среднего профессионального образования **ведется подготовка квалифицированных специалистов** соответствующего уровня и профиля. Студенты получают профессионально значимые навыки, становятся конкурентоспособными на рынке труда, ориентирующимися в смежных областях деятельности и готовыми к профессиональному росту и дальнейшему трудоустройству в Компании.

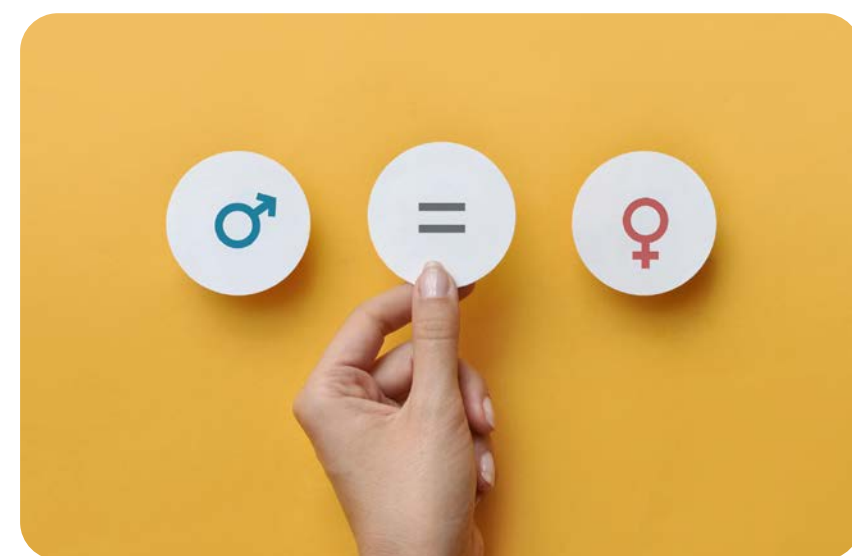
Взаимодействие с высшими учебными заведениями

позволяет привлекать и закреплять в Компании талантливых выпускников университетов по приоритетным направлениям деятельности Группы. Сегодня **Компания активно работает с 24 профильными высшими учебными заведениями.**

Участие женщин

во внутренних тематических мероприятиях

- **Суперфинал** конкурса «Молодой руководитель — 2022» — 9 мужчин, 3 женщины.
- **Суперфинал** общекорпоративного конкурса «Наставник года — 2022» — 10 мужчин, 3 женщины.



Метрики и результаты 2022 года

GRI 2-7, SASB EM-MM-000.B

Представление информации о сотрудниках по полу, регионам, виду трудового договора и типу занятости на 31 декабря отчетного года¹, человек

Регион	Бессрочный договор			Временный договор			Количество сотрудников (численность персонала) ²			Частичная занятость			Полная занятость		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Мужчины	5 585	5 623	6 238	478	485	529	6 063	6 108	6 767	4	1	5	6 059	6 107	6 762
Женщины	2 107	2 161	2 321	131	142	168	2 238	2 303	2 489	9	10	13	2 229	2 293	2 476
Мурманская область, итого	7 692	7 784	8 559	609	627	697	8 301	8 411	9 256	13	11	18	8 288	8 400	9 238
Мужчины	3 086	3 252	3 721	70	70	105	3 156	3 322	3 826	1	1	1	3 155	3 321	3 825
Женщины	2 404	2 516	2 755	216	221	234	2 620	2 737	2 989	4	3	12	2 616	2 734	2 977
Вологодская область, итого	5 490	5 768	6 476	286	291	339	5 776	6 059	6 815	5	4	13	5 771	6 055	6 802
Мужчины	1 244	1 282	1 594	30	50	63	1 274	1 332	1 657	1	2	3	1 273	1 330	1 654
Женщины	619	649	740	50	61	85	669	710	825	8	7	11	661	703	814
Саратовская область, итого	1 863	1 931	2 334	80	111	148	1 943	2 042	2 482	9	9	14	1 934	2 033	2 468
Мужчины	728	830	1 100	43	93	117	772	923	1 217	1	0	2	771	923	1 215
Женщины	480	540	637	46	66	72	525	606	709	0	0	1	525	606	708
Ленинградская область, итого	1 208	1 370	1 737	89	159	189	1 297	1 529	1 926	1	0	3	1 296	1 529	1 923
Мужчины	218	209	194	4	2	2	222	211	196	1	0	0	221	211	196
Женщины	177	164	147	7	2	3	184	166	150	0	1	0	184	165	150
г. Москва, итого	395	373	341	11	4	5	406	377	346	1	1	0	405	376	346
Мужчины	570	571	557	8	10	7	578	581	564	3	3	3	575	578	561
Женщины	197	215	249	10	10	7	207	225	256	9	10	10	198	215	246
Прочие, итого	767	786	806	18	20	14	785	806	820	12	13	13	773	793	807
Мужчины	11 431	11 767	13 404	633	710	823	12 065	12 477	14 227	11	7	14	12 054	12 470	14 213
Женщины	5 984	6 245	6 849	460	502	569	6 443	6 747	7 418	30	31	47	6 413	6 716	7 371
Итого	17 415	18 012	20 253	1 093	1 212	1 392	18 508	19 224	21 645	41	38	61	18 467	19 186	21 584

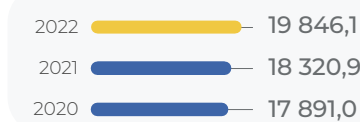
¹ В связи с расширением периметра раскрытия данные за 2020 и 2021 годы по Вологодской, Ленинградской областям и прочим регионам были пересчитаны с целью сопоставимости информации.

² Списочная численность персонала на конец отчетного периода. В списочную численность включаются сотрудники, работающие по трудовому договору.

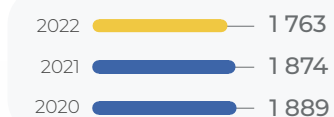
¹ Для расчета данного показателя используется методология расчета в среднем за период — исчисляется путем суммирования списочной численности сотрудников за каждый календарный день периода и деления полученной суммы на число календарных дней периода. Отношение объема производства минеральных удобрений, апатитового, нефелинового и сиенитового алюмощелочного концентратов к среднесписочной численности АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

³ В связи с расширением периметра раскрытия данные за 2020 и 2021 годы были пересчитаны с целью сопоставимости информации. Основные показатели текучести кадров по возрастным группам, полу и регионам представлены на с. 398.

Среднесписочная численность¹ Группы «ФосАгро», человек



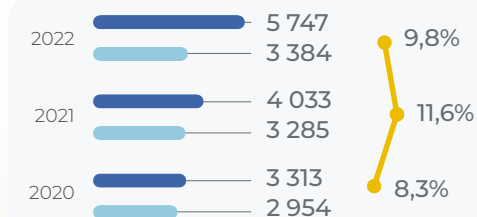
Производительность², т/человек



Снижение производительности обусловлено увеличением численности персонала Компании при возврате функций по ремонту и обслуживанию оборудования из сторонних организаций, осуществленном с целью повышения качества и эффективности выполняемых работ.

Основные показатели текучести персонала³, человек

GRI 401-1



● Общее количество принятых сотрудников
● Общее количество уволенных сотрудников

Структура персонала, %

Возраст	Среднесписочная численность, %					
	2020		2021		2022	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
ПО ПОЛУ И ВОЗРАСТУ						
Младше 30 лет	10,5	5,6	10,1	5,5	10,9	5,5
От 30 до 50 лет	45,6	23,7	45,5	23,9	45,5	23,2
Старше 50 лет	9,1	5,6	9,3	5,7	9,3	5,6
ПО КАТЕГОРИЯМ						
Рабочие	43,1	14,8	42,3	14,9	42,7	14,5
Специалисты и служащие	11,6	17,1	12,0	17,2	12,6	16,9
Руководители	10,5	3,0	10,6	3,0	10,5	2,9
ПО УРОВНЮ ОБРАЗОВАНИЯ						
Высшее	25,0	20,0	25,3	20,3	25,4	19,7
Начальное профессиональное	0,17	0,04	16,59	5,11	16,66	5,02
Общее	10,4	3,3	10,5	3,6	10,2	3,6
Среднее профессиональное	29,6	11,5	12,5	6,1	13,5	6,0

Ежегодное исследование мнений персонала

На протяжении 10 лет Компания проводит ежегодное исследование мнений персонала «Точка роста», по результатам которого разрабатываются планы корректирующих мероприятий, призванные разрешить проблемные вопросы, поднятые сотрудниками. В 2022 году было получено 13 773 анкеты (при среднесписочной численности около 19,8 сотрудников). Итоговый индекс удовлетворенности и лояльности персонала составил 69% (рост на 12 п. п. относительно 2021 года). Это хороший показатель для компании со сложной организационной структурой, работающей в химической и горнодобывающей отраслях. Уровень вовлеченности составил 70% (повышение на 11 п. п.

по сравнению с 2021 годом обусловлено высокой оценкой стабильности предприятия и действующего социального пакета), при этом 87% сотрудников высоко оценили деятельность руководства.

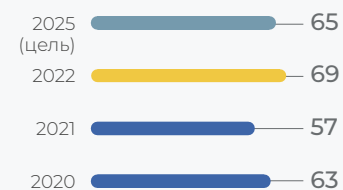
Эти показатели отражают положительные изменения в Компании и эффективность корректирующих мероприятий, реализуемых ежегодно по итогам опроса «Точка роста». Мы планируем и далее проводить данное исследование мнений персонала ежегодно, а также организовывать более регулярные пульс-опросы по конкретным темам.

Сводный индекс удовлетворенности и лояльности показывает значимый рост и достигает максимальных значений за все время измерения (с 2013 года).

69%
+12 п. п. к 2021 году

составил
итоговый индекс
удовлетворенности
и лояльности
персонала, превысив
цель-2025

Индекс лояльности
и удовлетворенности
сотрудников, %

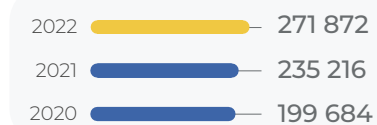


Обучение и оценка

Руководство Компании заинтересовано в привлечении высококвалифицированных сотрудников и молодых специалистов. Значительное внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту и развитию производственной инициативы и внутренней экспертизы.

Обучение персонала проводится в различных форматах: очное обучение, производственная практика, стажировка, онлайн-формат. Пандемия коронавирусной инфекции стала одновременно вызовом в части обеспечения непрерывности процессов обучения, развития и оценки персонала и драйвером роста. Использование дистанционных форм стало возможным благодаря внедрению новых автоматизированных решений и сервисов. Инструменты позволяют проводить качественную оценку сотрудников, оперативно выявлять зоны риска в управлении персоналом и выстраивать

Затраты Компании на обучение персонала, тыс. руб.



цикл управленческих инициатив для повышения эффективности процессов.

В 2022 году продолжилась работа над развитием экспертизы сотрудников, занимающихся оценкой кандидатов и сотрудников в процессах подбора и развития. Мы активно применяем инструменты психометрической оценки, используя возможности новых автоматизированных решений и сервисов, внедрение которых началось в 2021 году. Использование таких инструментов происходит в соответствии с правилами их применения, установленными в Компании.

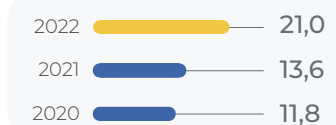
В 2022 году различные виды обучения прошел

11 551 сотрудник
+16,4% к 2021 году

Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника составило более

99,8 часа
+4,9% к 2021 году

Затраты Компании на обучение одного сотрудника, тыс. руб.



Основными принципами

системы корпоративного образования Группы «ФосАгро» являются:

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

GRI 404-1

Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год, ч

Наименование	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Среднее количество часов обучения на одного сотрудника (в год)	79,5	95,1	99,8	4,9
В РАЗБИВКЕ ПО ПОЛУ				
Женщины	56,2	75,0	86,5	15,4
Мужчины	84,4	96,6	107,1	10,8
В РАЗБИВКЕ ПО КАТЕГОРИЯМ СОТРУДНИКОВ				
Руководители	69,44	83,18	113,0	35,8
Специалисты	39,59	61,71	85,4	38,3
Рабочие	92,10	103,97	104,0	0,1

Дополнительная информация об обучении сотрудников

Наименование	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Количество сотрудников, прошедших обучение, человек	7 276	9 926	11 551	16,4
Среднее количество часов обязательного обучения на одного сотрудника (в год), ч	Н/д	81,6	85,1	4,34
Среднее количество часов необязательного обучения на одного сотрудника (в год), ч	Н/д	13,6	14,7	8,20
Общий объем инвестиций в обучение, тыс. руб.	199 684	235 216	271 872	15,6
Объем инвестиций в обучение одного сотрудника (в год), тыс. руб	11,8	13,6	21,0	53,8
Женщины	10,9	12,9	20,4	57,9
Мужчины	12,3	14,0	21,3	52,1

В 2022 году мы продолжали **совершенствовать систему корпоративного обучения** на основе внедренных в период пандемии удаленных форматов обучения и развития персонала, используя цифровые технологии и создавая смешанные программы обучения. Компания развивает систему дистанционного обучения, разрабатывает онлайн-курсы, модернизирует техническое оснащение учебного процесса, создавая компьютерные тренажеры и внедряя VR-технологии. В системе дистанционного обучения более 250 курсов, а VR-библиотека содержит 12 курсов по тематикам промышленной безопасности, охраны

труда, ремонтов динамического оборудования. Также мы предоставляем возможности для саморазвития сотрудников с помощью корпоративной электронной библиотеки и платформы онлайн-обучения. **В 2022 году партнером Компании стала образовательная платформа Eduson**, благодаря чему наши сотрудники прошли более 17 тыс. курсов и свыше 2,6 тыс. тестов. Также **сотрудники Компании могут читать и загружать на свои устройства произведения** деловой, профессиональной, художественной литературы из **онлайн-библиотеки Alpina**.

В системе дистанционного обучения более

250 курсов

Более **17 тыс. курсов**

было пройдено на платформе Eduson

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

GRI 404-2

Компания стремится максимально продвигать на руководящие позиции внутренних кандидатов из числа кадрового резерва. Наши программы нацелены на выявление сотрудников, эффективных в текущей деятельности и имеющих потенциал для расширения своей роли и перехода на руководящие позиции, и предоставление им возможностей обучения и развития для достижения этих целей.

Программы развития кадрового резерва включают различные учебные мероприятия для резервистов, направленные на развитие управленческих и профессиональных компетенций, личностно-деловых навыков: анализ и принятие решений, лидерство, организация деятельности, мотивация и делегирование, решение конфликтов, управление проектами, эффективные коммуникации и др.

Начиная с 2021 года в Компании применяется менторинг как инструмент развития для участников программы «Кадровый резерв топ-40». Топ-менеджеры (менторы) передают опыт и знания участникам программы, тем самым формируя управленческую культуру нового уровня, а участники кадрового резерва приобретают возможность научиться у руководителей тонкостям менеджмента.

«Кадровый резерв топ-40» включает в себя мероприятия по развитию управленческих компетенций, индивидуальное обучение в ведущих бизнес-школах, менторинг и поддержку каждого участника. Цель обучения — развитие высокопотенциальных руководителей и управленцев нового поколения.

Мы создаем среду для активного обмена опытом и знаниями между сотрудниками Компании, развивая культуру наставничества и менторинга. В 2022 году ряд участников программы «Кадровый резерв топ-40» сами выступили в роли менторов для сотрудников, состоящих в кадровом резерве на должности менеджеров среднего звена и линейных руководителей.

Программы развития кадрового резерва, как и в целом программы обучения персонала, направлены на развитие компетенций, необходимых для достижения целей и реализации стратегических проектов Компании и обеспечения ее кадровой защищенности. В 2023 году работа по развитию кадрового резерва будет продолжена.

Правила эффективного руководителя

Один из фокусов обучения и развития персонала Компании — повышение уровня культуры управления руководителей.

В 2022 году для обучения и поддержки менеджеров в Компании был организован проект «Правила эффективного руководителя».

Цель инициативы —

не только укрепление управленческой культуры, но и создание и применение единых правил работы в паре «руководитель и подчиненный» для повышения эффективности взаимодействия персонала.

«Правила эффективного руководителя» помогают работникам Компании в управленческой деятельности, так как содержат базовые принципы выстраивания эффективных коммуникаций между руководителем и подчиненным, что, в свою очередь, повышает лояльность и вовлеченность сотрудников.

Статус

Проект успешно завершился в пилотных структурных подразделениях (Аммиак-1, Аммиак-2, Аммиак-3) и будет тиражироваться в других структурных подразделениях АО «Апатит».

В 2022 году в пилотных цехах внедрены **четыре управленческих практики**:

- «Планерка / сменное-встречное собрание»,
- «Постановка задачи»,
- «Обратная связь»
- «Беседа об эффективности».



Виртуальный учебно-методический комплекс

В 2022 году было продолжено внедрение виртуального учебно-методического комплекса и системы дистанционного обучения, направленных на автоматизацию процессов обучения и развития персонала.

Предпосылками к запуску данной инициативы послужили следующие факторы:

- перевод персонала на удаленный режим работы;
- востребованность определенного спектра профессий;
- потребность в обучении большого числа сотрудников по профессиям;
- возможность сотрудников заниматься самообразованием и актуализировать собственные знания.

Виртуальный учебно-методический комплекс включает:

- 1. матрицу** из 24 общекорпоративных, общепрофессиональных и специальных компетенций;
- 2. учебно-методические комплексы** по 15 общекорпоративным и общепрофессиональным компетенциям;
- 3. 10 дистанционных курсов** по общекорпоративным и общепрофессиональным компетенциям.

К ранее достигнутым результатам проекта также разработаны в 2022 году:

инструмент создания курсов по девяти специальным компетенциям, включающий в себя методические рекомендации по разработке учебно-методического комплекса, шаблон технического задания на разработку программы, шаблон презентации по учебному курсу, учебные материалы по обучению внутренних разработчиков, рекомендации по мотивации внутренних разработчиков;

контент в объеме 100% теоретического обучения специальным компетенциям в дистанционном формате по четырем пилотным профессиям.



Планируется выйти до 2026 года

на **100%**

теоретического обучения в дистанционной форме по наиболее востребованным профессиям

Кроме того, в 2022 году в опытно-промышленной эксплуатации на всех производственных площадках Компании находился **личный кабинет системы дистанционного обучения**. В нем представлены:

- курсы обязательного обучения, разбитые на блоки;
- курсы, направленные на развитие дополнительных компетенций;
- схемы производства;
- рабочие атласы и другое.

Опыт эксплуатации личного кабинета планируется использовать при реализации проекта по автоматизации процессов управления персоналом.

В дальнейшем планируется тиражировать результаты проекта и выйти до 2026 года на 100% теоретического обучения по наиболее востребованным профессиям (59 наименований) в дистанционной форме.

Наставничество

Ключевыми целями программы являются:

- Создание системы сохранения и передачи знаний и опыта**, накопленных в Компании, для профессионального развития новых сотрудников
- Выявление, оценка, **развитие стартового трудового потенциала сотрудников**, а также адаптация профессионального опыта к требованиям, определяемым Компанией
- Повышение производительности труда**
- Снижение уровня травматизма**
- Повышение профессионального мастерства сотрудников**
- Снижение количества ошибок**, брака и других недочетов в работе



Группа «ФосАгро» стремится к тому, чтобы содействовать успешной адаптации новых сотрудников, поэтому в 2022 году в Компании продолжена реализация программы «Наставничество»: новых сотрудников сопровождают наставники — опытные сотрудники, которые обучают профессиональному мастерству и дают обратную связь, поддерживают и помогают в адаптации на новом месте.

Для организации процесса наставничества был определен пул наставников, который сегодня включает более 1,5 тыс. человек. При выборе кандидатов учитываются квалификация и опыт работы, положение сотрудника в коллективе, организаторские и педагогические навыки, а также мотивация делиться опытом и знаниями.

В ходе реализации программы была разработана и утверждена модель компетенций наставника. Кандидаты в наставники проходят оценку по компетенциям и обучение по корпоративным программам развития, направленным на повышение уровня знаний о методах развития и обучения персонала.

Для популяризации программы наставничества Компания обеспечивает коммуникационное

В 2022 году участниками суперфинала конкурса «Наставник года» стали

13 наставников

сопровождение и методическую поддержку наставников. Для наставников разработаны памятки и методические рекомендации, информация о наставниках размещается на стендах, с ними проводятся встречи в структурных подразделениях, они становятся героями публикаций в корпоративных СМИ.

Кроме того, в Компании проводится ежегодный корпоративный конкурс «Наставник года». Среди его основных задач развитие и повышение престижа наставничества, повышение уровня заинтересованности в нем и поощрение и признание личного вклада наставников в развитие новых сотрудников. В 2022 году участниками суперфинала конкурса «Наставник года» стали 13 наставников с разных предприятий Компании.

В будущем году мы продолжим работу над совершенствованием программы наставничества для повышения качества профессиональной подготовки персонала, снижения коэффициента текучести среди новых сотрудников, роста уровня лояльности и вовлеченности персонала.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Для оценки качества управления персоналом и принятия эффективных кадровых решений мы используем мониторинг показателей результативности работы сотрудников, анализируем структуру расходов на персонал, производительность труда, итоги реализации социальных, обучающих и других программ.

Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры, %

GRI 404-3

Категория	2020		2021		2022	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Менеджеры (руководители)	1,02	0,18	1,49	0,20	1,63	0,19
Специалисты	0,63	0,61	0,93	0,66	0,96	0,69
Рабочие	0,37	0,05	2,06	1,00	5,11	0,76
Всего в разбивке по полу	2,03	0,84	4,48	1,87	7,70	1,63

Персонал, прошедший оценку в 2022 году, человек



ИНВЕСТИРОВАНИЕ В БУДУЩЕ ПОКОЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ «ФОСАГРО»

«ФосАгро-классы» «ФосАгро-школы»

Продолжается реализация профориентационного проекта «ФосАгро-школы».

С 2013 года объем инвестиций в проект составил свыше более

800 млн руб.,

из них около 600 млн руб. выделено на ремонты и оборудование школ.

В 2022 году финансирование проекта относительно суммы

2021 года было увеличено

в 2,5 раза

(более 260 млн руб.),

средства направлены в том числе на дальнейшее развитие школ Кировска и Апатитов (Мурманская область). В «ФосАгро-школах» развивается не только инфраструктура учебных и научно-исследовательских аудиторий и лабораторий, но и реализуются проекты профориентации, с тем чтобы школьники, педагоги, родители могли заранее познакомиться с деятельностью Компании и ее корпоративной культурой.

С 2019 года **83 участника** программы «ФосАгро-класс», окончившие профильные университеты, **были приняты на работу в подразделения Группы, из них в 2022 году – 30 человек.** Выпускники высших учебных заведений приняты на инженерные должности. Ожидается, что **в 2023 году порядка 34 выпускников**

«ФосАгро-классов» трудоустроятся на предприятия Компании, а до 2025 года — еще более **100 человек.**

Среди выпускников «ФосАгро-классов» 2022 года к учебе в университетах уже приступили свыше

100 выпускников

(в том числе 25 студентов в Санкт-Петербургском горном университете, наиболее востребованном среди учащихся). Всего начиная с 2015 года в высшие учебные заведения поступили более 900 выпускников профильных

классов. При этом с каждым годом растет их интерес к техническим специальностям.

В сентябре 2022 года в «ФосАгро-классы» **пришли учиться 125 десятиклассников.**

Это уже десятый набор, осуществленный в рамках данного образовательного проекта Компании.

Более подробная информация о программе образования приведена в разделе «Развитие регионов присутствия» на с. 234





На учебу в ЧХТК
в 2022 году поступили

75 студентов

Сотрудничество со средними учебными заведениями

ФосАгро с 2013 года реализует образовательную программу «Школа — колледж/университет — предприятие» для подготовки высококвалифицированных рабочих кадров. Компания системно взаимодействует с учебными заведениями среднего профессионального образования в регионах присутствия:

- филиал Мурманского арктического государственного университета в Кировске (Мурманская область);
- Череповецкий химико-технологический колледж в Череповце (ЧХТК).

В 2022 году были подготовлены и приняты на работу

~ 200 студентов

для обучения по востребованным в Компании рабочим профессиям.

В рамках образовательной модели совместно со средними учебными заведениями Компания:

- **создает полигоны, лаборатории** для отработки навыков практической работы на реальном оборудовании;
- **предоставляет места для прохождения практики** с закреплением за студентами специалистов-наставников;
- **сопровождает** в части курсового и дипломного проектирования;
- **организует и вовлекает** студентов в спортивные, развивающие и научно-исследовательские мероприятия, конкурсы, олимпиады.

Благодаря поддержке Компании на базе ЧХТК работает Учебный центр профессиональной

квалификации по направлению «Химия» и смежным отраслям, который обеспечивает мобильную подготовку кадров по востребованным профессиям в короткие сроки.

В 2022 году в ЧХТК также стартовал федеральный проект перезагрузки профессионального образования «Профессионалитет». Компания оказывает финансовую поддержку программе практико-ориентированного обучения по специальностям: «Аппаратчик-оператор производства неорганических веществ» и «Монтаж, техническое обслуживание и эксплуатация промышленного оборудования».

По итогам 2022 года в рамках сотрудничества ФосАгро и ЧХТК по федеральной программе колледж как представитель кластера химической отрасли единственный вошел в топ-10 кластеров «Профессионалитета» с высоким уровнем эффективности деятельности.

Сотрудничество с высшими учебными заведениями

В рамках образовательной модели «Школа — колледж/университет — предприятие» Компания выстроила систему взаимодействия с университетами, таким образом обеспечивая доступное качественное образование и поддерживая научные исследования.

В работе с высшими учебными заведениями Компания:

- **финансирует дополнительное обучение** выпускников «ФосАгро-классов» по профильным специальностям при условии заключения договора о дальнейшем трудоустройстве;
- **предоставляет стипендии** наиболее выдающимся студентам (на основании результатов экзаменов);
- **приглашает** студентов университетов **на экскурсии** на одно из предприятий Компании;
- **приглашает** выпускников учебных заведений **поступить на работу в Компанию** по одной из наиболее популярных специализаций;
- **выделяет денежные средства** на ремонт и оснащение химических лабораторий профильных университетов.

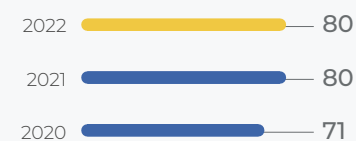
Со многими университетами заключены соглашения о взаимодействии и оформлены дорожные карты сотрудничества.

Программа «Молодые талантливые специалисты»

На протяжении 10 лет на базе сотрудничества с высшими учебными заведениями Компания реализует программу «Молодые талантливые специалисты». Инициатива направлена на расширение контактов с выпускниками, желающими работать в Компании.

Корпоративная программа «Молодые талантливые специалисты» предлагает участникам конкурентоспособную заработную плату, а также поддержку при переезде и обеспечение жильем. На работе за каждым из них закрепляется опытный наставник.

Прием студентов в программу «Молодые талантливые специалисты», человек



В 2022 году на предприятия Группы приняты

80 молодых специалистов.



Таким образом, общее количество выпускников, пришедших в Компанию с момента запуска программы взаимодействия с университетами, составило

554 человека.
~ 400

из них продолжают работать в Компании по таким направлениям, как минералогия, геология, проектирование гидравлических машин, химия, производство тепло- и электроэнергетики, железнодорожный транспорт, открытая и подземная горная добыча, маркшейдерские работы.

Среди участников программы, продолжающих работать в Компании, по состоянию на декабрь 2022 года

> 37%

получили повышение и были включены в кадровый резерв, и многие успешно выполнили проекты, порученные им при приеме на работу в Компанию.

В 2023 году планируется перезагрузка и трансформация программы «Молодые талантливые специалисты» в корпоративную программу «ФосАгро-СТАРТ». Главными задачами программы будут создание кадрового резерва для ключевых позиций в Компании и определение карьерных путей для способных молодых специалистов (для подготовки будущего управленческого состава, а также создания базы внутренних экспертов).

Система мотивации и вознаграждения

Мы стимулируем заинтересованность персонала в результативности работы и улучшении ее качества для достижения бизнес-целей путем создания общей эффективной системы вознаграждения. Задача системы мотивации персонала состоит в стимулировании сотрудников повышать производительность труда и достигать высоких производственных результатов, а также удерживать высококвалифицированных сотрудников в Компании.

Структура персонала обусловлена производственной спецификой Компании, поэтому в целом численность мужчин преобладает над численностью женщин. Компания стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности корпоративным ценностям являлись необходимым условием и единственной гарантией карьерного роста в Группе «ФосАгро».

Нормативные документы, регулирующие трудовые отношения, оплату труда и социальные гарантии в Компании, распространяются на всех сотрудников, обеспечивая принцип справедливого вознаграждения и поощрения. Соблюдение данного принципа реализуется через систему оплаты труда, при которой сотрудники на равных позициях имеют равный доход вне зависимости от пола.

GRI 405-2

Соотношение базовой заработной платы и вознаграждения женщин и мужчин

Регион	Различия в оплате труда мужчин и женщин		
	2020	2021	2022
Вологодская область	1,56	1,59	1,64
Саратовская область	1,43	1,41	1,49
Ленинградская область	1,58	1,69	1,70
Москва	3,90	3,54	4,90
Мурманская область	1,52	1,52	1,54
Прочие	0,91	0,86	0,89
Итого	1,62	1,61	1,71

GRI 202-1

Соотношения стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой¹

Регион	2020		2021		2022	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Вологодская область	1,00	1,16	1,18	1,18	1,21	1,21
Ленинградская область	1,28	1,35	1,33	1,17	1,20	1,24
Мурманская область	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Саратовская область	1,00	1,00	1,06	1,04	1,02	1,05
Москва	3,32	1,53	2,30	1,32	1,98	1,30

¹ Существенные регионы деятельности — регионы с основными производственными мощностями Компании, максимальной численностью персонала и управленческими структурами.

Наша система вознаграждения обеспечивает:

Реализацию мотивационных программ —

применение прозрачной системы КПЭ для определения размера вознаграждения руководителей

Поддержание

достойного уровня оплаты труда

Мотивационные программы

для сотрудников производств, направленные на выполнение целевых показателей

Предоставление сотруднику вознаграждения

как в материальной, так и в нематериальной форме

Предоставление компенсаций и льгот

в соответствии с лучшими мировыми практиками

Участие

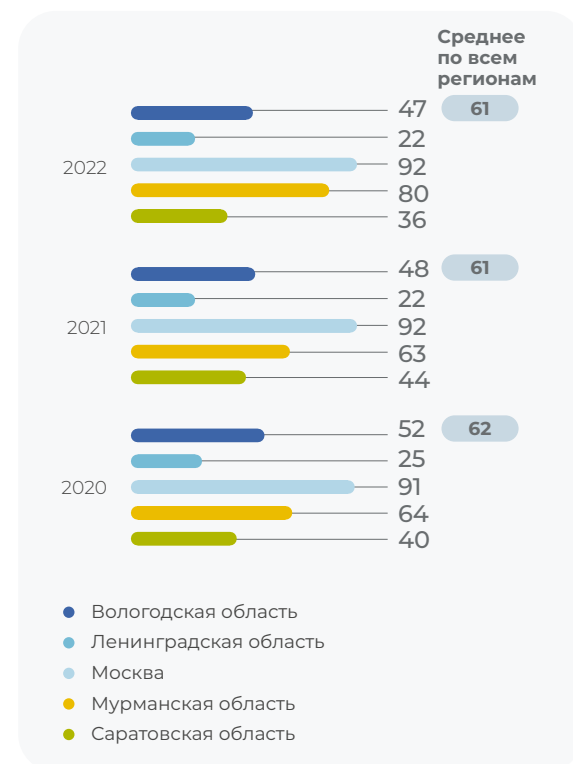
в социальных программах для сотрудников

Применение системы компенсаций и льгот

для отдельных категорий сотрудников

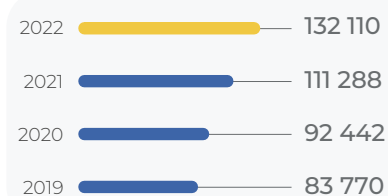
GRI 202-2

Доля высших руководителей¹, нанятых из числа местного населения², в существенных регионах деятельности Компании, %



Рост заработной платы в указанный период наблюдается по всем категориям персонала, он обусловлен индексацией заработной платы с 1 сентября 2021 года в размере 3–4% и с 1 февраля 2022 года в размере 12%, а также адресным пересмотром уровня оплаты труда и реализацией мотивационных программ.

Средняя заработная плата в Компании, руб.



Индексация заработной платы с 1 февраля 2022 года составила

12%

¹ К руководителям высшего звена относятся руководители уровня управления N, N – 1, N – 2 (генеральный директор, директора функциональных направлений, директор в производстве, главный инженер общества (филиала), директор управляемого предприятия и дочернего зависимого общества, советник генерального директора). Уровни управления должностей руководителей определены приказом.

² Исходя из общепринятого понятия, которое характеризует проживающее лицо или группу лиц на определенной территории, не учитывая этнического и культурного состава, местное население, — это работники, у которых регион (область) регистрации совпадает с регионом (областью) расположения предприятия.

GRI 401-2

Социальные льготы и гарантии для сотрудников

Мы оказываем комплексную социальную поддержку нашим сотрудникам, с каждым годом увеличивая финансирование программ ДМС, выплат материальной помощи и корпоративных жилищных программ.

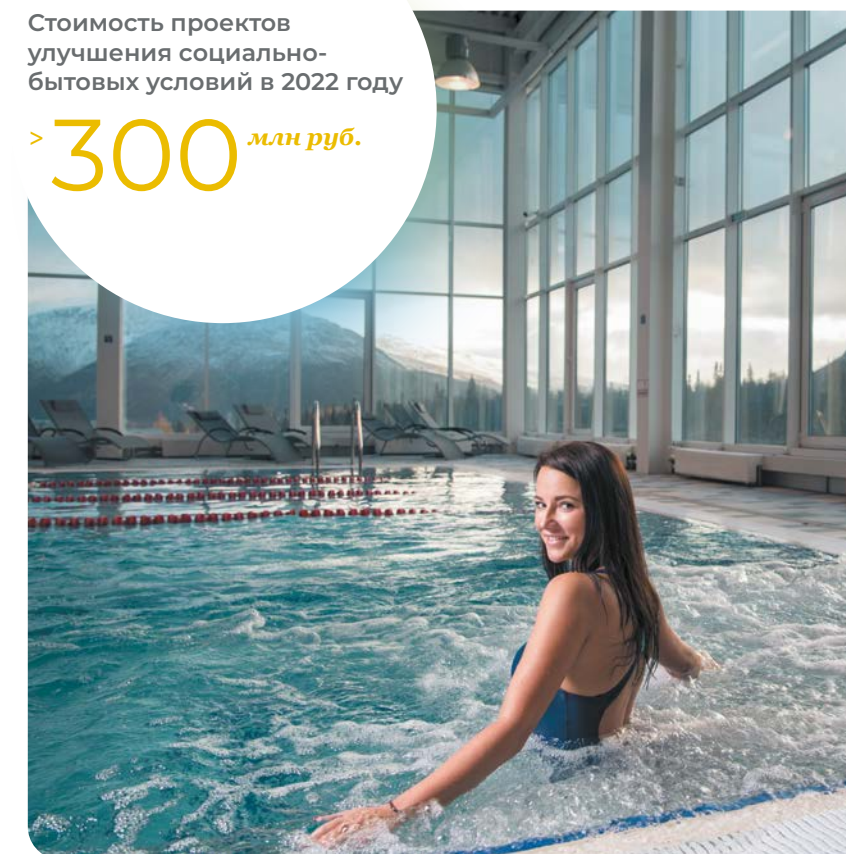
В рамках содействия государственной программе поддержки семьи, материнства и детства в коллективных договорах предусмотрен перечень соответствующих льгот. Ежегодно для детей сотрудников организуется оздоровительный летний отдых и специализированные экскурсии. Все дети работников в возрасте до 14 лет получают новогодние подарки.

Компания обеспечивает сотрудников путевками в санатории местного и южного направлений и в корпоративные санатории. Сотрудникам и членам их семей, а также ветеранам предоставляются льготные путевки на корпоративные базы отдыха.

Для ветеранов предприятий реализуется комплекс мер социальной поддержки и организация их досуга, реализуется корпоративная пенсионная программа.

Стоимость проектов улучшения социально-бытовых условий в 2022 году

> 300 млн руб.



Также сотрудники могут обратиться за психологической, финансовой, юридической помощью, получить консультацию по ведению активного образа жизни, в том числе воспользоваться телемедициной. Внедряются программы по здоровому питанию, а также для сотрудников работает нутрициолог.

В 2022 году мы реализовали масштабные проекты улучшения социально-бытовых условий на наших предприятиях на сумму более 300 млн руб. В частности, были отремонтированы комнаты приема пищи, душевые, переговорные, лестницы, коридоры в административных и производственных корпусах.

Вложения в социальные программы, млн руб.

Название программы	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2021, %
Выплата материальной помощи сотрудникам	48,26	64,7	66,3	2,5
Оздоровление, санаторно-курортное лечение, программа ДМС, базы отдыха	225,93	359,52	506,21	40,8
Улучшение социально-бытовых условий труда	85,599	302,12	390,128	29,1
Корпоративная жилищная программа	67,51	76,46	88,47	15,7
Прочие социальные льготы и гарантии	84,64	227,71	227,14	-0,3
Расходы на культурно-массовую работу	72,34	134,22	186,44	38,9
Поддержка профсоюзной организации (целевое финансирование, премии работникам)	151,94	188,55	233,13	23,6
Итого	736,22	1 353,28	1 697,82	25,5

О Компании

Стратегический отчет

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Корпоративное управление

Акционерный капитал

Приложения

166 < >167

