

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ФАКТЫ 2023 ГОДА



Задача
8.5 и 8.8

1 Создание инклюзивной среды

Цель
Компания стремится развивать инклюзивную среду для людей с ограниченными возможностями на рабочих местах, в инфраструктуре городов и населенных пунктов, а также увеличивать количество трудоустроенных сотрудников с ограниченными возможностями в зависимости от потребности бизнеса

Факт

Организована ярмарка вакансий для людей с ограниченными возможностями	Настроена работа с центрами занятости об оказании содействия в подборе людей с ограниченными возможностями
---	--



Задача
8.5 и 8.8

2 Гендерное равенство

Цель
Компания готова предоставлять возможность для профессионального и карьерного роста всем сотрудникам, это зависит в первую очередь от уровня развития компетенций и показателей личной эффективности

Факт

22% доля женщин среди руководителей всех уровней	23% доля женщин среди кадрового резерва программы «Топ» (10 женщин из 44 человек)	34% доля женщин в общей численности персонала Компании
--	---	--




Задача
3.4 и 8.3

3 Ежегодное исследование мнений персонала

Цель
не менее **65 п.п.** поддержка показателя удовлетворенности и лояльности сотрудников к 2025 году

Факт

72 п.п. индекс вовлеченности персонала	73 п.п. сводный индекс удовлетворенности и лояльности сотрудников	89% сотрудников доверяют решениям руководства
--	---	---



Задача
4.4

4 Обучение и оценка

Цель
до **123 часов** на одного сотрудника — увеличение среднегодового количества часов обучения к 2025 году

Факт

99,4 среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника	262 млн руб. инвестиций в обучение сотрудников	Развитие программы переподготовки и профессионального развития Инвестирование в будущее поколения сотрудников Компании >350 новых сотрудников трудоустроено в рамках профориентационной работы и привлечения молодежи >47% участников программы «ФосАгро-СТАРТ», продолжающих работать в Компании, получили повышение и были включены в кадровый резерв
---	--	--



Задача
8.3

5 Система мотивации и вознаграждения

Цель
Стимулирование сотрудников повышать производительность труда и достигать высоких производственных результатов, а также удержание высококвалифицированных сотрудников в Компании

Факт

60% прирост средней заработной платы за три года	15% индексация заработной платы с 1 апреля 2023 года
--	--




Задача
3.4, 8.3 и 8.8

6 Социальные льготы и гарантии для сотрудников

Цель
Оказание комплексной социальной поддержки нашим сотрудникам, ежегодное увеличение финансирования социальных льгот и гарантий, выплат материальной помощи, реализация корпоративных социальных программ

Факт

+29% рост инвестиций в социальные программы для сотрудников	92% оценка удовлетворенности социальным пакетом 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 2023 ГОДА

- Включение в **топ-5** рейтинга работодателей сервиса HeadHunter среди крупнейших промышленных компаний России
- **Высший «платиновый» уровень** в рейтинге лучших работодателей России от Forbes
- **Наивысшие оценки** в рейтинге работодателей по версии РБК
- Предприятия Группы «ФосАгро» **победили в четырех номинациях** Всероссийского конкурса «Пять звезд. Лидеры химической отрасли — 2023»
- 7 сотрудников Компании **стали лауреатами** конкурса «Инженер года»
- **Номинант Graduate Awards** — профессионального конкурса лучших проектов в области работы с выпускниками и молодыми специалистами
- 10 сотрудникам Компании **присвоены звания** «Профессиональный инженер России»
- 20 сотрудников Компании удостоились **государственных наград России**
- Включение в **топ-15** рейтинга «Лидеры корпоративной благотворительности» среди компаний с наиболее эффективными социальными и благотворительными программами
- **Номинант Премии «HR-бренд 2023»** — конкурса о достижениях в сфере управления персоналом от HeadHunter

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 к профессиональному обучению (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 управления знаниями, включая корпоративные библиотеки и методические пособия;



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 личного развития, поскольку оно становится необходимым условием успеха и востребованности в постоянно меняющемся мире. Высокий уровень материальной компенсации зачастую уже не служит достаточной мотивацией — необходимым условием становится ощущение своей востребованности в том случае, если Компания серьезно занимается развитием профессиональных

умений и знаний, спрос на которые в будущем возрастет. Поэтому стратегически наше внимание сосредоточено на поддержке стремления сотрудников к самосовершенствованию. Компания стремится создать все условия для максимального раскрытия сотрудниками своего потенциала.

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.



Интегрированная система HR-менеджмента

Уровень Совета директоров	Уровень руководства Компании	Операционный уровень
Комитет по вознаграждениям и кадрам	Дирекция по персоналу и социальной политике	Дирекция по персоналу и социальной политике площадок
<ul style="list-style-type: none"> • Надзор за внедрением и реализацией политик Компании по вознаграждению и различным программам мотивации • Оценка работы исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников, в том числе достижения ими поставленных целей в рамках программы мотивации • Планирование кадровых назначений членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое развитие HR-процессов • Разработка и внедрение методологии процессов • Оптимизация, автоматизация и цифровизация HR-процессов • Функциональное руководство службами по управлению персоналом в регионах 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Взаимоотношения Компании и сотрудников регламентируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

В 2023 году Заявление о прозрачности в отношении закона Великобритании «О современном рабстве» было утверждено в новой редакции — раскрыта информация о содействии достижению Целей устойчивого развития ООН (ЦУР ООН) и социальных проектах Компании, реализуемых в интересах противодействия нарушению прав человека. За последние три года сотрудники Компании прошли более 21 человеко-курсов дополнительного обучения в области защиты прав человека и корпоративной этики.

Мы предоставляем равные возможности доступа к образовательным ресурсам и стремимся устранить все ограничения, связанные с карьерным продвижением женщин и мужчин.

Важным ориентиром для сотрудников Группы «ФосАгро» в достижении успехов являются профессионализм, демонстрация стабильных выдающихся результатов и приверженность корпоративным ценностям.

Компания со вниманием относится к особенностям гендерного состава численности персонала. В связи с производственным профилем работы в структуре персонала преобладают мужчины. Вместе с тем Компания стремится поддерживать гендерное разнообразие в производственном и административном блоках с учетом специфики деятельности Компании и на основании данных аспектов разрабатывать стратегию формирования доходов сотрудников.



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.

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 важным этапом является проработка договоренности и включение в договор обязательств о взаимном соблюдении прав человека и Кодекса этики Группы «ФосАгро».



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»¹, его филиалов и обособленных подразделений. Договоры заключаются сроком на три года.

Доля сотрудников, охваченных коллективными договорами, %



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

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

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

- 3 социальный риск;
- 4 кадровый риск;
- 6 риск охраны труда и промышленной безопасности.

Подробная информация представлена в разделе «Стратегические риски» на с. 68



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 С:



соблюдением прав человека и этических стандартов;



обеспечением охраны труда.



достаточностью персонала, его квалификацией и развитием;



обеспечением конкурентоспособного уровня мотивации и социальной поддержки персонала;

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 успешный опыт работы на передовых предприятиях страны и мира.

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

Компания постоянно работает над повышением качества рекрутинга. В рамках автоматизации данного процесса в 2023 году в промышленную эксплуатацию введен модуль подбора персонала, обеспечивающий более оперативное взаимодействие с кандидатами и заказчиками, сокращение сроков закрытия вакансий, снижение трудозатрат всех участников процесса. Кроме того, активно внедряются и развиваются инструменты кадрового маркетинга.

При принятии решения о комплектовании вакансий при прочих равных условиях мы отдаем предпочтение:

- перспективным специалистам на начальном этапе карьеры (программа привлечения

высокопотенциальных выпускников университетов, их дальнейшее развитие и расширение профессиональных компетенций);

- сотрудникам, включенным в кадровый резерв (программа для карьерного роста сотрудников за счет повышения уровня развития профессиональных и управленческих компетенций).

На конец 2023 года в Группе работали 128 сотрудников с ограниченными возможностями здоровья (в 2022 году — 88 сотрудников). Мы убеждены, что для приема на работу людей с функциональными особенностями требуется индивидуальный подход, поэтому несем ответственность за создание инклюзивной среды.

¹ С учетом принципа существенности показатель представлен в периметре 2 - АО «Апатит» (АО «Апатит» – дочерняя организация ПАО «ФосАгро», объединяющая производственные активы Группы «ФосАгро»)

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ


Проект «ФосАгро-школа» подразумевает работу с учебными заведениями общего образования в регионах деятельности. С помощью создания необходимых условий в школах проводится целенаправленная профессиональная ориентация учащихся выпускных классов. В 2023 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. В 2023 году Компания активно работала с десятью учебными заведениями среднего профессионального образования.



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.

1 СОЗДАНИЕ ИНКЛЮЗИВНОЙ СРЕДЫ

Компания соблюдает все обязательства, установленные действующим законодательством, связанные с трудоустройством сотрудников с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того, мы принимаем на работу новых людей с функциональными особенностями в счет квотированных рабочих мест, поддерживаем технологический фестиваль «Абилимпикс» (конкурс профессионального мастерства среди людей с ограниченными возможностями здоровья), выступая в нем экспертами, активно участвуем в ярмарках вакансий для людей с инвалидностью, заключаем договора об аренде рабочих мест в других организациях. В дальнейшем мы планируем расширять возможность инклюзивных практик.

ОТКРЫТЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

GRI 2-25, 2-26

У наших сотрудников есть доступ к многочисленным каналам коммуникации и обратной связи с Компанией. Среди них: горячая линия, регулярные информационные встречи для сотрудников и управляющего персонала, корпоративный портал, мобильное приложение, информационные ящики для обращений, официальные аккаунты Компании в социальных сетях.

Компания продолжает внедрять современные, востребованные инструменты корпоративных коммуникаций: удобное мобильное



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

>89% сотрудников предприятий — персонал, нанятый из числа местного населения.

приложение, включающее в себя набор сервисов самообслуживания и личный кабинет с кадровой информацией, чат-бот, расширение возможностей корпоративного портала, онлайн-платформы для обучения, автоматизированная система управления персоналом и другие технологии.

2 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 сотрудницы 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 в возрасте до 18 лет.

22% доля женщин среди руководителей всех уровней

23% доля женщин среди кадрового резерва программы «Команда будущего» (10 женщин из 44 человек)

34% доля женщин в общей численности персонала Компании

Доля женщин среди участников корпоративных программ, %

Программа «Молодые талантливые специалисты»



Мероприятия по внутрикорпоративному обучению



Программа «Кадровый резерв топ-40 / Команда будущего»


УЧАСТИЕ ЖЕНЩИН ВО ВНУТРЕННИХ ТЕМАТИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЯХ

- **Суперфинал** конкурса «Молодой руководитель — 2023» — 10 мужчин, 3 женщины
- **Суперфинал** общекорпоративного конкурса «Наставник года — 2023» — 8 мужчин, 5 женщин. Победитель суперфинала — женщина
- **Финал** корпоративного конкурса «Формула знаний — 2023» — 1 мужчина, 5 женщин



КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2023 ГОДА

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

Представление информации о сотрудниках по полу, регионам, виду трудового договора и типу занятости, человек

Показатель	Бессрочный договор			Временный договор			Количество сотрудников (численность персонала) ¹			Полная занятость			Частичная занятость		
	'21	'22	'23	'21	'22	'23	'21	'22	'23	'21	'22	'23	'21	'22	'23
Мужчины	5 623	6 238	6 736	485	529	473	6 108	6 767	7 209	6 107	6 762	7 204	1	5	5
Женщины	2 161	2 321	2 426	142	168	229	2 303	2 489	2 655	2 293	2 476	2 635	10	13	20
Мурманская область, итого	7 784	8 559	9 162	627	697	702	8 411	9 256	9 864	8 400	9 238	9 839	11	18	25
Мужчины	3 252	3 721	4 433	70	105	110	3 322	3 826	4 543	3 321	3 825	4 538	1	1	5
Женщины	2 516	2 755	2 991	221	234	246	2 737	2 989	3 237	2 734	2 977	3 218	3	12	19
Вологодская область, итого	5 768	6 476	7 424	291	339	356	6 059	6 815	7 780	6 055	6 802	7 756	4	13	24
Мужчины	1 282	1 594	1 792	50	63	112	1 332	1 657	1 904	1 330	1 654	1 901	2	3	3
Женщины	649	740	806	61	85	105	710	825	911	703	814	899	7	11	12
Саратовская область, итого	1 931	2 334	2 598	111	148	217	2 042	2 482	2 815	2 033	2 468	2 800	9	14	15
Мужчины	830	1 100	1 192	93	117	144	923	1 217	1 336	923	1 215	1 335		2	1
Женщины	540	637	680	66	72	59	606	709	739	606	708	738		1	1
Ленинградская область, итого	1 370	1 737	1 872	159	189	203	1 529	1 926	2 075	1 529	1 923	2 073	3	3	2
Мужчины	209	194	206	2	2	3	211	196	209	211	196	209			
Женщины	164	147	157	2	3	8	166	150	165	165	150	160	1		5
г. Москва, итого	373	341	363	4	5	11	377	346	374	376	346	369	1	0	5
Мужчины	571	557	563	10	7	1	581	564	564	578	561	550	3	3	14
Женщины	215	249	292	10	7	4	225	256	296	215	246	286	10	10	10
Прочие, итого	786	806	855	20	14	5	806	820	860	793	807	836	13	13	24
Мужчины	11 767	13 404	14 922	710	823	843	12 477	14 227	15 765	12 470	14 213	15 737	7	14	28
Женщины	6 245	6 849	7 352	502	569	651	6 747	7 418	8 003	6 716	7 371	7 936	31	47	67
Итого	18 012	20 253	22 274	1 212	1 392	1 494	19 224	21 645	23 768	19 186	21 584	23 673	38	61	95

Среднесписочная численность² Группы «ФосАгро», человек

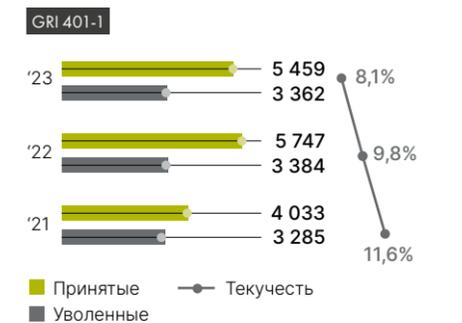


Производительность³, т/человек



Снижение производительности обусловлено увеличением численности персонала АО «Апатит» в ходе реализации инвестиционных проектов и при возврате функций по ремонту и обслуживанию оборудования из сторонних организаций.

Основные показатели текучести персонала⁴, человек



Показатель текучести кадров в 2023 году составил 8,1%, что на 1,7 п. п. ниже, чем в предыдущем году.

¹ Списочная численность персонала на конец отчетного периода. В списочную численность включаются сотрудники, работающие по трудовому договору.
² 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.
³ Отношение объема производства минеральных удобрений, апатитового, нефелинового и сиенитового алюмошелочного концентратов к среднесписочной численности АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.
⁴ Основные показатели текучести кадров по возрастным группам, полу и регионам представлены на с. 389.

GRI 405-1

Структура персонала, %

Показатель	Среднесписочная численность, %					
	2021		2022		2023	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
По полу и возрасту						
Младше 30 лет	10,1	5,5	10,9	5,5	11,3	5,3
От 30 до 50 лет	45,5	23,9	45,5	23,2	45,3	22,8
Старше 50 лет	9,3	5,7	9,3	5,6	9,7	5,6
По категориям						
Рабочие	42,3	14,9	42,7	14,5	42,9	13,6
Специалисты и служащие	12,0	17,2	12,6	16,9	12,9	17,2
Руководители	10,6	3,0	10,5	2,9	10,5	2,9
По уровню образования						
Высшее	25,3	20,3	25,4	19,7	25,5	19,6
Начальное профессиональное	16,6	5,1	16,6	5,0	16,6	4,8
Общее	10,5	3,6	10,2	3,6	10,1	3,4
Среднее профессиональное	12,5	6,1	13,5	6,0	14,2	5,8

3 ЕЖЕГОДНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МНЕНИЙ ПЕРСОНАЛА

Опрос мнений сотрудников «Точка роста» – один из ключевых инструментов компании, позволяющий получать обратную связь от работников, узнавать о трудностях и ресурсных зонах, формировать планы по улучшениям для каждого предприятия Группы «ФосАгро».

Исследование проводится ежегодно на протяжении 11 лет, и за этот период в общей сложности было заполнено свыше 76 тыс. анкет. В 2023 году в опросе «Точка роста» приняли участие 74% сотрудников Компании.

Сводный индекс удовлетворенности и лояльности персонала составил 73 п.п., что выше общепромышленного бенчмарка «Добыча и производство» (предоставлен независимой консультационной компанией) на 13 п. п. Данный

индекс достиг максимального значения за все время измерений (с 2013 года).

Уровень вовлеченности составил 72 п.п. (на 2 п. п. выше, чем годом ранее), при этом 89% персонала готовы рекомендовать Компанию в качестве места работы, что превышает показатель 2022 года (82%). Также 89% сотрудников доверяют решениям руководства Компании (по сравнению с 87% в 2022 году).

Результаты опроса демонстрируют, что сотрудники Группы «ФосАгро» положительно оценивают общую стратегию Компании, а также эффективность ежегодно реализуемых планов по улучшениям. Необходимо также отметить высокий уровень доверия персонала к исследованию мнений

как к действенному инструменту решения трудностей в подразделениях.

74% сотрудников Компании приняли участие в опросе «Точка роста» в 2023 году

89% сотрудников доверяют решениям руководства Группы «ФосАгро»

Индекс лояльности и удовлетворенности сотрудников, п.п.


4 ОБУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА

Руководство Компании заинтересовано в привлечении высококвалифицированных сотрудников и молодых специалистов на предприятия Компании, формировании на предприятиях системы передачи знаний и опыта новым поколениям сотрудников, обеспечении возможности для сотрудников предприятий непрерывного обучения и развития. Значительное внимание уделяется повышению квалификации, профессиональному росту, развитию производственной инициативы и внутренней экспертизы сотрудников.

Нашей целью является создание корпоративной образовательной среды, в которой поощряется развитие профессионализма, саморазвитие, обучение и обмен знаниями, активно используются новые инструменты, методы и технологии.

В 2023 году мы продолжили работу по развитию системы дистанционного обучения сотрудников и разработке внутренних учебных материалов. Использование автоматизированных решений и сервисов в области оценки и обучения персонала позволило нам увеличить количество методов и инструментов оценки и развития персонала.

Затраты на обучение персонала¹, тыс. руб.

Затраты на обучение одного сотрудника¹, тыс. руб.


15 739 сотрудников прошли различные виды обучения в 2023 году

36% на 36% выше, чем в 2022 году

99,4 часа среднегодового количества часов обучения на одного сотрудника

незначительное снижение на 0,4% связано с увеличением численности и продолжительностью обучения для вновь нанятых сотрудников, обучение которых будет завершено в 2024 году.



Основными принципами управления системой 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, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;



развитие новых видов обучения;



индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;



активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва.

¹ Периметр 2 - АО «Апатит» с филиалами и обособленными подразделениями.

GRI 404-1

Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год¹

Наименование	Ед. изм.	2021	2022	2023	Изменения, %
Количество сотрудников, прошедших обучение	человек	9 926	11 551	15 739	36,3
Среднее количество часов обучения на одного сотрудника (в год)	ч	95,1	99,8	99,4	-0,4
В разбивке по полу					
• Женщины	ч	75,0	86,5	73,5	-15,0
• Мужчины	ч	96,6	107,1	113,3	5,9
В разбивке по уровню сотрудников					
• Руководители	ч	83,9	113,0	109,1	-3,4
• Специалисты	ч	61,7	85,4	73,5	-13,9
• Рабочие	ч	104,0	104,0	110,8	6,5
Среднее количество часов обязательного обучения на одного сотрудника (в год)	ч	81,6	85,1	94,1	10,5
Среднее количество часов необязательного обучения на одного сотрудника (в год)	ч	13,6	14,7	5,3	-63,8
Общий объем инвестиций в обучение	тыс. руб.	235 216	271 872	262 497	-3,4
Объем инвестиций в обучение одного сотрудника (в год)	тыс. руб.	13,6	21,0	18,4	-12,4
• Женщины	тыс. руб.	12,9	20,4	19,3	-5,2
• Мужчины	тыс. руб.	14,0	21,3	17,9	-16,1

В 2023 году мы продолжили совершенствовать систему корпоративного обучения на основе внедренных удаленных форматов обучения и развития персонала, используя цифровые технологии и создавая смешанные программы обучения.

>250 курсов

включает система дистанционного обучения

11,5 тыс. лекций

прослушали сотрудники

>35 тыс. тестов

сдали сотрудники на корпоративной образовательной платформе Eduson

Компания развивает систему дистанционного обучения, разрабатывает онлайн-курсы, модернизирует техническое оснащение учебного процесса, создавая компьютерные тренажеры и внедряя VR-технологии. В 2023 году экспертами дистанционного обучения было разработано 25 курсов по следующим темам: информационная безопасность, ценообразование в строительстве, безопасность транспортирования опасных веществ железнодорожным транспортом, вводные видеоинструктажи и др. На сегодня система дистанционного обучения включает в себя более 250 курсов, а VR-библиотека содержит 15 курсов по тематике промышленной безопасности, охране труда и два курса по сборке/разборке динамического оборудования.

Также мы предоставляем возможности для саморазвития сотрудников с помощью корпоративной электронной библиотеки и платформы

онлайн-обучения. В 2023 году на корпоративной образовательной платформе Eduson сотрудники прошли обучение по более чем 6,7 тыс. курсов, прослушали 11,5 тыс. лекций, сдали свыше 35 тыс. тестов, потратив более 3,5 тыс. часов на обучение. Общее время пользования корпоративной электронной библиотекой Alpina превысило 5,8 тыс. часов.

Общий объем инвестиций в обучение в 2023 году составил

262,5 млн руб.

Снижение на 3,4% по сравнению с предыдущим годом было связано с повышением эффективности за счет увеличения доли использования в образовательном процессе собственных ресурсов.

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

GRI 404-2

Компания стремится максимально удовлетворять собственную потребность в кадрах за счет отбора, развития и назначений сотрудников из числа кадрового резерва.

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

Начиная с 2021 года в Компании применяется менторинг как инструмент развития сотрудников из числа кадрового резерва. Топ-менеджеры (менторы) передают опыт и знания участникам программы, тем самым формируя управленческую культуру нового уровня, а участники кадрового резерва приобретают возможность учиться у руководителей тонкостям менеджмента.

В 2023 году программа, ранее известная как «Кадровый резерв топ-40», получила название «Команда будущего». Ключевыми целями программы остаются создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников, обмен опытом и преодоление новых вызовов в условиях постоянных изменений. Участники программы — руководители-профессионалы, являющиеся ролевыми моделями, проявляющие инициативу для решения задач-вызовов и демонстрирующие приверженность ценностям Компании. Программа «Команда будущего» включает в себя четыре очных сессии, в ходе которых проходит групповое обучение участников, а также задействуются методы


Основные принципы построения системы кадрового резерва в Компании:

- гибкое планирование списка резервируемых должностей и резервистов;
- приоритетное назначение на вакантные резервируемые должности сотрудников из состава кадрового резерва;
- коллегиальное принятие ключевых решений по кадровому резерву;
- открытость информации о принципах и порядке формирования кадрового резерва и возможности участия в программе развития кадрового резерва.
- целенаправленное планирование карьеры и развития резервистов;
- приоритетное инвестирование в обучение и развитие резервистов;

индивидуальной поддержки: работа в тройках, менторинг, работа в проектных группах. В конце 2023 года в Москве прошла отчетная сессия программы, в ходе которой шесть команд представили свои проекты. Три проекта рекомендовано для реализации: «Автоматизация реестра ЗИС», «Автоматизация складов МТО», «Идеагора» (создание единой цифровой платформы подачи идей, экспертных сообществ на базе WebSoft).

Участники программы «Команда будущего» с 2023 года являются менторами для участников корпоративной программы «ФосАгро-СТАРТ». Для менторов это возможность систематизировать собственные знания, проанализировать имеющийся опыт. Ценность менторинга

высоко оценивают и их ученики, поскольку он дает им возможность получить консультацию опытного руководителя, сформировать понимание корпоративной культуры и образа руководителя, расширить спектр деловых связей. Участники обращаются к менторам с помощью корпоративного портала, где в разделе «Менторинг» размещены анкеты менторов и реализована возможность подать заявку на установочную встречу.

В 2024 году работа по развитию компетенций лидеров будет продолжена. Также одной из ключевых задач является формирование управленческих команд в структурных подразделениях Компании и межфункциональных проектных команд под руководством участников «Команды будущего».

¹ Периметр 2 - АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.

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 сотрудникам 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.

В 2023 году началось тиражирование программы «Правила эффективного руководителя» на производственные площадки в Балаковском и Кировском филиалах. В 2024 году эта работа будет распространена на Волховский филиал.

ВИРТУАЛЬНЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

В 2023 году Компания продолжила внедрение виртуального учебно-методического комплекса и системы дистанционного обучения, направленных на автоматизацию процессов обучения и развития персонала.

По состоянию на конец 2023 года виртуальный учебно-методический комплекс включал в себя:

- 1. матрицу** из 24 общеорганизационных, общепрофессиональных и специальных компетенций;
- 2. учебно-методические комплексы** по 15 общеорганизационным и общепрофессиональным компетенциям, что составляет 23% от объема теоретического обучения;
- 3. 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;

- 4. контент в объеме 100%** теоретического обучения по специальным компетенциям в дистанционном формате по четырем профессиям;
- 5. личные кабинеты** по основным структурным подразделениям производственных площадок, которые содержат курсы по общим и общепрофессиональным компетенциям рабочих профессий, а также курсы, направленные на развитие дополнительных компетенций, схемы производства, рабочие атласы и др.

В течение 2023 года были разработаны и введены в эксплуатацию **электронные курсы по дополнительным компетенциям:**

- «Безопасность транспортирования опасных веществ железнодорожным транспортом, включая их погрузку и выгрузку»;
- горное дело, часть 11 «Горные машины и оборудование» и часть 2 «Рудничная геология»;
- Видеофильмы «Вводный видеотренинг для ООО «Механик»» и для целевой аудитории «Аппаратчиков и операторов химических производств для ООО «Механик»»;
- «Составление наряда» и «Составление наряда с PITRAM»;
- «Нормативная документация в области обеспечения лавинной безопасности»;

- «Политика ILAC»;
- «Основные требования к ценообразованию в строительстве»;
- «Методическое пособие по технической эксплуатации и надзору за зданиями и сооружениями ответственных лиц АО «Апатит»»;
- «Организация работ повышенной опасности (порядок оформления наряда-допуска на производство ремонтных, газоопасных, огневых работ, работ на высоте и разрешения на производство земляных работ)»;
- видеоролики «Информационная безопасность АСУ ТП» и другие.



В дальнейшем планируется тиражировать результаты проекта. В частности, на 2024 год запланирована подготовка учебно-методических комплексов по 28 профессиям, с тем чтобы к 2026 году выйти на 100% теоретического обучения по наиболее востребованным профессиям (49 наименований) в дистанционной форме.

НАСТАВНИЧЕСТВО

Функционирование системы наставничества на предприятиях Компании способствует повышению качества профессионального обучения, снижению количества ошибок и брака, уровня травматизма и текучести персонала, а в конечном итоге — повышению производительности труда.

В работу по передаче знаний и опыта для развития у новых сотрудников профессиональных компетенций (в том числе знаний и навыков работы с техникой, технологией, программным обеспечением, используемым в рабочем процессе) вовлечены

около 1,5 тысяч опытных и квалифицированных сотрудников предприятий Группы «ФосАгро».



В Компании реализуются программы развития наставников, обеспечивается коммуникационная и методологическая поддержка их деятельности, проводятся корпоративные конкурсы для мотивации лучших наставников, корпоративные слеты для обмена опытом между наставниками предприятий. С целью признания значимости и ценности деятельности наставников в Компании сформирована система материальной и нематериальной мотивации наставников (доска почета наставников, оплата труда сотрудников, привлекаемых к подготовке кадров в роли наставника, благодарственные письма и пр.).



Кроме того, в Компании проводится ежегодный корпоративный конкурс **«Наставник года»**. Среди его основных задач — развитие и повышение престижа наставничества, повышение уровня заинтересованности, поощрение и признание личного вклада наставников в развитие молодых специалистов. В 2023 году участниками суперфинала конкурса «Наставник года» стали 13 наставников от разных предприятий Компании.

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В БУДУЩЕ ПОКОЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ «ФОСАГРО»

С 2013 года Компания реализует образовательную профориентационную модель «Школа — колледж/ университет — предприятие».

Подробнее о реализации программ модели, включая сотрудничество со школами, средними и высшими учебными заведениями и программу для молодых специалистов «ФосАгро-СТАРТ» читайте в разделе «Развитие регионов присутствия», [стр. 234](#).

О широкомасштабной программе сотрудничества с ведущими аграрными ВУЗами России читайте на [стр. 238](#).

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

В Компании действует система оценки персонала, целями которой являются установление соответствия уровня развития компетенций сотрудников требованиям должности/профессии и планирование развития персонала.

Кроме того, оценка персонала направлена на решение следующих задач:

- регулярный мониторинг эффективности работы сотрудников Компании;
- определение потребностей в развитии компетенций;
- получение комплексной информации для принятия решений о дальнейшем развитии сотрудника, целесообразности включения сотрудника в кадровый резерв, назначении на должность;
- повышение эффективности развития сотрудников путем предоставления им обратной связи, основанной на результатах оценки, и рекомендаций относительно их сильных сторон и областей для развития.

Результаты оценки персонала учитываются и используются:

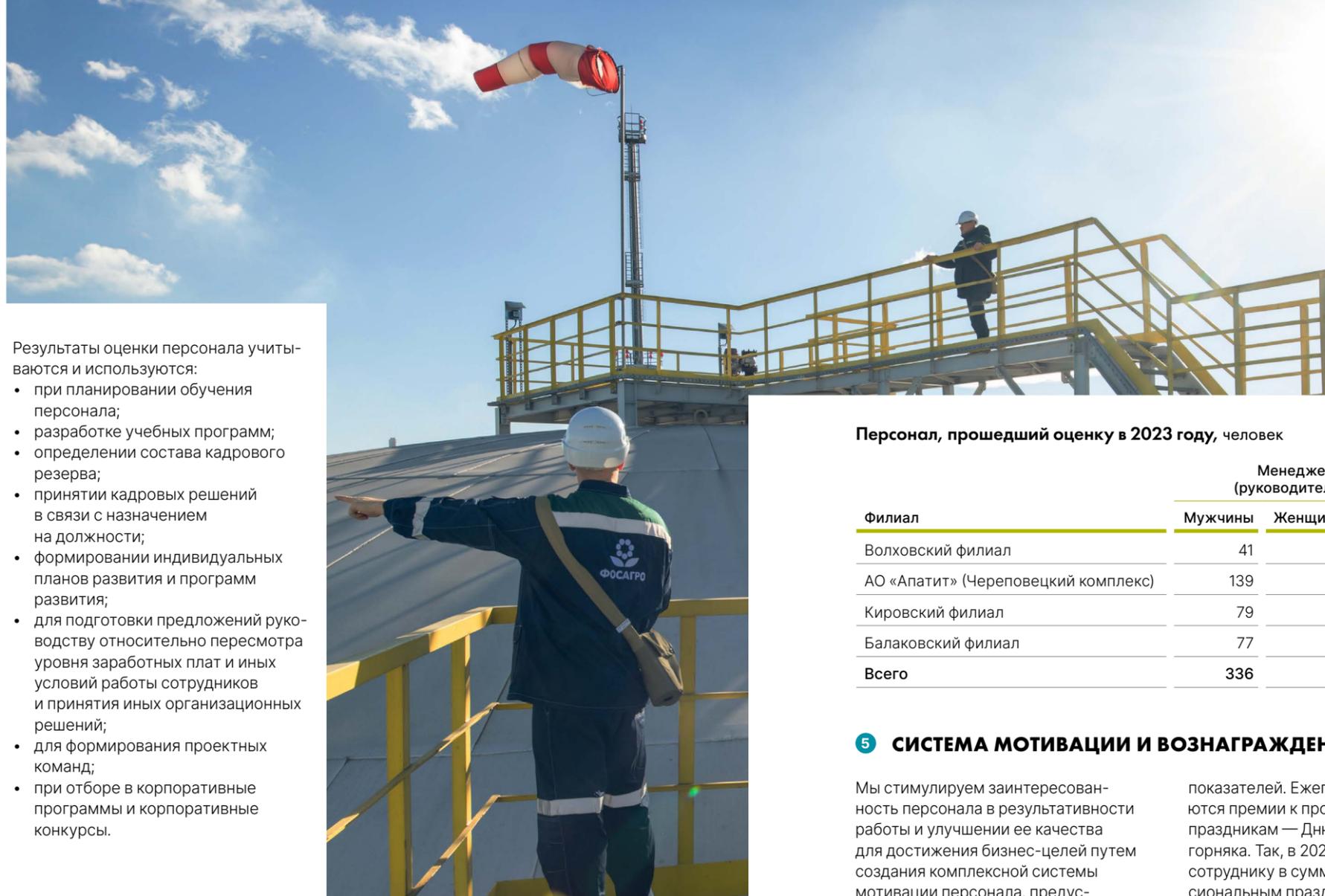
- при планировании обучения персонала;
- разработке учебных программ;
- определении состава кадрового резерва;
- принятии кадровых решений в связи с назначением на должности;
- формировании индивидуальных планов развития и программ развития;
- для подготовки предложений руководству относительно пересмотра уровня заработных плат и иных условий работы сотрудников и принятия иных организационных решений;
- для формирования проектных команд;
- при отборе в корпоративные программы и корпоративные конкурсы.

GRI 404-3

Доля сотрудников, для которых проводится периодическая оценка результативности и развития карьеры¹, %

Категория	Мужчины			Женщины		
	'21	'22	'23	'21	'22	'23
Менеджеры (руководители)	1,5	1,6	2,4	0,2	0,2	0,5
Специалисты	0,9	1,0	1,6	0,7	0,7	1,6
Рабочие	2,1	5,1	1,8	1,0	0,8	0,3
Всего в разбивке по полу	4,5	7,7	5,7	1,9	1,6	2,4

¹ Периметр 2 - АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.



Общее число сотрудников АО «Апатит», прошедших оценку в 2023 году, несколько снизилось — до 1 161 человека, по сравнению с 1 211 сотрудниками год назад. Также в отчетном году был сделан акцент на **оценку управленческого состава** (407 сотрудников по сравнению с 236 годом ранее) и **специалистов** (458 сотрудников по сравнению с 213 в 2022 году).

Персонал, прошедший оценку в 2023 году, человек

Филиал	Менеджеры (руководители)		Специалисты		Рабочие		Всего
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	
Волховский филиал	41	3	45	15	15	17	136
АО «Апатит» (Череповецкий комплекс)	139	41	76	119	48	14	437
Кировский филиал	79	12	53	46	107	8	305
Балаковский филиал	77	15	52	52	85	2	283
Всего	336	71	226	232	255	41	1 161

5 СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Мы стимулируем заинтересованность персонала в результативности работы и улучшении ее качества для достижения бизнес-целей путем создания комплексной системы мотивации персонала, предусматривающей как материальную, так и нематериальную составляющую. Задачи этой системы — мотивировать сотрудников достигать высоких производственных результатов, повышать производительность труда, а также удерживать высококвалифицированных сотрудников в Компании.

Помимо заработной платы, на предприятиях Компании действует гибкая система мотивации и премирования, основанная на выполнении и перевыполнении плановых производственных

показателей. Ежегодно выплачиваются премии к профессиональным праздникам — Дню химика и Дню горняка. Так, в 2023 году каждому сотруднику в сумме к двум профессиональным праздникам было выплачено по 100 тыс. руб., ветеранам предприятий — по 20 тыс. руб.

В Компании запрещена любая дискриминация в части установления и изменения заработной платы в зависимости от пола, возраста, расы, национальности, происхождения, вероисповедания.

В 2023 году был запущен проект развития системы оплаты труда на основе грейдов, который направлен на повышение внутренней

справедливости и внешней конкурентоспособности системы оплаты труда. Оценка должностей и определение грейда производится по балльно-факторному методу, который учитывает знания и умения, сложность решаемых вопросов, ответственность и степень влияния на результат.

На **15%** были проиндексированы заработные платы всех сотрудников в 2023 году.

Процент проведенной индексации превышает официальный уровень инфляции за 2022 год (11,94%)¹

¹ Согласно статистике Банка России, www.cbr.ru.

GRI 405-2
Соотношение базовой заработной платы и вознаграждения женщин и мужчин

Регион	Различие в оплате труда женщин и мужчин								
	Рабочие			Специалисты и служащие			Руководители		
	'21	'22	'23	'21	'22	'23	'21	'22	'23
Вологодская область	0,70	0,70	0,72	0,67	0,66	0,67	0,61	0,59	0,63
Саратовская область	0,69	0,67	0,68	0,72	0,63	0,56	0,71	0,65	0,69
Ленинградская область	0,76	0,64	0,69	0,59	0,83	0,92	0,67	0,63	0,71
г. Москва	0,49	0,52	0,47	0,82	0,75	0,80	0,14	0,17	0,22
Мурманская область	0,60	0,60	0,61	0,70	0,69	0,69	0,69	0,63	0,65
Прочие	0,65	0,59	0,66	1,14	1,05	0,98	1,19	1,35	1,35
Итого	0,62	0,61	0,63	0,70	0,68	0,68	0,51	0,51	0,59

GRI 202-1
Соотношение стандартной заработной платы начального уровня в разбивке по полу в сравнении с минимальной местной заработной платой

Диапазон соотношения стандартной заработной платы начального уровня и установленной минимальной заработной платы в существенных регионах деятельности¹ организации, в том числе гендерная дифференциация

Регион	Мужчины			Женщины		
	'21	'22	'23	'21	'22	'23
Вологодская область	1,18	1,21	1,19	1,18	1,21	1,15
Ленинградская область	1,33	1,20	1,75	1,17	1,24	1,30
Мурманская область	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Саратовская область	1,06	1,02	1,15	1,04	1,05	1,05
г. Москва	2,30	1,98	2,16	1,32	1,30	1,41

Средняя заработная плата в Компании, руб.


Рост заработной платы в указанный период наблюдается по всем категориям персонала. Он был обусловлен индексацией заработной платы с 1 апреля 2023 года в размере 15%, а также адресным пересмотром уровня оплаты труда и реализацией мотивационных программ.

GRI 202-2
Доля высших руководителей², нанятых из числа местного населения³, %

Регион	'21	'22	'23
Вологодская область	48	47	50
Ленинградская область	22	22	22
г. Москва	92	92	90
Мурманская область	63	80	73
Саратовская область	44	36	36
Среднее по всем регионам	61	61	62

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

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

³ Исходя из общепринятого понятия, которое характеризует проживающих лицо или группу лиц на определенной территории, не учитывая этнического и культурного состава, местное население — сотрудники, у которых регион (область) регистрации совпадает с регионом (областью) расположения предприятия. Для предприятий, расположенных на территории Ленинградской области и г. Москвы к местному населению отнесены также лица, проживающие на территории г. Санкт-Петербург и Московской области, соответственно.

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 для сотрудников производств, направленных на выполнение целевых показателей



Предоставление сотрудникам вознаграждения как в материальной, так и в нематериальной форме



Участие в социальных программах для сотрудников



Применение системы компенсаций и льгот для отдельных категорий сотрудников

6 СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ И ГАРАНТИИ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

GRI 401-2

Мы оказываем комплексную социальную поддержку нашим сотрудникам, с каждым годом увеличивая финансирование социальных программ, льгот и гарантий, а также расширяя их перечень.

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. В части поддержки многодетных семей сотрудникам предоставляется материальная помощь из расчета выплаты на каждого ребенка. Сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет, предоставляется ежемесячная материальная помощь. В новых коллективных договорах предложены и введены новые льготы для семей, воспитывающих детей

с ограниченными возможностями здоровья. Все дети сотрудников в возрасте от 1 года до 14 лет получают новогодние подарки, родителям детей в возрасте до 1 года выплачивается материальная помощь в размере стоимости корпоративного детского новогоднего подарка. Ежегодно ко Дню знаний родители первоклассников получают материальную помощь в размере 10 тыс. руб.

Компания обеспечивает сотрудников санаторно-курортными (реабилитационно-восстановительными) путевками в санатории местного и южного направлений, а также корпоративные санатории. Сотрудники с членами своих семей имеют возможность на конкурсной основе воспользоваться программой оздоровительного отдыха бесплатно с оплатой 50% расходов на проезд к месту отдыха. Сотрудникам и ветеранам, а также членам их семей предоставляются льготные путевки на корпоративные базы отдыха.

Компания оказывает материальную поддержку сотрудникам в трудных жизненных ситуациях: при пожаре, затоплении, краже, утрате ближнего.

Каждый сотрудник Компании обеспечен полисом дополнительного медицинского страхования, а также может воспользоваться льготными стоматологическими услугами, включая протезирование зубов.

Сотрудники могут обратиться за психологической, финансовой, юридической помощью, получить консультации по ведению активного образа жизни и здоровому питанию, в том числе воспользоваться телемедициной.

В 2023 году мы реализовали масштабные проекты улучшения социально-бытовых условий на наших предприятиях на сумму более 500 млн руб.

Для организации досуга, развития творчества, удовлетворения духовных запросов сотрудников Компании, а также сплочения и объединения трудового коллектива, с целью повышения уровня вовлеченности сотрудников и укрепления коммуникационных связей в коллективе Компания проводит корпоративные культурно-массовые мероприятия к профессиональным праздникам, событиям и датам (День химика, День горняка, фестивали благотворительных проектов, мероприятия ко Дню театра, Дню Победы и т. п.), экологические игры-акции, семейные конкурсы («Поколение ФосАгро») и спортивные челленджи.

Ветеранские организации предприятий объединяют увольняющихся пенсионеров, при поддержке Компании реализуют комплекс мер социальной поддержки и организуют их досуг. С целью финансовой поддержки сотрудников-пенсионеров реализуется корпоративная пенсионная программа.



Вложения в социальные программы², млн руб.

Название программы	2021	2022	2023	Изменение 2023 к 2022, %
Выплата материальной помощи сотрудникам ¹	68,9	72,2	98,0	36
Оздоровление, санаторно-курортное лечение, программа ДМС, базы отдыха	359,5	506,2	586,5	16
Улучшение социально-бытовых условий труда	302,1	390,1	509,7	31
Корпоративная жилищная программа	76,5	88,5	112,0	27
Прочие социальные льготы и гарантии	227,7	227,1	329,7	45
Расходы на культурно-массовую работу	134,2	186,4	243,4	31
Поддержка профсоюзной организации (целевое финансирование, премии сотрудникам)	188,6	233,1	315,9	35
Итого	1 357,5	1 703,7	2 195,2	29

¹ В 2023 году Компания пересмотрела методологию расчета показателя и включила в него расходы из фонда генерального директора. Исходя из принципа сопоставимости информации, данные за 2022 и 2021 годы были пересчитаны соответственно.

² Периметр 2 - АО «Апатит» с филиалами и иными обособленными подразделениями.

Компания реализует корпоративную жилищную программу:



Компенсирует проценты по ипотечным кредитам на покупку жилья. Кандидаты отбираются на основании балльной системы с целью закрепления в Компании квалифицированного персонала дефицитных профессий и специальностей, в том числе из других регионов. Преимущественное право имеют сотрудники, состоящие в кадровом резерве, участники корпоративных программ развития молодых специалистов, а также сотрудники, имеющие высокие результаты в работе и общественной жизни предприятия;



Строит **корпоративные дома**. В период с 2014 по 2023 год построено пять домов (622 квартиры) в Череповце, Кировске, Балакове;



Предоставляет **служебное жилье**, оборудованное всем необходимым для проживания, а тем сотрудникам, кто арендует частные квартиры, производится компенсация расходов на аренду жилья.



Всего с начала программы около **3 тыс. сотрудников АО «Апатит»** улучшили свои жилищные условия при содействии Компании.

