



Политика управления  
человеческим капиталом  
ПАО «ЛУКОЙЛ»



## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Общие положения и связь с бизнес-стратегией	2
2. Цели, задачи и принципы Политики	3
3. Реализация Политики управления человеческим капиталом	5
4. Управление талантами и обеспечение преемственности	6
5. Управление результативностью труда и эффективностью работников	9
6. Управление мотивацией и вознаграждением	10
Приложение	14

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И СВЯЗЬ С БИЗНЕС-СТРАТЕГИЕЙ

- 1.1. Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Политика) основана на миссии ПАО «ЛУКОЙЛ» (далее – Компании): «энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные нам уникальные месторождения углеводородов, обеспечивая рост Компании, благополучие ее работников и общества в целом».
- 1.2. Политика является основополагающим документом Компании в области управления человеческим капиталом, распространяет свое действие на Компанию, иные организации Группы «ЛУКОЙЛ», а также их работников.
- 1.3. Политика направлена:
  - на обеспечение устойчивого развития Компании за счет эффективного управления человеческим капиталом, в том числе за счет эффективного управления риском нехватки квалифицированного персонала;
  - содействие долгосрочному экономическому росту и социальной стабильности в странах и в регионах деятельности Компании;
  - содействие сохранности окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов.
- 1.4. Политика основывается на бизнес-стратегии Компании и полностью соотнобразуется с ее целями и перспективами развития, учитывает необходимость прочного удержания лидерских позиций Компании, а также ее стремление проактивно отвечать на вызовы современности, такие как:
  - цифровая трансформация экономики;
  - сложная демографическая ситуация;
  - декарбонизация и экологические вызовы;
  - политическая, социальная и экономическая нестабильность;
  - принятие управленческих решений в условиях неопределенности;
  - стремительное развитие технологий.
- 1.5. Исходя из цели обеспечения устойчивого развития, Компания видит своей задачей формирование и поддержание комфортной среды, открытой к инновациям и поддерживающей предпринимательский подход к принятию решений для привлечения и развития талантов и реализации потенциала каждого работника.
- 1.6. Полностью разделяя международные принципы социально ориентированного бизнеса, Компания осуществляет свою деятельность в интересах общества, потребителей, акционеров и работников и считает одним из основных приоритетов в своем развитии лидерство в сфере корпоративной социальной ответственности.
- 1.7. Осознавая, что все достижения свершаются людьми и во благо людей, Компания признает, что ключевая роль в успешном развитии деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» принадлежит всем работникам Компании и других организаций Группы «ЛУКОЙЛ», образующим сплоченную команду лидеров и профессионалов.
- 1.8. В полной мере понимая важность вклада каждого работника в общее дело построения надежного и стабильного будущего Компании, мы придаем особое значение развитию человеческого капитала, придерживаясь принципов человекоориентированного подхода.

## 2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ

- 2.1. Политика управления человеческим капиталом ставит своей основной целью способствование достижению Компанией целей устойчивого развития за счет опережающего развития работников, бережного отношения к таланту каждого члена нашей команды профессионалов и развития благоприятной организационной среды, способствующей самореализации каждого работника.
- 2.2. Управление человеческим капиталом Компании основывается на философии лидерства и предпринимательском подходе к принятию решений. Компания поощряет проактивное лидерское поведение каждого работника Компании, заключающееся:
  - в постоянном стремлении к саморазвитию;
  - профессиональном отношении к выполняемой работе;
  - готовности брать на себя дополнительную ответственность и добиваться выдающихся результатов;
  - выступить инициатором проектов инновационного развития Компании.
- 2.3. Философия лидерства Компании определяет четыре ключевых ориентира:
  - управленческое лидерство;
  - проектное лидерство;
  - операционное лидерство;
  - цифровое лидерство.
- 2.4. Политика управления человеческим капиталом – это политика современной энергетической вертикально интегрированной компании, сформировавшей надежную корпоративную культуру и прочную систему корпоративных ценностей. Приверженность корпоративным ценностям лежит в основе деятельности всех работников, позволяя сохранить единство и целостность Компании в условиях неопределенности внешнего мира.
- 2.5. Политика предусматривает развитие эффективной системы управления талантами, отвечающей международным стандартам и предоставляющей равные возможности для максимального раскрытия потенциала каждого члена команды с целью обеспечения высокой производительности и результативности труда.
- 2.6. Политика призвана обеспечить максимальную адаптивность Компании к изменениям социально-политического, экономического и экологического характера, развивая способность работников к инновационной деятельности и поощряя трудовую мобильность.
- 2.7. Для достижения основной цели настоящей Политики Компания:
  - формирует мотивирующую среду, обеспечивающую эффективное развитие компетенций всех работников Компании и их результативную деятельность;
  - способствует вовлеченности всех работников в достижение стратегических целей Компании;
  - гарантирует справедливую оценку вклада каждого работника в общие достижения;
  - предусматривает достойное вознаграждение за достигнутые результаты труда;
  - обеспечивает внутреннюю преемственность за счет привлечения, развития и удержания талантов.

- 2.8. Основная задача Политики – обеспечить стабильное лидерство Компании как «предпочтительного работодателя» на международном рынке труда, чтобы привлекать к работе в Компании наиболее компетентных специалистов в своей области.
- 2.9. Компания стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и приверженность корпоративным ценностям являлись необходимыми условиями и единственной гарантией карьерного развития и продвижения в Компании.
- 2.10. Компания придерживается единых принципов и подходов в работе с людьми во всех странах и регионах своего присутствия, неукоснительно соблюдая действующее законодательство и уважая сложившиеся обычаи, устои и традиции.
- 2.11. В своей деятельности Компания руководствуется принципом предоставления равных прав и возможностей и считает недопустимым унижение человеческого достоинства и дискриминацию в любой форме и по любому признаку.

### 3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

- 3.1. Реализация настоящей Политики строится на принципах бизнес-партнерства всех подразделений.
- 3.2. Политика управления человеческим капиталом реализуется посредством:
  - построения эффективной организационной среды, обеспечивающей оптимальное ресурсное планирование и наиболее полное раскрытие таланта каждого работника;
  - создания условий для свободного, своевременного и эффективного обмена информацией, знаниями, опытом и предложениями работников, направленных на совершенствование процессов, методов и способов работы;
  - опережающего развития компетенций работников, эффективного управления талантами и преемственностью;
  - надлежащего управления результативностью труда и эффективностью деятельности на всех уровнях;
  - развития гибкой и эффективной системы мотивации.
- 3.3. Управление человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ» строится на интегрированном подходе к развитию перечисленных выше областей и управлению ими.
- 3.4. Одной из основных задач реализации Политики является непрерывная оценка эффективности мероприятий, направленных на минимизацию риска нехватки квалифицированного персонала.
- 3.5. Нормативные документы и процедуры, информационные и технологические системы поддержки и другие необходимые компоненты инфраструктуры управления человеческим капиталом разрабатываются в целях реализации настоящей Политики.
- 3.6. Все работники Компании участвуют в реализации Политики управления человеческим капиталом.

## 4. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

- 4.1. Для обеспечения устойчивого развития Компания рассматривает управление талантами и обеспечение преемственности в качестве приоритетных задач в сфере управления человеческим капиталом. Для этого Компания постоянно работает над развитием имиджа «предпочтительного работодателя».
- 4.2. Компания считает следующие качества своих работников наиболее важными и способствует их всестороннему развитию:
- адаптивность – правильная оценка изменения окружающих условий и своевременное реагирование на них для достижения наиболее успешного результата;
  - доброжелательность – открытое, позитивное и ответственное отношение к коллегам, партнерам и клиентам;
  - добросовестность – ответственное и профессиональное отношение к своей работе и деятельности Компании в целом;
  - инновационность – повышение личной результативности труда и эффективности деятельности Компании за счет поиска и рационального применения в работе новых инструментов и технологий;
  - командность – эффективное сотрудничество с другими работниками для достижения общей цели, основанное на принципах взаимопонимания, взаимопомощи и взаимоуважения;
  - компетентность – наличие у работника Компании совокупности достаточных знаний, опыта и навыков, необходимой для эффективного осуществления трудовой деятельности;
  - лидерство – проявление инициативности в своей работе и способность вовлечь коллег в работу, направленную на достижение Компанией целей;
  - мобильность – готовность оперативно менять места трудовой деятельности с перемещением в другую страну (другой регион внутри страны) с целью развития и поддержания деятельности Компании;
  - приверженность безопасности – осознанное соблюдение правил и требований, направленных на защиту окружающей среды, здоровья и жизненно важных интересов людей и общества в целом, а также на управление и минимизацию производственных и профессиональных рисков;
  - самосовершенствование – стремление к постоянному развитию, овладению новыми компетенциями, обмену опытом и знаниями с коллегами.
- 4.3. С целью привлечения талантов Компания:
- осуществляет постоянный мониторинг тенденций рынков труда в странах и регионах своей деятельности;
  - развивает сотрудничество с образовательными организациями в области развития научной и материально-технической базы, поддержки студентов и преподавателей и ведет целенаправленную работу по поиску и отбору талантливых выпускников;
  - формирует конкурентное преимущество работодателя в целях привлечения высококвалифицированных специалистов на рынке труда;
  - уделяет особое внимание развитию молодых специалистов, обеспечивая этим будущность, основанную на преемственности в управленческой и производственной деятельности.

4.4. Развитие талантов в Компании:

- основывается на стратегических потребностях бизнеса, бизнес-планах организаций и подразделений и требованиях к выполняемой работе;
- базируется на осознанном и ответственном отношении работников к развитию своей профессиональной карьеры и их личной потребности в саморазвитии;
- строится на принципах опережающего развития компетенций и непрерывного обучения в течение жизни;
- использует систему наставничества, призванную обеспечить максимально быструю адаптацию новых работников и развитие необходимых компетенций за счет приобретения опыта и знаний от коллег в процессе выполнения трудовых обязанностей;
- применяет весь арсенал средств и способов обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности.

4.5. Сознавая, что динамичное и устойчивое развитие обеспечивается талантом и усилиями каждого работника, Компания придает особое значение созданию и поддержанию благоприятной среды, мотивирующей к укреплению личной приверженности Компании.

4.6. В целях формирования благоприятной среды для раскрытия и реализации потенциала каждого работника Компания:

- обеспечивает комфортные и безопасные условия труда;
- создает возможности для профессионального и личного развития;
- поощряет в работниках лидерские качества и инициативность, направленные на развитие деятельности и укрепление конкурентного преимущества Компании;
- разрабатывает и внедряет инструменты и механизмы для осуществления объективной оценки результативности труда и эффективности деятельности работников;
- выстраивает систему мотивации, учитывающую значимость вклада каждого работника и обеспечивающую справедливое вознаграждение за достигнутые результаты, включая формы материального и нематериального поощрения.

4.7. Руководствуясь стремлением к сохранению динамики устойчивого развития, Компания уделяет особое внимание обеспечению преемственности в управленческой и производственной деятельности.

4.8. Система преемственности в Компании основывается на следующих подходах:

- Развитие карьеры работников строится по одному из трех направлений, которые Компания считает ключевыми для своей деятельности:
  - управленческая деятельность – обеспечение устойчивого функционирования Компании и достижения стратегических целей развития, осуществляемое посредством эффективного управления вверенными ресурсами;
  - проектная деятельность – обеспечение достижения стратегических целей развития Компании за счет реализации крупных и приоритетных проектов, в том числе международных, а также внедрения системных улучшений;
  - экспертная деятельность – обеспечение всесторонней поддержки управленческой, проектной и текущей деятельности Компании за счет глубоких и разносторонних знаний в применимой сфере.
- При замещении вакантной ключевой либо вышестоящей должности приоритет отдается работникам Компании.

- При рассмотрении кандидатов на замещение вакантной ключевой либо вышестоящей должности определяющими критериями являются:
  - устойчивая положительная динамика результативности деятельности работника;
  - соблюдение необходимых в работе норм и правил, включая требования к охране окружающей среды и безопасности труда и производства;
  - системное развитие профессиональных и личных компетенций, направленное на повышение эффективности и производительности труда;
  - проявление лидерского поведения в ежедневной трудовой деятельности и в решении производственных задач, выраженное в выдвижении инициатив, соответствующих целям развития Компании, принятии на себя дополнительной ответственности за их реализацию и достижении намеченных результатов.
- Подбор кандидатов на замещение вакантной ключевой либо вышестоящей должности осуществляется с учетом положительной динамики результатов регулярной и объективной оценки эффективности деятельности работников Компании по определяющим критериям.

## 5. УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТНИКОВ

- 5.1. Принципиально важным для достижения целей устойчивого развития является систематизированное управление результативностью труда и эффективностью деятельности каждого работника, для чего Компания внедряет и будет развивать систему «Управление Эффективностью Персонала».
- 5.2. Система «Управление Эффективностью Персонала» решает следующие задачи:
- обеспечение объективной оценки вклада каждого работника в достижение целей Компании для определения справедливого вознаграждения за достигнутые результаты, включая все формы материального и нематериального поощрения;
  - повышение вовлеченности работников в деятельность Компании;
  - повышение мотивации работников Компании;
  - повышение результативности труда;
  - планирование и развитие карьеры;
  - управление развитием компетентности работников Компании;
  - управление преемственностью;
  - формирование объективного комплексного профиля работника с учетом его достижений и компетенций.
- 5.3. В основе управления результативностью труда и эффективностью деятельности работников Компании лежат следующие принципы:
- эффективное целеполагание, направленное на достижение синергетического эффекта от совместной деятельности всего коллектива Компании за счет установления понятных целей для каждого работника и их соотнесения с целями развития Компании;
  - непрерывный мониторинг прогресса достижения согласованных с работником целей с использованием современных инструментов аналитики данных;
  - действенная обратная связь, направленная на обеспечение объективной оценки компетентности и вклада каждого работника в достижение общих целей подразделения, организации Группы «ЛУКОЙЛ» и Компании;
  - комплексная интеграция со всеми инструментами и системами управления человеческим капиталом, применяемыми в Компании.

## 6. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

- 6.1. Компания стремится создать эффективную систему мотивации и общего вознаграждения, целями которой являются привлечение, удержание и мотивирование работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешное выполнение Компанией своей миссии и достижение бизнес-целей с оптимальными затратами.
- 6.2. Общее вознаграждение подразделяется на **материальное** и **нематериальное** (рис. 1).



Рис. 1

- 6.3. Под **нематериальным** вознаграждением понимаются все формы признания заслуг и поощрения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их непосредственным денежным эквивалентом. Нематериальное вознаграждение включает как **государственные** награды, так и **корпоративные**. Компания будет поддерживать и развивать систему нематериального вознаграждения.
- 6.4. Материальное вознаграждение включает **прямое материальное** вознаграждение и **непрямое материальное** вознаграждение.
- 6.5. Прямое материальное вознаграждение состоит из **фиксированной части** (базовой заработной платы и дополнительных выплат) и **переменной части** (краткосрочных и годовых премиальных выплат, долгосрочной программы мотивации).
- 6.6. Непрямое материальное вознаграждение включает **программы социальной защиты работников** (в том числе обязательные, или государственные, программы и добровольные, или корпоративные, программы) и **программы дополнительных льгот** (дополнительные льготы, доступные всем работникам, и дополнительные льготы для отдельных категорий работников).
- 6.7. Размер прямого материального вознаграждения каждого работника Компании зависит от следующих факторов:
- относительной ценности (значимости) должности работника, отраженной в ее принадлежности к определенному грейду (разряду);
  - опыта работы и профессиональных качеств, отраженных в установлении конкретного оклада (часовой тарифной ставки) работника в соответствии с грейдом (разрядом);
  - продемонстрированной работником эффективности работы и достигнутых результатов за определенный период, отраженных в размере премиальных выплат за этот период;
  - конкурентного рынка труда (уровней оплаты сопоставимых должностей на рынке труда) и целевого (ожидаемого) положения Компании на конкурентном рынке труда для данного уровня или группы должностей.
- 6.8. При выборе целевого положения на конкурентном рынке труда Компания:
- учитывает особенности рынков труда по отдельным функциональным направлениям;
  - определяет ограниченное количество групп работников и должностей, которые имеют ключевое значение для достижения целей и задач Компании и в отношении которых Компания стремится установить сотрудникам вознаграждение в размере, превышающем средние показатели соответствующего конкурентного рынка;
  - в отношении остальных работников Компания стремится платить на **среднем уровне** соответствующего конкурентного рынка;
  - подходы к определению ключевых должностей и групп работников, а также конкурентного рынка подлежат пересмотру по мере изменения рыночной конъюнктуры, политики, внешних и внутренних условий деятельности Компании.
- 6.9. Компания проводит регулярный анализ инфляции и принимает необходимые решения в отношении фиксированной части вознаграждения в зависимости от динамики рыночных изменений и финансовых возможностей Компании.

- 6.10. Размер переменной части общего прямого материального вознаграждения зависит от достижения Компанией в целом, ее отдельными подразделениями, организациями, коллективами работников, отдельными работниками Компании согласованных целей и задач, отраженных в системе «Управление Эффективностью Персонала».
- 6.11. Система премиальных выплат служит для поощрения достижения работниками индивидуальных целей и повышения уровня ответственности за достижение коллективных, проектных, корпоративных целей и задач, что осуществляется путем сбалансированного сочетания индивидуальных, коллективных и корпоративных показателей.
- 6.12. Соотношение фиксированной и переменной частей вознаграждения, баланс индивидуальных, коллективных и корпоративных показателей различаются в зависимости:
- от относительной ценности (значимости) должности, выраженной в грейде (разряде);
  - специфики и особенностей деятельности работника и/или его подразделения;
  - рыночной практики для сопоставимых должностей;
  - иных факторов.
- 6.13. Одной из составляющих системы мотивации являются Программы долгосрочной мотивации, направленные на повышение вовлеченности и заинтересованности работников в долгосрочном успехе Компании.
- 6.14. Непрямое материальное вознаграждение, предоставляемое Компанией в форме программ социальной защиты работников и программ дополнительных льгот сверх обязательного государственного обеспечения, является неотъемлемой частью системы общего вознаграждения и учитывается Компанией при оценке привлекательности и конкурентоспособности предоставляемого общего вознаграждения.
- 6.15. Программы социальной защиты (медицинское страхование, страхование жизни, негосударственное пенсионное обеспечение, страхование от несчастных случаев) имеют целью обеспечить работникам Компании необходимый и достаточный уровень медицинского обслуживания, предоставить гарантии защищенности при возникновении непредвиденных обстоятельств и повышение уровня возмещения утраченного заработка при выходе на пенсию. Предоставление таких программ снижает риск и потенциальные затраты Компании при возникновении страховых случаев.

- 6.16. Компания продолжит дальнейшее развитие и финансирование программы социальной защиты, исходя из следующих принципов:
- **экономической целесообразности**, подразумевающего, что социальные обязательства Компании не должны подменять социальные обязательства государства и их финансирование не должно идти в ущерб выполнению Компанией своих обязательств перед акционерами и инвесторами;
  - **достаточности**, означающего, что Компания будет финансировать за счет своих средств такой уровень предоставления дополнительных страховых услуг, который является разумно необходимым и соответствует рыночной практике других работодателей региона;
  - **совместной ответственности**, означающего, что Компания предполагает постепенный переход к долевному участию работников и Компании в финансировании программ социальной защиты, особенно предоставляемых сверх базового уровня;
  - **прозрачности**, означающего, что Компания стремится к тому, чтобы каждый работник имел полное представление о механизмах, правилах работы и выгодах, предоставляемых программами социальной защиты, и имел возможность принимать осознанные решения об участии в финансировании таких программ.
- 6.17. Дополнительные льготы, предоставляемые Компанией и организациями Группы «ЛУКОЙЛ» сверх установленных законодательством, имеют целью повышение привлекательности пакета общего вознаграждения, предоставляемого Компанией для привлечения, мотивации и удержания работников. Набор дополнительных льгот каждого работника определяется ценностью его должности, особенностями региона, в котором он работает, характером его деятельности, его принадлежностью к определенным группам работников и другими параметрами.
- 6.18. Компания стремится к использованию единых принципиальных подходов к системе общего вознаграждения, включая единую систему грейдов (разрядов) и базовый набор дополнительных льгот в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».
- 6.19. Компания будет проводить активную политику информирования в соответствии с существующими правилами и процедурами всех работников, участников рынка труда и других заинтересованных лиц о конкурентных преимуществах системы общего вознаграждения, предоставляемого Компанией, с целью повышения объективности и обеспечения прозрачности информации о системе общего вознаграждения Компании.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Термины и определения

**Вышестоящая должность** – должность, предусматривающая совокупность обязанностей, полномочий и ответственности, способных оказывать большее относительно текущей должности работника влияние на деятельность Компании, организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и отдельных подразделений в силу объема воздействия и/или масштаба последствий и рисков в результате действия и/или бездействия лиц, работающих в такой должности.

**Грейд (разряд)** – группа близких по относительному весу должностей, которым присвоен один и тот же диапазон заработных плат.

**Ключевая должность** – должность, предусматривающая совокупность обязанностей, полномочий и ответственности, способных оказать особое влияние на деятельность Компании, организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и отдельных подразделений в силу объема воздействия и/или масштаба последствий и рисков в результате действия и/или бездействия лиц, работающих в такой должности.

**Компетенции** – необходимые для данной должности знания, навыки, умения и поведенческие характеристики.

**Корпоративная культура** – сочетание норм, ценностей и убеждений, которые определяют способ решения организацией проблем внутренней интеграции и внешней адаптации, направляют и стимулируют ежедневное поведение людей, а также сами преобразуются под его воздействием.

**Корпоративные ценности** – компоненты корпоративной культуры, наделяемые особым значением в сознании работников Компании и вследствие этого регулирующие их общественное поведение.

**Лидер** – это проводник изменений, который ставит перед собой и другими амбициозные цели, готов брать дополнительную ответственность и добиваться выдающихся результатов через создание синергетического эффекта и формирование добавочной стоимости от управления вверенными ресурсами (прежде всего, человеческим капиталом).

**Миссия** – смысл существования, предназначение организации, которое отличает ее от других подобных организаций.

**Мотивация** – механизм влияния на рост результативности и эффективности труда, процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации.

**Планирование карьеры** – определение целей профессионального развития работника и путей, ведущих к их достижению.

**Предпочтительный работодатель** – положение работодателя на рынке труда, предопределяющее выбор в пользу такого работодателя при рассмотрении претендентами других конкурентных предложений.

**Система мотивации** – это совокупность материальных и нематериальных стимулов, направленных на удовлетворение потребностей работников и используемых для побуждения внутренних движущих сил работников к эффективной деятельности для достижения поставленных целей.

**Система управления человеческим капиталом** – система взаимодействия работников и Компании, начиная с привлечения и оформления в Компанию до выхода работника на пенсию и последующей поддержки.

**Управление преемственностью** – процесс выявления кандидатов для замещения ключевых должностей в Компании и целенаправленная работа по развитию необходимых для этого компетенций.