

Общекорпоративные цели НКЦ и НРД отличаются от целей Биржи в силу специфики деятельности указанных компаний, выполняющих функции ЦК и центрального депозитария соответственно, а также требований законодательства, предъявляемых к кредитным организациям. В этой связи общекорпоративные цели данных компаний рассматриваются отдельно и утверждаются соответствующими решениями наблюдательных советов данных организаций.

Для удержания ключевого персонала, его мотивации на долгосрочное, устойчивое развитие бизнеса всей Группы действует Программа долгосрочной мотивации, основанной на акциях, принципы и параметры которой утверждены Наблюдательным советом Биржи.

Кроме того, в Группе действует система льгот, включающая в себя несколько типов страхования, а также различные виды материальной помощи.

Биржа последовательно повышает конкурентоспособность компенсационного пакета для найма и удержания профессиональных кадров. В отчетном году на Бирже велась работа по усилению зависимости переменной части вознаграждения, особенно сотрудников рыночных подразделений, от финансовых целей и реализации стратегических проектов через систему целеполагания.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Одним из направлений стратегии Группы является совершенствование корпоративной культуры, целями которого являются:

- ▶ выработка наиболее эффективных моделей поведения сотрудников для решения стоящих бизнес-задач;
- ▶ повышение вовлеченности сотрудников в реализацию стратегии;
- ▶ повышение эффективности взаимодействия сотрудников (вертикального, горизонтального, кросс-функционального).

Основа совершенствования корпоративной культуры – ценности Группы:

- ▶ мы отвечаем за будущее компании;
- ▶ мы развиваемся и готовы к изменениям;
- ▶ мы в партнерстве с клиентами;
- ▶ мы открыты и порядочны.

Корпоративные ценности интегрированы во все ключевые процессы и средства коммуникации:

- ▶ обратная связь по ценностям и компетенциям;
- ▶ внутренние коммуникации;
- ▶ демонстрация топ-менеджерами личного примера следования ценностям;
- ▶ аудит регулярных бизнес-процессов на соответствие ценностям;
- ▶ обучение сотрудников;
- ▶ оценка персонала при найме по ценностям;
- ▶ нематериальное поощрение сотрудников;
- ▶ управление талантами;
- ▶ развитие HR-бренда;
- ▶ программы признания, номинации которых разработаны в прямой взаимосвязи с ценностями;
- ▶ корпоративные клубы.

Мы стремимся к единому подходу в развитии нашей корпоративной культуры, поэтому 2019 год объявлен годом диалога между руководителем и подчиненным, между внутренними заказчиками и исполнителями, между коллегами.

Для мониторинга корпоративной культуры было проведено исследование вовлеченности персонала Группы, в котором приняли участие 88 % сотрудников Группы. По результатам исследования определены основные зоны развития, которым в 2019 году будет уделяться особое внимание.

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Система обучения и развития Биржи включает образовательные программы, инструменты развития на рабочем месте и самообучения. При этом Биржа делает акцент на передаче сотрудникам ответственности за их развитие, предоставляя для этого современные технологии, ресурсы и дополнительные возможности. Начиная с 2017 года Биржа придерживается концепции обучения «70–20–10», которая предполагает смещение фокуса в обучении на самообучение и развитие на рабочем месте (70 % усилий) вместе с обучением на опыте других (20 % усилий) и непосредственным прохождением тренингов (10 % усилий).

В различных образовательных программах и тренингах приняли участие 692 сотрудника.

Профессиональное и обязательное обучение является приоритетным направлением. Большое внимание уделяется вопросам развития корпоративных компетенций, лидерских навыков и навыков проектного управления, необходимых для реализации стратегических проектов Группы. На долю таких программ приходится до 30 % времени. В 2018 году стартовал третий поток обучения по программе факультета менеджмента, в котором 40 сотрудников Группы развивают лидерские компетенции. В рамках программы проектного факультета 30 сотрудников развивают навыки проектного управления и дизайн-мышления.

На профессиональном факультете реализуется проект «Внутренние тренеры», где сотрудники Группы проводят короткие мастер-классы, тренинги и семинары с целью передачи уникальных знаний внутри Группы. В 2018 году внутренними тренерами стали 10 сотрудников Биржи, которые провели 16 тренингов для 135 сотрудников по различным тематикам.

Ежегодно проводится Неделя знаний для всей Группы с целью ознакомления сотрудников с трендами в обучении. В 2018 году более 400 сотрудников посетили мастер-классы на тему развития критического мышления и эмоционального интеллекта.

Обучение руководителей высшего звена включает как индивидуальные тренинги, так и совместные занятия. Для обеспечения непрерывного развития руководства ведущей европейской бизнес-школой разработана и внедрена программа по развитию навыков в стратегическом менеджменте и лидерстве.

Особое внимание уделяется практикам управления эффективностью (performance management), особенно в части предоставления обратной связи. Рабочими инструментами руководителя являются результаты, полученные в MOEX FeedBack, обновленном опросе по методу «360 градусов». В планах на 2019 год – запуск специализированного курса обучения для руководителей всех уровней «Мастерская диалога».

В 2018 году на Бирже обновлена программа управления талантами, которая предполагает системную оценку эффективности и потенциала сотрудников для формирования долгосрочных индивидуальных планов профессионального и карьерного развития. Важной составляющей программы являются обсуждение и формирование пула возможных преемников на ключевые позиции. Для членов исполнительных органов, в том числе дочерних предприятий, действует программа планирования преемственности, согласно которой определен пул преемников на ключевые позиции, сформированы и реализуются индивидуальные планы развития преемников.

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА

Предоставление сотрудникам Группы корпоративной социальной поддержки, более высокого уровня гарантий по сравнению с установленным законодательством является одним из элементов социальной политики, направленной на обеспечение социальной защищенности сотрудников. Корпоративная социальная поддержка осуществляется в соответствии с Положением о корпоративной социальной поддержке работников, утвержденным исполнительными органами Группы в 2016 году. Приоритетные направления социальной поддержки – забота о здоровье, защита материнства и детства. Все компании Группы страхуют своих сотрудников по программам добровольного медицинского страхования (ДМС), международного медицинского страхования, обеспечивают полисами медицинского страхования выезжающих за рубеж, а также полисами страхования от несчастных случаев и болезней. Программы страхования ежегодно аудируются, в том числе по результатам опроса сотрудников о качестве предоставления услуг по медицинскому страхованию. Сотрудники имеют возможность застраховать членов своих семей по программам ДМС за счет средств Группы в рамках выделенного на каждого сотрудника лимита.

В Группе есть постоянно действующая Комиссия по социальным вопросам, которая рассматривает возможность оказания сотрудникам материальной помощи в связи с несчастным случаем или чрезвычайными обстоятельствами, не покрываемыми действующими программами страхования, и определяет размер такой помощи.