

**УТВЕРЖДЕНО:**

Приказом № \_\_\_\_\_\_\_\_

от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Политика мотивации персонала**

**П1.18**

**Екатеринбург,  
2020 г.**

**Содержание**

[1. Общие положения 3](#_Toc56624010)

[2. Основные определения 3](#_Toc56624011)

[3. Цели и задачи политики мотивации персонала 4](#_Toc56624012)

[4. Основные принципы системы мотивации 4](#_Toc56624013)

[5. Основные направления материальной системы мотивации 5](#_Toc56624014)

[6. Основные направления нематериальной системы мотивации 6](#_Toc56624015)

[7. Взаимодействие с другими подразделениями 6](#_Toc56624016)

[8. Заключительные положения 7](#_Toc56624017)

# **Общие положения**

* 1. Политика мотивации персонала (далее – Политика) является основополагающим документом, регулирующим порядок материального и нематериального стимулирования работников в Группе Атомстройкомплекс (далее – Группа).
  2. Настоящая Политика распространяет свое действие на всех работников Группы.
  3. Право доступа к настоящей Политике имеют все сотрудники Группы.
  4. Настоящая Политика описывает верхнеуровневые направления системы мотивации персонала Группы. Детальное описание направлений, методологии, формул расчета, а также регламент и состав участников комитета по вознаграждениям должны быть представлены в рамках иных внутренних нормативных документов в соответствии с положениями настоящей Политики, описанными ниже.
  5. Распорядительные, локальные нормативные и иные внутренние нормативные документы, регулирующие порядок материального и нематериального стимулирования, не должны противоречить настоящей Политике.
  6. Настоящая Политика, изменения и дополнения к ней утверждаются акционерами Группы. Выполнение контролируется Директором по персоналу.
  7. Изменения в Политику вносятся в случаях:
* Изменения законодательства РФ
* Изменения стратегических целей Группы
* Изменения организационной структуры Группы
* Иных изменений, касающихся управления персоналом Группы (увеличение текучести персонала, резкие изменения на рынке труда)
  1. Инициативы по изменению действующей Политики, если они не касаются изменений, указанных в пункте 1.7, могут исходить от акционеров Группы/руководителей структурных подразделений и должны быть согласованы с Директором по персоналу.

# **Основные определения**

## Сегмент должностей – группа, присвоенная должностям по результатам оценки, основанная на их характеристиках (уровень технических, управленческих и прочих специальных знаний; степень сложности решаемых проблем и самостоятельности при принятии решений; уровень решений, принимаемых в процессе работы, их потенциальное влияние на финансовый результат) и ее ценности для Группы.

## Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – измеримые показатели деятельности, отражающие полноту достижения тех или иных целей, поставленных перед компанией, подразделением, конкретным сотрудником.

## Система мотивации персонала – совокупность материальных и нематериальных стимулов, призванных обеспечить качественный и производительный труд работников в компании, повышение их заинтересованности и лояльности, а также способ привлечения и удержания наиболее талантливых в отрасли специалистов.

## Заработная плата – гарантированный доход за труд работника, включающий должностной оклад, часовые ставки, доплаты и надбавки, районные коэффициенты и прочие компенсационные и стимулирующие выплаты.

## Краткосрочная премия – негарантированный доход, стимулирующий работников достигать поставленные цели. Периодичность премирования: до 1 года включительно (может быть месячной, квартальной, полугодовой, годовой и/или привязанной к проектам).

## Проектная премия – негарантированный доход, часть краткосрочной премии, стимулирующая работников достигать поставленные на проектах цели, установленные по отдельным этапам/вехам проектов.

## Долгосрочная премия – негарантированный доход, стимулирующий работников достигать долгосрочные стратегические цели (как правило, показатели отслеживаются на горизонте 3-5 лет).

# **Цели и задачи политики мотивации персонала**

## Настоящая Политика разработана с целью повышения эффективности труда, мотивации и мышления работников на достижение конкретных результатов деятельности в интересах бизнеса Группы, обеспечения взаимовыгодного сотрудничества Группы и работников.

## Задачами Политики являются:

* Формализация общих подходов к системе мотивации персонала в Группе в соответствии со стратегическими целями, видением акционеров и топ-менеджмента компании
* Установление единых принципов и направлений эффективной системы мотивации в Группе

# **Основные принципы системы мотивации**

## Ориентация на достижение стратегических целей Группы и стратегии управления персоналом.

## Конкурентоспособность при сравнении с референтными компаниями на рынке.

## Прямая связь с результативностью бизнеса и текущими КПЭ Группы.

## Разделение системы мотивации на материальную и нематериальную составляющие.

## Справедливость и однородность по отношению к сотрудникам сопоставимого сегмента должностей, с учётом их функционала и степени влияния на достижение стратегических целей Группы.

## Прозрачность и доступность системы мотивации для сотрудников любого из сегментов должностей.

## Быстрая и эффективная адаптация к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов в условиях нестабильности.

## Непрерывность планирования процессов управления персоналом Группы на основе регулярной оценки состояния человеческих ресурсов.

## Управляемость системы мотивации через механизмы внесения оперативных корректировок.

## Преемственность – сохранение и преумножение традиций в управлении человеческими ресурсами Группы.

## Регулярность индексации заработной платы на основе индекса потребительских цен и периодическое повышение заработной платы, сопровождающее рост производительности труда по Группе.

# **Основные направления материальной системы мотивации**

## Материальная система мотивации Группы включает в себя денежную и неденежную составляющие.

## Денежная часть материальной системы мотивации подразделяется на:

* Гарантированную (фиксированную) часть, которая является основой для выплаты заработной платы конкретному сотруднику в соответствии с его сегментом должности
* Негарантированную (переменную) часть, выплата которой зависит от выполнения текущих КПЭ и результативности бизнеса в целом, в соответствии с сегментом должности сотрудника. Выплата данной части вознаграждения остаётся на усмотрение работодателя

## Гарантированная (фиксированная) часть состоит из:

* Заработной платы сотрудника. Величина базовой заработной платы зависит от выполняемых сотрудником обязанностей, сложности решаемых задач, уровня ответственности и устанавливается отдельно для каждого сотрудника в соответствии с его сегментом должности
* Законодательных надбавок и выплат (работа в условиях, отклоняющихся от нормальных, районный коэффициент)
* Иных надбавок и доплат компенсационного характера

## Система премирования направлена на достижение текущих целей Группы, взаимосвязана с системой ключевых показателей эффективности и создает дополнительную заинтересованность сотрудников в повышении эффективности общей работы Группы.

## Негарантированная (переменная) часть включает в себя:

* Краткосрочное премирование (до 1 года включительно)
* Долгосрочное премирование (в горизонте 3-5 лет)
* Проектное премирование (в процессе реализации и по результатам завершения проекта, в зависимости от длительности проекта)
* Разовое премирование (отдельные выдающиеся заслуги конкретного сотрудника, к примеру наставничество)

## Краткосрочное премирование подразделяется на квартальное / полугодовое / годовое и выплачивается в зависимости от сегмента должности сотрудника и выполнения текущих КПЭ.

## Проектное премирование применяется в отношении отдельных категорий сотрудников, задействованных в процессе реализации проекта и направлено на поощрение их эффективного взаимодействия в процессе работы.

## Проектное премирование состоит из 3 частей:

* Премия за выполнение графика исполнения проекта, выплачивается на поквартальной основе
* Премия за окончание проекта, выплачивается однократно, по итогам квартала, в котором произошло последнее из событий:
  + 1. Получение Акта ввода в эксплуатацию в установленный срок
    2. Передача квартир дольщикам
    3. Подписание Акта передачи объекта управляющей компании
    4. Согласование графика доработок по проекту с управляющей компанией
* Премия за выполнение плана по прибыли и личный вклад сотрудника (выплачивается однократно в квартал, следующий за решением комиссии по премированию за окончание проекта)

## Долгосрочное премирование направлено на создание факторов, способствующих росту прибыли, повышению капитализации и инвестиционной привлекательности Группы, привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов.

## Долгосрочное премирование применяется для руководящего состава Группы и отдельных ключевых специалистов, выплачивается в горизонте 3-5 лет в зависимости от сегмента должности сотрудника и выполнения КПЭ, в соответствии с Политикой об использовании системы показателей эффективности Группы

## КПЭ в разрезе долгосрочного премирования могут быть пересмотрены при определённых условиях (не чаще 1 раза в год, при изменении стратегических целей Группы, иных резких изменений на рынке труда), в таком случае предусмотрены промежуточные выплаты за выполненные задачи.

## Детальное описание видов, условий и промежуточных выплат в части премирования должно быть представлено в Положении о премировании персонала Группы.

## При определенных жизненных обстоятельствах сотрудникам Группы возможно предоставление единовременной материальной помощи.

## Неденежная часть материальной системы мотивации включает в себя набор корпоративных льгот в зависимости от сегмента должности сотрудника.

## Детальное описание направлений в части материальной системы мотивации должно быть представлено в Положении об оплате и мотивации труда персонала Группы.

# **Основные направления нематериальной системы мотивации**

## Нематериальная система мотивации сочетает в себе условия труда сотрудников, возможности их обучения и развития в рамках Группы, уровень признания их заслуг и статус в коллективе, корпоративную культуру.

## Детальное описание направлений в части нематериальной системы мотивации должно быть представлено в Положении об оплате и мотивации труда персонала Группы.

# **Взаимодействие с другими подразделениями**

## Процесс мотивации персонала связан со следующими бизнес-процессами Группы: планированием, бюджетированием, стратегическим развитием, наймом, адаптацией и т.д.

## В связи с этим взаимосвязь процесса мотивации персонала должна быть регламентирована отдельными внутренними нормативными документами Группы.

## Методологическую разработку и периодическую актуализацию внутренних нормативных документов в части процесса мотивации персонала осуществляет подразделение по управлению персоналом с привлечением Подразделения экономики и финансов (в части расчётов).

# **Заключительные положения**

## Изменения к документу готовит Подразделение по управлению персоналом.

## Оригинал настоящего документа хранится в Подразделении по управлению персоналом, копии – в системе электронного документооборота, на корпоративном портале Группы.

## Срок ревизии настоящего документа: 2 года.