

**ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СБЕРБАНК РОССИИ»**

СОГЛАСОВАНО

Комитетом Профсоюза работников
Публичного акционерного общества
«Сбербанк России»
Постановление от 23.10.2015 № 11

УТВЕРЖДЕНО

Наблюдательным советом
Публичного акционерного общества
«Сбербанк России»
Протокол от 18.11.2015 № 55

**ПОЛИТИКА
оплаты труда работников
Публичного акционерного общества
«Сбербанк России»**

г. Москва
2015

Реквизиты ВНД

Наименование	Политика оплаты труда работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России»	
Действие ВНД распространяется на подразделения	√	Центральный аппарат
	√	Подразделения центрального подчинения
	√	Территориальные банки
	√	Отделения банка
	√	Внутренние структурные подразделения

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	4
3. РИСКИ.....	5
4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	5
5. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	6
6. ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ.....	8
7. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	10
8. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ.....	11
ПРИЛОЖЕНИЕ №1. Список терминов и определений.....	12
ПРИЛОЖЕНИЕ №2. Перечень ссылочных документов.....	13

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Целью Политики оплаты труда работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – Политики) является определение базовых принципов и основных элементов системы оплаты труда для работников Публичного акционерного общества «Сбербанк России» (далее – Банк).

1.2. Настоящая Политика распространяется на работников всех структурных подразделений и филиалов Банка, расположенных на территории Российской Федерации.

1.3. Кроме обозначенных в настоящей Политике принципов и элементов системы оплаты труда, Банк в обязательном порядке предоставляет своим работникам гарантии по оплате труда и компенсациям в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Коллективным договором Публичного акционерного общества «Сбербанк России».

1.4. Банк рассматривает систему оплаты труда работников как один из базовых элементов проактивной кадровой политики, направленной на поддержку реализации стратегических и бизнес-целей.

1.5. Политика оплаты труда определяет:

- основные принципы системы оплаты труда;
- базовые составляющие системы оплаты труда;
- принципы управления системой оплаты труда.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

2.1. Корпоративная политика оплаты труда направлена на обеспечение эффективного управления системой денежного вознаграждения работников Банка, целью которой является привлечь, удержать, мотивировать, способствовать карьерному росту и развитию работников, чья квалификация и результативность способствуют достижению бизнес- и стратегических целей Банка.

2.2. Банк стремится реализовать справедливую и прозрачную систему оплаты труда, которая:

- вознаграждает и поощряет работников за их труд в соответствии с их навыками, усилиями и затраченным временем;
- предлагает работникам конкурентоспособное вознаграждение на уровне, сопоставимом с вознаграждением в ведущих компаниях финансового сектора;
- мотивирует каждого работника к достижению высоких результатов деятельности и улучшению продуктивности своего труда;
- является понятной работникам Банка;
- соответствует лучшим международным практикам и подходам, требованиям российского законодательства;
- обеспечивает соответствие размера вознаграждения работников Банка характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

3. РИСКИ

Основными рисками неисполнения настоящей Политики являются:

- невозможность выполнения бизнес- и стратегических целей Банка вследствие отсутствия эффективных инструментов привлечения, удержания и мотивации персонала, в т.ч. по причине несоответствия уровня оплаты труда работников Банка рыночному уровню;
- снижение уровня выполнения ключевых показателей эффективности вследствие отсутствия необходимых механизмов их планирования и контроля на различных уровнях;
- возникновение регуляторных рисков, связанных с неисполнением требований законодательства Российской Федерации в части оплаты труда работников;
- возможность возникновения репутационных рисков вследствие несоответствия системы оплаты труда наиболее успешным и современным рыночным практикам;
- снижение уровня вовлеченности персонала в случае несоответствия системы оплаты труда принципам внутренней и внешней справедливости.

4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

4.1. В соответствии с поставленными целями система оплаты труда должна отвечать пяти базовым принципам:

1. Принцип интеграции в политику управления персоналом.

Система оплаты труда является одним из элементов комплексной системы управления персоналом, которая во взаимодействии с другими ее элементами (наем, обучение, оценка, развитие, карьерное продвижение) обеспечивает реализацию стратегии управления персоналом Банка.

2. Принцип внутренней справедливости.

Устанавливает взаимосвязь оплаты труда работников Банка с уровнем должности (относительным весом должности, отраженным в ее принадлежности к определенному должностному разряду в зависимости от уровня квалификации работника, степени его ответственности за принимаемые решения и влияния на результаты деятельности соответствующего подразделения, блока и Банка в целом).

3. Принцип внешней конкурентоспособности.

Устанавливает взаимосвязь оплаты труда работников Банка с рыночными уровнями оплаты труда на аналогичных должностях в регионе.

4. Принцип оплаты за результаты деятельности.

Устанавливает взаимосвязь оплаты труда с индивидуальной эффективностью деятельности работника, достижением запланированных показателей эффективности подразделения и достижением бизнес-целей Банка.

5. Принцип соответствия системы оплаты труда характеру и масштабу совершаемых Банком операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков

Размер переменного вознаграждения работников, принимающих риски, зависит от результатов их деятельности, в том числе от негативных финансовых последствий (ущерб/убыток Банка), возникших в связи с реализацией принятых рисков.

4.2. Исходя из базовых принципов системы оплаты труда Банк:

- обеспечивает эффективное управление оплатой труда посредством создания прозрачных, стандартизированных и эффективных в администрировании процедур, закрепленных внутренними нормативными документами;
- проводит оценку должностей по единой методике с целью определения их места в иерархии должностей и присвоения должностных разрядов/категорий;
- определяет оптимальную структуру оплаты труда для каждой категории работников (соотношение оклада, премий и других элементов денежного вознаграждения);
- устанавливает конкурентоспособные уровни оплаты труда с учетом данных исследований рынка труда в разрезе регионов присутствия Банка;
- устанавливает критерии и механизмы оценки эффективности деятельности работников Банка, проводит регулярную оценку эффективности деятельности подразделений и Банка в целом, а также оценку индивидуальной эффективности деятельности работников для определения размеров фиксированной и переменной частей их совокупного дохода;
- в случае достижения значительных результатов деятельности Банка, обеспечивает возможность получения переменной части вознаграждения в размерах, превышающих установленный целевой уровень;
- реализует мероприятия по доведению до работников Банка информации о системе оплаты труда, а также адресному доведению индивидуальных параметров оплаты труда до каждого работника;
- обеспечивает конфиденциальность индивидуальных размеров вознаграждения работников.

5. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

5.1. Структура совокупного дохода работников Банка состоит из фиксированной и переменной части.

5.2. К фиксированной части совокупного дохода работников Банка относятся должностной оклад, доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера.

5.3. Переменная часть совокупного дохода работников Банка может включать в себя периодическое (ежемесячное, ежеквартальное) и единовременное премирование; вознаграждение по итогам работы за год; долгосрочное вознаграждение (для отдельных категорий работников, определенных в соответствии с внутренними нормативными и распорядительными документами Банка).

5.4. Система премирования служит для:

- стимулирования и поощрения высоких индивидуальных результатов деятельности;
- формирования ответственности за достижение коллективных и корпоративных целей, а также за принимаемые в течение соответствующих периодов риски;
- формирования стандартов поведения и работы, основанных на корпоративных ценностях и соответствующих корпоративной культуре Банка.

5.5. Соотношение фиксированной и переменной частей в структуре совокупного дохода различается в зависимости от следующих факторов:

- уровня должности работника (доля переменного вознаграждения, как правило, выше на более высоких должностях; исключение могут составлять специалисты, осуществляющие обслуживание клиентов, для которых доля переменного вознаграждения устанавливается выше, чем для специалистов бэк-офиса);
- специфики функциональных обязанностей по должности работника или задач его подразделения (ежемесячная премия присутствует в структуре дохода отдельных категорий работников, ответственных за краткосрочные индивидуальные показатели, например, план продаж);
- требований российского законодательства, предъявляемых к отдельным категориям работников кредитных организаций.

5.6. Для оценки конкурентоспособности уровней оплаты труда работников Банк учитывает совокупный доход работников, который включает в себя фиксированную и переменную части. Выплаты социального характера (например, материальная помощь) не включаются в понятие совокупного дохода.

5.7. Целевой размер совокупного дохода работников Банка определяется исходя из установленных работникам должностных окладов, надбавок и доплат компенсационного и стимулирующего характера, а так же целевого размера премирования.

5.8. Целевой (нормативный) размер премирования – размер премий, который Банк планирует выплатить работнику при достижении им ожидаемого уровня личной эффективности, при достижении плановых коллективных результатов деятельности и корпоративных показателей.

5.9. Фактический размер совокупного дохода может отличаться от целевого уровня. Размер фактического совокупного дохода работника зависит от ряда факторов:

- уровня личной результативности работника;
- демонстрации работником компетенций, соответствующих корпоративным ценностям Банка;
- результатов деятельности подразделения, к которому относится работник;
- результатов деятельности Банка и/или его структурных подразделений и филиалов.

5.10. При выборе целевого уровня совокупного дохода работников относительно рынка труда Банк руководствуется следующими принципами:

- соответствие географии рынка: уровни заработных плат должны соответствовать рынку труда того региона, на территории которого расположено рабочее место работника;
- сегментация рынка труда по категориям персонала: Банк определяет ограниченное количество категорий должностей, в отношении которых стремится платить выше средних показателей рынка труда; в отношении остальных категорий работников Банк стремится платить на среднем уровне конкурентного рынка труда. Решение относительно целесообразности установления целевого уровня совокупного вознаграждения выше среднего по рынку труда Банк принимает исходя из ряда факторов: значения должности для успеха бизнеса Банка, рыночной конъюнктуры или стратегии управления персоналом в отношении определенных категорий должностей;
- учет различий и специфики рынков труда при межрегиональной и международной релокации персонала.

6. ОСНОВНЫЕ УЧАСТНИКИ

6.1. Основными участниками, обеспечивающими управление системой оплаты труда Банка, являются:

- Наблюдательный совет Банка;
- Комитет Наблюдательного совета Банка по кадрам и вознаграждениям;
- Президент, Председатель Правления Банка;
- Правление Банка;
- Блок «HR»;
- Департамент стратегии и развития;
- Департамент финансов.

6.2. Наблюдательный совет Банка в соответствии с требованиями Банка России /4, 5/ в рамках реализации полномочий, установленных федеральными законами РФ и Уставом Банка:

- рассматривает вопросы организации, мониторинга и контроля системы оплаты труда, оценки ее соответствия стратегии Банка, характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков;
- утверждает и регулярно пересматривает внутренние нормативные и организационно-распорядительные документы, определяющие политику оплаты труда, а также регламентирующие порядок и условия действия Программы долгосрочного вознаграждения отдельных категорий работников Банка;
- рассматривает предложения подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками, по вопросам совершенствования системы оплаты труда (при наличии таких предложений) с учетом уровня рисков, принимаемых Банком, его подразделениями и работниками, а также изменений стратегии Банка, характера и масштаба его деятельности;
- рассматривает независимые оценки системы оплаты труда, в том числе ежегодное заключение внешнего аудитора и информацию Комитета по управлению рисками.

6.3. Комитет Наблюдательного совета Банка по кадрам и вознаграждениям дополнительно к вопросам, отнесенным к его компетенции в соответствии с Положением «О Комитетах Наблюдательного совета Публичного акционерного общества «Сбербанк России»»:

- осуществляет подготовку решений Наблюдательного совета Банка по вопросам организации, мониторинга и контроля системы оплаты труда, оценки ее соответствия стратегии Банка, характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков;
- разрабатывает параметры долгосрочного вознаграждения для Президента, Председателя Правления Банка и Членов Правления Банка.

6.4. Президент, Председатель Правления Банка дополнительно к вопросам, отнесенным к его компетенции в соответствии с Уставом Банка и иными внутренними нормативными документами Банка:

- обеспечивает исполнение норм законодательства Российской Федерации в части оплаты труда работников Банка;
- утверждает организационно-распорядительные документы по вопросам оплаты труда работников Банка;
- утверждает разработанные Блоком «HR» совместно с Департаментом финансов и Департаментом стратегии и развития параметры долгосрочного вознаграждения для работников, принимающих риски (за исключением работников, для которых параметры долгосрочного вознаграждения утверждаются решением Наблюдательного совета Банка).

6.5. Правление Банка дополнительно к вопросам, отнесенным к его компетенции в соответствии с Уставом Банка и иными внутренними нормативными документами Банка:

- утверждает внутренние нормативные документы Банка, регламентирующие систему оплаты труда и премирования (Положение об оплате труда, Положение о премировании);
- утверждает критерии идентификации должностей работников, принимающих риски, за исключением должностей, относимых к указанной категории непосредственно Наблюдательным советом Банка.

6.6. Блок «HR»:

- готовит предложения по внедрению форм оплаты и стимулирования труда работников;
- осуществляет анализ, планирование и контроль расходов на оплату труда;
- осуществляет разработку и внедрение системы оценки должностей и распределения их по разрядам;
- проводит сравнительный анализ совокупного дохода работников Банка и рынка оплаты труда, готовит предложения по установлению конкурентоспособных размеров целевого совокупного дохода работников Банка;
- проводит анализ эффективности применения действующих в Банке форм и систем оплаты труда;
- проводит оценку индивидуальной эффективности деятельности работников для определения размеров фиксированной и переменной частей их совокупного дохода;

- осуществляет подготовку нормативных и организационно-распорядительных документов по вопросам оплаты труда работников Банка;
- осуществляет информирование работников по вопросам, связанным с оплатой труда в Банке.

6.7. Департамент стратегии и развития:

- осуществляет совместно с подразделениями Банка, в части, затрагивающей их интересы, разработку системы ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений и филиалов Банка;
- осуществляет разработку, внедрение и администрирование системы управления эффективностью деятельности сотрудников, способствующей повышению производительности труда и реализации целей и задач Банка.

6.8. Департамент финансов:

- разрабатывает порядок нормирования и методологию контроля расходов на оплату труда;
- в рамках системы управления эффективностью деятельности определяет расчетные значения и оценивает фактическое выполнение ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений и филиалов Банка;
- определяет совместно с подразделениями Банка, в части, затрагивающей их интересы, целевые и пороговые значения ключевых показателей эффективности деятельности в зависимости от финансовых результатов деятельности Банка, в том числе его структурных подразделений и филиалов;
- осуществляет совместно с подразделениями Банка, в части, затрагивающей их интересы, подготовку нормативных и организационно-распорядительных документов по вопросам определения общего объема переменной части совокупного дохода.

6.9. В дополнение к основным участникам, указанным в п. 6.1, в процессе управления системой оплаты труда принимают участие другие подразделения Банка в соответствии с полномочиями, определенными положениями о подразделениях (или иными внутренними нормативными документами, регламентирующими их деятельность).

7. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

7.1. Настоящая Политика устанавливает ключевые параметры системы оплаты труда Банка и является основополагающим внутренним документом для разработки и утверждения Положения об оплате труда работников Банка.

7.2. Не допускается принятие управленческих решений, касающихся вопросов оплаты труда работников Банка в соответствии с настоящей Политикой, противоречащих бизнес-плану Банка в части показателей расходов на оплату труда.

7.3. Система оплаты труда Банка является унифицированной для всех структурных подразделений и филиалов Банка и предусматривает:

- наличие единой методологии по оплате труда, закрепленной в общих внутренних нормативных документах;
- централизованное управление и принятие решений по системе оплаты труда;
- создание и внедрение унифицированных процессов и процедур управления оплатой труда.

7.4. С учетом широкой региональной распространенности подразделений и филиалов Банка, предполагающей наличие специфики региональных конкурентных рынков труда, особенностей районного регулирования вопросов оплаты труда и других факторов, система оплаты труда должна обладать определенной гибкостью, а именно:

- возможность дифференциации уровней и структур заработной платы с учетом территориальных особенностей;
- учет финансово-экономических и бизнес-факторов территориальных банков при принятии управленческих решений, касающихся вопросов оплаты труда;
- наличие четко распределённых полномочий между всеми уровнями управления и принятия решений по оплате труда;
- наличие механизмов оперативного принятия решений в части вопросов управления оплатой труда.

8. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

8.1. Банк обеспечивает регулярное, не реже чем один раз в календарный год, полное и достоверное раскрытие информации о действующей в Банке системе оплаты труда, в том числе обеспечивает раскрытие информации (сведений):

- о порядке и условиях выплаты, а также общей величине выплат (вознаграждений) работников Банка в соответствии с /6/;
- об общем размере и структуре выплат (вознаграждений), в том числе об отсрочке переменной части оплаты труда Работников, принимающих риски, за исключением работников, относящихся к числу лиц, информация о которых раскрывается в годовом отчете Банка в соответствии с /6/;
- об общем объеме фиксированной и переменной частей оплаты труда Работников, принимающих риски;
- об общем объеме выплат при увольнении Работников, принимающих риски, произведенных в отчетном году;
- об общем объеме корректировок вознаграждений для Работников, принимающих риски.

Список терминов и определений

Банк – Публичное акционерное общество «Сбербанк России».

Оклад (должностной оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Долгосрочное вознаграждение – часть переменного вознаграждения отдельных категорий работников, выплата которого осуществляется с отсрочкой, а размер выплаты может быть скорректирован в соответствии с условиями, определенными отдельным внутренним нормативным документом Банка.

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления Банком выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, коллективными соглашениями, внутренними нормативными / организационно-распорядительными документами и трудовыми договорами.

Оценка должности – процедура комплексного и всестороннего анализа содержания должности, осуществляемая в целях определения разряда должности и уровня оплаты труда по окладу.

Подразделения центрального подчинения - организационно обособленные от центрального аппарата Банка и аппаратов территориальных банков структурные подразделения Банка, функционально и административно (управленчески) подчиненные центральному аппарату.

Работники, принимающие риски – работники Банка, наделенные индивидуальными и/или в составе коллегиального органа полномочиями принимать решения об осуществлении операций и иных сделок, результаты которых могут повлиять на уровень и объем рисков Банка, в том числе на соблюдение Банком обязательных нормативов или возникновение иных ситуаций, угрожающих интересам вкладчиков и кредиторов, включая основания для осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) Банк.

Разряд/категория должности – неотъемлемый атрибут должности, устанавливаемый по результатам проведения ее оценки, определяющий размер оплаты труда по окладу.

Система оплаты труда - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативно-правовыми актами, коллективными соглашениями, внутренними нормативными / организационно-распорядительными документами и трудовыми договорами.

Структурные подразделения Публичного акционерного общества «Сбербанк России» – подразделения центрального аппарата, территориальных банков, подразделения центрального подчинения Банка.

Территориальный банк - территориальный банк Банка, включая организационно подчиненные отделения, дополнительные офисы, операционные офисы, операционные кассы вне кассовых узлов.

Целевой (нормативный) совокупный доход – планируемый доход работника, рассчитываемый исходя из должностного оклада работника и нормативных коэффициентов премирования (с учетом вознаграждения по итогам работы за год) в соответствии с разрядом/категорией должности.

ПЕРЕЧЕНЬ ССЫЛОЧНЫХ ДОКУМЕНТОВ

1. Устав Публичного акционерного общества «Сбербанк России»
2. Трудовой кодекс Российской Федерации
3. Федеральный закон от 10 июля 2002 года №86-ФЗ «О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)»
4. Федеральный закон от 02 декабря 1990 года №395-1 «О банках и банковской деятельности»
5. Инструкция Банка России от 17 июня 2014 года №154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда»
6. Указание Банка России от 25 октября 2013 года №3081-У «О раскрытии кредитными организациями информации о своей деятельности»