Схвалено рішенням Наглядової ради від 28.03.2025
(Протокол №4)

ПОЛІТИКА
ВИНАГОРОДИ

м. Київ 2025 рік

© АТ «Укрпошта» - 2025

ЗВЕРНЕННЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Шановні працівники,

Справедлива та ефективна система винагороди є одним із ключових напрямків розвитку нашого Товариства. Прозорість у процесі визначення та нарахування винагороди, забезпечення можливості отримувати кожним працівником справедливу винагороду відповідно до результатів своєї роботи та результатів роботи Товариства– це не просто формальні вимоги, а головні принципи, якими ми керуємось. Ми прагнемо створити систему мотивації, що сприяє продуктивності та довгостроковій лояльності наших працівників.

Наша політика винагороди спрямована на поступове забезпечення конкурентоспроможної оплати праці, яка відповідає ринковим стандартам за обраними ринковими орієнтирами та сприяє стратегічному розвитку Товариства. Ми прагнемо будувати ефективний та стійкий бізнес, де кожен працівник отримує справедливу компенсацію за свій внесок.

Ігор СМІЛЯНСЬКИЙ,
Генеральний директор
АТ «Укрпошта»

ЗМІСТ

I. ВСТУП 4
II. КЛЮЧОВІ ЦІЛІ, ПРИНЦИПИ, ЗАВДАННЯ ТА СКЛАДОВІ 5
III. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ, ЇХ РОЛІ, КОНТРОЛЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ 7
IV. ПРАВИЛА КОНТРОЛЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ 9

I. ВСТУП

1. Політика винагороди АТ «Укрпошта» (далі – Політика) є внутрішнім нормативним документом АТ «Укрпошта» (далі – Товариство).
2. Політику розроблено у відповідності до вимог чинного законодавства України з метою впровадження в Товаристві системи винагороди, яка забезпечує бізнес вмотивованим людським трудовим ресурсом у необхідній кількості та із необхідним рівнем знань та навичок, що забезпечить безперервну та ефективну діяльність Товариства відповідно до визначених стратегічних цілей.
3. Визначення та реалізація Політики здійснюється з врахуванням розміру, особливостей діяльності Товариства, характеру послуг, профілю ризиків Товариства та його системної важливості, дотримання стратегії розвитку Товариства, виконання бізнес-плану та бюджету Товариства.
4. З метою реалізації норм, визначених цією Політикою, заходи і процедури щодо забезпечення функціонування системи винагороди, види та розмір винагороди працівників Товариства регламентуються з необхідним ступенем деталізації у відповідних внутрішніх положеннях про виплату мотивацій працівникам Товариста.
5. У разі невідповідності будь-якої частини цієї Політики чинному законодавству України, у т.ч. у зв'язку із внесенням змін та доповнень до законодавчих та нормативно-правових актів, прийняттям нових законодавчих та нормативно-правових актів, керівники та працівники Товариства керуються даною Політикою у частині, що не суперечить чинному законодавству.
6. Політика є обов'язковою до використання всіма керівниками та працівниками Товариства.

МІСІЯ ТОВАРИСТВА

Надавати якісні, прості й доступні послуги, стираючи кордони між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще.

ВІЗІЯ ТОВАРИСТВА

Побудувати компанію, яка спрощує життя кожного клієнта та сприяє успіху бізнесу, працівників та акціонерів. Компанію, якою пишається Україна.

КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ

- ✓ **Успіх – це круто.** Кожен з нас відповідальний за успіх: власний, команди, Товариство та країни. І це те, що надихає нас на нові перемоги.

- ✓ **Зміни – це необхідність.** Ми усвідомлюємо важливість нововведень і готові постійно розвиватися, щоб відповідати часу та потребам клієнтів.

- ✓ **Бути чесним – легко.** Для нас неприйнятні крадіжки і корупція на всіх її рівнях. Ми цінуємо довіру колег, клієнтів та партнерів і робимо все, щоб її виправдовувати.

- ✓ **Простота – це наш вибір.** Ми хочемо бути простими в спілкуванні, продуктах і сервісах. Тому прибираємо зайве, залишаючи тільки те, що потрібно клієнту.

- ✓ **Команда – це ми.** Нас багато, ми різні, але у всіх наших діях ми орієнтуємося на спільну ціль, поважаємо одне одного, підтримуємо і мотивуємо власним прикладом.

II. КЛЮЧОВІ ЦІЛІ, ПРИНЦИПИ, ЗАВДАННЯ ТА СКЛАДОВІ

1. Метою Політики є забезпечення справедливого, прозорого та конкурентоспроможного підходу до винагороди працівників, що включає визначені критерії для ухвалення рішень щодо оплати праці, преміювання, компенсаційних пакетів (за їх наявності) та інших форм матеріального й нематеріального стимулювання. Система винагороди Товариства забезпечує бізнес вмотивованим людським трудовим ресурсом у необхідній кількості та із необхідним рівнем знань та навичок, що забезпечить безперервну та ефективну діяльність Товариства відповідно до визначених стратегічних цілей.
2. Товариство встановлює конкурентоспроможну систему винагороди відносно обраних ринкових орієнтирів з метою залучення та утримання працівників.
3. **Основними завданнями системи винагороди є:**
   - мотивація і зосередження зусиль працівників на досягненні їх індивідуальних та командних цілей на кожному рівні, підтримка мотивуючого ефекту в довгостроковій перспективі;
   - оптимізація системи оплати праці працівників;
   - підвищення керованості і надання гнучкості системі оплати праці;
   - залучення і утримання персоналу із оптимальним рівнем кваліфікації;
   - підвищення почуття соціальної захищеності у працівників;
   - підтримка та стимулювання рівня залученості працівників.
4. **Принципи, на яких базується система оплати праці**

   Політика винагороди Товариства базується на принципах, які забезпечують ефективність, прозорість і мотивацію працівників, а також підтримують загальні цілі та стратегію організації. Основні принципи, на яких ґрунтується система винагороди, включають:

- *Справедливість* - винагорода має бути справедливою та адекватною, відповідно до кваліфікації працівників, рівня відповідальності та складності виконуваних завдань. Змінна преміальна частина винагороди має визначаєтися на основі факторів, на які працівник має безпосередній вплив. Це гарантує, що працівники отримують винагороду, яка відповідає їхнім внескам та зусиллям.
- *Конкурентоспроможність* - внагорода повинна бути конкурентною на ринку праці для залучення та утримання талановитих працівників. Це дозволяє Товариству бути привабливим роботодавцем і забезпечує довгострокову стабільність.
- *Прозорість* - процес встановлення та нарахування винагород має бути чітким і зрозумілим для працівників. Вони повинні розуміти, як визначається їхня винагорода, що включає в себе базову оплату, преміювання, надбавки та доплати, а також критерії для їхнього перегляду.
- *Відповідність стратегічним цілям Товариства* - система винагороди повинна бути узгоджена з довгостроковими цілями та стратегією Товариства, сприяючи досягненню корпоративних завдань та підтримці загального розвитку.

  Застосування цих принципів дозволяє створити ефективну систему винагороди, яка сприяє розвитку компанії, підтримці мотивації працівників і досягненню високих результатів.

5. **Інструменти досягнення визначених завдань та принципів:**
   - адаптація до змін – розподіл фонду оплати праці у відповідності з поточними стратегічними цілями, обраними пріоритетами розвитку Товариства, а також у відповідності до загальноекономічної ситуації в країні та законодавству у сфері трудових відносин;
   - моніторинг стану регіонального ринку праці дозволяє організовувати оплату праці враховуючи попит і пропозиції за окремими спеціальностями і групами персоналу, враховуючи їх специфіку;
   - моніторинг стану ринку праці по сферах діяльності і спеціальностям – дозволяє Товариству залучати і утримувати персонал із оптимальним рівнем кваліфікації;
   - оцінка та структурування посад працівників всередині Товариства в залежності від їхньої значимості та впливу на бізнес-результат і досягнення стратегічних цілей;
   - поєднання оплати праці з іншими видами стимулювання, до яких відносяться оцінка і планування кар'єрного зросту, можливість навчання і розвитку.

6. СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ

6.1. Система винагороди Товариства включає в себе наступні складові:

1) **фіксована винагорода**, яка включає основну заробітну плату.
   Основна заробітна плата встановлюється у вигляді посадового окладу згідно умов трудового договору або контракту.
   Розмір посадових окладів залежить від складності роботи, що виконується, професійно-ділових якостей працівника та інших критеріїів, передбачених Колективним договором і іншими регулюючими документами у Товаристві, та встановлюється Генеральним директором Товариства при прийомі на роботу. Вийнятком є посадові оклади працівників, які підпорядковані Наглядовій ради, для яких розмір посадового окладу встановлюється Наглядовою радою, і не може зменшуватися, крім випадків, передбачених діючим законодавством.
   Посадові оклади можуть переглядатися в сторону збільшення в залежності від професійних, ділових якостей працівників та інтенсивності праці. Рішення про підвищення працівнику Товариства посадового окладу приймає Генеральний директор або Наглядова рада (для посад, які підпорядковані Наглядовій раді).
2) **змінна винагорода**, яка включає додаткову заробітну плату та інші заохочувальні та компенсаційні виплати (надбавки, доплати, преміальні виплати, заохочувальні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством та нормативними документами Товариства).
3) **здійснення Товариством виплати в разі звільнення**

Працівникам Товариства можуть надаватися додаткові, не передбачені законодавством України трудові та соціально-побутові пільги. Розмір та умова виплати яких затверджені Колективним договором Товариства.

6.2. Товариство має докладати зусиль щоб розмір фіксованої винагороди був достатнім для того, щоб Товариство мало змогу реалізувати своє право не виплачувати змінну винагороду, якщо не виконуються умови, дотримання яких є необхідним для виплати такої змінної винагороди.

6.3. Розмір винагороди працівників Товариства залежить також від їх кваліфікації, досвіду роботи загального та досвіду роботи, інтенсивності праці на займаних посадах, важливості, складності виконуваних ними функцій, та повинен бути справедливим.

6.4. Рішення про встановлення, виплату, відстрочення, підвищення, зниження/скасування/повернення змінної частини винагороди приймається відповідно до вимог законодавства, цієї Політики, внутрішніх нормативних документів Товариства з урахуванням прийнятих Товариством ризиків і результатів такого прийняття, фінансового результату діяльності Товариства, дотримання вимог до капіталу, рівня ліквідності.
6.5. Утримання із заробітної плати можуть проводитися у випадках передбачених діючим законодавством.
6.6. Відомості про заробітну плату є конфіденційними, надаються відповідним органам та особам тільки у випадках, передбачених законодавством.
6.7. Трудові суперечки з питань оплати праці розглядаються і вирішуються відповідно до діючого законодавства України.
6.8. Порядок, коефіцієнти та умови нарахування змінної винагороди працівникам визначаються внутрішніми процесами, правилами та/або положеннями Товариства, які затверджує Генеральний директор та які повинні відповідати вимогам цієї Політики.

7. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ, ЇХ РОЛІ, КОНТРОЛЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

1. Керівництво та колегіальні органи управління АТ «Укрпошта», включаючи Наглядову Раду Товариства, Генерального Директора та лінійних керівників всі рівнів управління, несуть відповідальність за дотримання затверженних належним чином у Товаристві документів, що регулюють правила оплати праці та мають розроблятися із дотриманням законодавства та цієї Політики, за сприяння інтеграції принципів Політики в усіх відповідних аспектах діяльності Товариства.

   ✓ **Наглядова рада має:**

   - підтримувати в актуальному стані Політику винагороди АТ «Укрпошта»;
   - здійснювати щорічний перегляд, оцінку та контроль за реалізацією цієї Політики винагороди;
   - забезпечувати прийняття компетентних і незалежних рішень з питань винагороди;
   - приймати рішення щодо методів реагування на ситуації порушення цієї Політики;
   - затверджувати будь-які винятки з Політики (наприклад, ситуації, в яких можливі винятки з Політики), якщо це не суперечить законодавству;
   - розглядати питання, порушені Комітетом з питань призначень та винагород.

   ✓ **Комітет з питань призначень та винагород Наглядової Ради Товариства має:**

   - аналізувати статистику та характер скарг від працівників щодо порушень принципів цієї Політики та ініціювати необхідні коригування у системі винагороди;
   - контролювати дотримання керівництвом Компанії принципів прозорості, справедливості та ефективності системи винагороди;
   - надавати рекомендації щодо вдосконалення підходів та практик у сфері компенсацій та стимулювання працівників;
   - слугувати найвищою інстанцією для розгляду конфліктних ситуацій, які не були вирішені через внутрішні процедури розгляду скарг;

- брати участь у розгляді випадків можливих порушень Політики винагороди, якщо вони стосуються топ-менеджменту Товариства;
- виносити необхідні питання щодо політики винагороди на розгляд членів Наглядової ради.

✓ **Генеральний Директор** відповідальний за:

- впровадження та дотримання положень Політики винагороди у Товаристві;
- організацію інформування працівників щодо системи винагороди, забезпечуючи їх розуміння механізмів преміювання та інших стимулюючих виплат;
- моніторинг ефективності системи винагороди та звітування за запитом перед Наглядовою радою про її результати, включаючи оцінку ризиків, пов'язаних із можливими упередженнями чи неефективним розподілом коштів;
- розвиток системи оцінки ризиків у сфері винагород, що дозволяє виявляти та зменшувати можливі ризики у компенсаціях;
- визначення потенційних винятків з Політики винагороди та їх погодження з Комітетом з питань призначень та винагород;
- створення механізму швидкого реагування для забезпечення своєчасності та справедливості виплат працівникам;
- впровадження заходів для підтримки добробуту працівників, включаючи додаткові соціальні пакети, компенсаційні виплати та програми мотивації;
- створення та підтримання комплексної процедури вимірювання та управління ефективністю, що детально описує регулярність, формат та необхідні процеси;
- забезпечення навчання працівників вищої ланки щодо системи управління ефективністю;
- проведення регулярної оцінки результатів діяльності та надавати чесний, конструктивний зворотній зв'язок.

✓ **Керівники всіх рівнів управління** відповідають за:

- дотримання затверджених належним чином у Товаристві документів, що регулюють правила оплати праці та розроблені із дотриманням законодавства та цієї Політики;
- надання пропозицій щодо оптимізації та вдосконалення програм преміювання підпорядкованих працівників;
- інформування підпорядкованих працівників та контроль обізнаності працівників щодо діючих у Товаристві документів, що регулюють правила оплати праці;
- обговорення та узгодження критеріїв ефективності з працівниками до рівня N-1 та N-2 на початку кожного періоду оцінювання;
- надання регулярного, прозорого зворотного зв'язку та офіційно документування результатів оцінювання щомісячно або щоквартально;
- впровадження плану розвитку для працівників, які не досягають високих результатів, щоб допомогти їм відповідати очікуванням.

✓ **Працівники всіх рівнів** несуть відповідальність за та мають право:

- отримувати інформацію щодо затверджених належним чином у Товаристві документів, що регулюють правила оплати їх праці;

- брати участь у програмах інформування, що стосуються системи винагороди, її механізмів та принципів;
- повідомляти про будь-які проблеми, які, на їхню думку, можуть бути пов'язані з порушенням Політики винагороди ними або іншими працівниками, через встановлені канали повідомлення про ризик;
- ознайомитися з Процедурою управління ефективністю та дотримуватися очікувань від своїх ролей.
- підтримувати план розвитку відповідно до цілей компанії та регулярно інформувати свого керівника про його виконання.

Особам, які вважають, що вони стали свідками або учасниками будь-якої форми порушення принципів Політики, рекомендується негайно повідомити про факти порушень принципів даної політики на електронну адресу Генерального Директора АТ «Укрпошта» та compliance@ukrposhta.ua

У зв'язку із повідомленням працівником Товариства про порушення вимог цієї Політики не допускається застосування звільнення чи примушення до звільнення, притягнення до дисциплінарної відповідальності чи застосування інших негативним заходів впливу (переведення, зміна умов праці, відмова в призначенні на вищу посаду, зменшення розміру заробітної плати тощо).

Усі скарги та звернення будуть оперативно розглянуті, з урахуванням прав усіх залучених сторін, проведені необхідні та неупереджені розслідування, та прийняті всі необхідні заходи по усуненню порушень.

8. ПРАВИЛА КОНТРОЛЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ

Комітету з питань призначень та винагород необхідно звітувати про наступні показники як інструмент контролю за виконанням Політики.

На щорічній основі:

- Звіт про якість та прозорість процесу визначення винагород, зокрема за результатами оцінки ефективності, прозорості та відповідності критеріям Політики.
- Оцінка обсягу та категорій зареєстрованих ризиків і інцидентів, пов'язаних із винагородами, а також типові рішення, що були прийняті для їх вирішення.
- Рекомендації від працівників щодо вдосконалення Політики винагороди або інших аспектів, пов'язаних з оплатою праці та мотивацією.

Як тільки стає відомо:

- Будь-які зовнішні або публічно згадані випадки порушення Політики винагороди.
- Випадки порушення Політики винагороди або підозри на такі порушення, пов'язані з вищим керівництвом Товариства.
- Скарги або повідомлення про ризики, коли встановлені процедури не змогли вирішити проблему, а працівник наполягає на винесенні питання на розгляд Наглядової ради.