

УТВЕРЖДЕНА

решением совета директоров

ПАО «ФосАгро» от 14.04.2021

*(протокол заседания совета директоров от  
15.04.2021, б/н)*

**ПОЛИТИКА  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
Публичного акционерного общества  
«ФосАгро»  
(новая редакция)**

Москва  
2021 год

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ .....	3
2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....	3
3. ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	4
4. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧА И ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ.....	4
5. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	5
5.1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	6
5.2. СИСТЕМА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА .....	6
5.3. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА .....	6
5.4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ.....	7
5.5. СИСТЕМА СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ.....	7
5.6. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ИНФОРМИРОВАНИЯ.....	8
5.7. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ОТДЫХ.....	8
5.8. СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА И НЕДОПУЩЕНИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ .....	9
6. НОРМАТИВНАЯ ПРАВОВАЯ БАЗА .....	10
7. ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛИТИКУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ...	10

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Долгосрочная стратегическая цель Компании - сохранение лидирующих позиций на рынке фосфоросодержащих минеральных удобрений.

Будучи одним из мировых лидеров на рынке агрохимии, Компания намерена сохранять высокую динамику развития бизнеса, повышать эффективность производства и управления внедрять современные инновационные технологии. Для решения этих задач Компании требуются, прежде всего, люди – талантливые, профессиональные, преданные своему делу и разделяющие ценности Компании.

Компания предлагает своим работникам:

- карьеру в одной из крупнейших компаний мира;
- конкурентоспособную и справедливую оплату труда;
- возможности для профессионального и творческого роста;
- выбор программ переобучения и повышения квалификации;
- рабочую среду, свободную от дискриминации;
- широкие социальные гарантии, программы поддержки работников и программы здоровья.

Компания стремится соответствовать общепризнанным этическим стандартам в ходе ведения бизнеса и придает большое значение разработке, внедрению и последующему контролю реализации программ, направленных на создание социальной защищенности работников.

Настоящая Политика отражает приверженность Компании и ее руководства высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса для создания имиджа привлекательного работодателя для лучших профессионалов. Принципиально важным для обеспечения стабильного развития Компании, достижения видения и целей Компании является создание системы, позволяющей активно и эффективно управлять результативностью работы на всех ее уровнях: от отдельного работника до Компании в целом.

## 2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Бизнес – процесс** – определенная последовательность действий, в которой участвуют несколько подразделений Компании, и которая завершается созданием конечного продукта, имеющего ценность для потребителя / заказчика.

**Видение** – перспективный взгляд на направления развития деятельности.

**Компания** – публичное акционерное общество «ФосАгро» и его дочерние общества.

**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.

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

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

**Оплата труда работников** – справедливая система начисления достойной заработной платы в полном соответствии с Трудовым законодательством Российской Федерации.

**Организация** – юридическое лицо, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы и отраслевой принадлежности.

**Работники** – работники Компании, выполняющие свои функциональные обязанности на

основании заключенных с ними трудовых договоров.

### 3. ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Видение в области управления персоналом определяется миссией и бизнес-стратегией Компании, нацеленной на обеспечение и развитие ее конкурентных преимуществ и заключается в следующем:

1. Политика управления персоналом – это ключевой документ, имеющий в своей основе целостную систему корпоративных ценностей и развитую корпоративную культуру. Приверженность корпоративным ценностям лежит в основе всех действий и решений, задает вектор движения, позволяющий сохранить единство и целостность в условиях меняющейся внешней ситуации.

2. Политика управления персоналом нацелена на поддержание и рост эффективности Компании, которая имеет устойчивую систему организационного управления, действующую в соответствии с международными стандартами. Основное внимание Компании в области управления персоналом – предоставление возможностей для максимального раскрытия профессионального и личного потенциала человеческих ресурсов, забота о благополучии работника и, как следствие, рост качества и эффективности бизнес-процессов.

3. Основным требованием Политики является качество, понимаемое как:

- качество персонала, задействованного в бизнесе;
- качество продукции и услуг;
- качество и эффективность бизнес-процессов.

4. Реализация Политики – это ответственность всех руководителей Компании, которым оказывают поддержку профессионалы кадровых служб, осуществляющие общее руководство процессами управления персоналом.

5. Все внутренние документы, правила и процедуры, используемые Компанией в целях реализации Политики управления персоналом, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с законодательством, а также с принципом соблюдения и уважения прав человека, предоставления равных возможностей и недопустимости дискриминации по какому-либо из признаков.

6. Реализация Политики управления персоналом предполагает четкое и своевременное предоставление информации и обмен полученными данными в соответствии с существующими правилами и процедурами между всеми сторонами, вовлеченными в процессы управления персоналом.

7. Компания отдает себе отчет в том, что достижение целей и задач, составляющих видение в области управления персоналом, потребует вложения значительных средств, как в человеческие ресурсы, так и в дальнейшее развитие служб управления персоналом, отвечающих за реализацию принятой Политики, повышение их статуса, а также совершенствование их информационно-технического обеспечения.

### 4. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧА И ПРИНЦИПЫ ПОЛИТИКИ

Целью Политики является обеспечение максимальной отдачи от инвестиций в персонал на основе:

- обеспечения стабильного статуса «привлекательного работодателя»;
- комплексной мотивации каждого работника на достижение целей Компании;
- системы оценки личного вклада каждого работника;
- создания и развития объективной и эффективной системы оценки развития персонала Компании;
- справедливого вознаграждения и поощрения за достижения работников.

Компания стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям, составляющим ее путь, являлись

необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения в ней.

Основная задача Политики – построить такую систему управления персоналом, при которой Компания имела бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести ей максимальную пользу.

Политика управления персоналом предусматривают обеспечение единых подходов в работе с персоналом с учетом специфики региона. Они основываются на ряде принципов:

- максимальная адаптивность Компании в управлении персоналом;
- постоянное совершенствование методов управления человеческими ресурсами на основе внедрения современных HR–технологий и автоматизированных систем управления;
- способность быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов;
- профессионализм персонала;
- эффективность в управлении человеческими ресурсами;
- непрерывность планирования процессов управления персоналом на основе регулярной оценки состояния человеческих ресурсов;
- прозрачность и открытость в управлении персоналом;
- преемственность – сохранение позитивных традиций в Политике управления персоналом Компании;
- неукоснительное соблюдение федерального и регионального трудового законодательства, соответствующих стандартов и регламентов, а также следование международным принципам и передовой практике;
- следование четырем основополагающим принципам декларации Международной организации труда<sup>1</sup> (в Компании не допускаются дискриминация по признаку пола, цвета кожи, вероисповедания, сексуальной ориентации и инвалидности; Компания гарантирует, что все работники Компании заняты в ней на добровольной основе; использование принудительного и детского труда запрещено на всех предприятиях Компании);
- инвестиции в образование с целью подготовки будущих поколений работников для Компании, обладающих необходимыми квалификациями;
- применение справедливой и прозрачной системы оплаты труда и премирования, мотивирующей работников на достижение стратегических целей;
- продвижение на вышестоящую должность только на основе деловых качеств работника.

## 5. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основные составляющие Политики представляют собой восемь взаимосвязанных областей, посредством которых осуществляется содействие достижению бизнес-целей Компании и воплощается видение Компании в области Политики управления персоналом:

- система управления организационными изменениями;
- система привлечения и подбора персонала;
- система обучения и развития персонала;
- система мотивации и вознаграждения;
- система социальных гарантий;
- система корпоративного информирования,
- рабочее время и отдых,
- соблюдение прав человека и недопущение дискриминации.

Политика управления персоналом Компании использует интегрированный подход в развитии вышеперечисленных областей.

---

<sup>1</sup> Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда и механизм ее реализации принята Генеральной конференцией Международной организации труда на ее 86-й сессии, Женева, 18 июня 1998 года. *Источник:* Ваш голос в сфере труда: Глобальный доклад, представленный в соответствии с механизмом реализации Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда. МОТ, Женева, 2000.

## 5.1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Цель организационных изменений - повышение производительности труда за счет эффективного управления человеческими ресурсами и грамотного выстраивания бизнес-процессов.

Основными стратегическими направлениями являются:

- реструктуризация (изменения структуры организации, направленные на повышение ее эффективности в соответствии с реализуемой стратегией компании);
- оптимизация процессов (повышение эффективности управления процессами за счет их регламентации, последовательного выстраивания и модификации);
- стандартизация (формирование регламентирующих процесс документов с целью его упрощения, наглядности и прозрачности при реализации).

## 5.2. СИСТЕМА ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Цель – привлечение высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей для максимального раскрытия их потенциала.

Инновационный подход Компании в области подбора персонала заключается в постоянном мониторинге рынка труда Российской Федерации, стран ближнего и дальнего зарубежья, с целью привлечения высококвалифицированных специалистов и эффективных руководителей, имеющих опыт работ на лидирующих предприятиях мира, готовых всегда идти на шаг впереди и уверенно строить планы на будущее.

Компания ориентируется на построение продолжительных отношений с работниками, поощряя длительный стаж работы в Компании, при этом особое внимание уделяется системе привлечения и подбора молодых специалистов.

Приоритетными в системе привлечения и подбора персонала являются следующие направления:

1. Компания организует взаимодействие с учебными заведениями общего образования в регионах присутствия. Целью взаимодействия является целенаправленная профессиональная ориентация учащихся выпускных классов через создание условий для повышения качества школьного образования.

2. Компания взаимодействует с учебными заведениями среднего профессионального образования в регионах предприятия. Целью взаимодействия является подготовка квалифицированных специалистов соответствующего уровня и профиля, обладающих профессионально-значимыми компетенциями, конкурентоспособных на рынке труда, ориентированных в смежных областях деятельности и готовых к профессиональному росту, с целью их дальнейшего трудоустройства в Компании.

3. Компания взаимодействует с высшими учебными заведениями, с целью привлечения и закрепления в Компании талантливых выпускников ВУЗов по приоритетным направлениям деятельности.

При замещении вакансий при прочих равных условиях Компания отдает предпочтение:

- молодым талантливым специалистам (привлечение высокопотенциальных выпускников ВУЗов, их дальнейшее развитие, и повышение профессиональных компетенций);
- работникам, включенным в Кадровый резерв (программа реализации возможностей для карьерного роста работников за счет повышения уровня развития профессиональных и управленческих компетенций).

## 5.3. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Цель - обеспечение долгосрочной кадровой защищенности на всех уровнях Компании за счет формирования и поддержания необходимого уровня квалификации персонала с учетом

требований Компании и перспектив развития.

Обучение и развитие деловых и личностных качеств персонала направлено на поддержание и повышение профессионального уровня работников Компании.

Подготовка и развитие персонала осуществляется посредством функционирующей и развивающейся системы непрерывного корпоративного образования.

- Основными составляющими системы корпоративного образования являются:
- строгое соответствие обучения общей стратегии развития Компании;
  - выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости обучения различных групп персонала;
  - планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;
  - использование современных эффективных форм обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
  - развитие новых видов обучения;
  - развитие корпоративной сети учебных подразделений;
  - индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;
  - активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва.

#### 5.4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Цель - стимулирование персонала к повышению заинтересованности в результативности работы и улучшению ее качества для достижения бизнес-целей путем создания общей эффективной системы вознаграждения.

Эффективная система вознаграждения обеспечивает:

- поддержание достойного уровня оплаты труда;
- реализацию мотивационных программ - применение прозрачной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для определения размера вознаграждения руководителей; мотивационные программы работников производств, направленных на выполнение целевых показателей;
- предоставление работнику вознаграждения, как в материальной, так и в нематериальной форме - повышение качества жизни работников Компании, развитие городов присутствия Компании, рост творческого потенциала работников;
- применение системы компенсаций и льгот для отдельных категорий работников – пакет компенсаций и льгот в соответствии с лучшими мировыми практиками.

#### 5.5. СИСТЕМА СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ

Цель - обеспечение эффективного функционирования бизнеса за счет поддержания высокой мотивации работников и удержания высококвалифицированных специалистов дефицитных профессий.

Приоритетными социальными программами являются такие программы, как здоровье и отдых, бытовые условия, жилищная программа, социальные гарантии.

Основной миссией системы социальных гарантий является совершенствование систем мотивации, обеспечение конкурентного уровня социального пакета работников, реализация программ, направленных на поддержку работников и их семей, формирование здорового образа жизни, связанных с ростом производительности труда, коллективными и индивидуальными результатами трудовой деятельности.

## 5.6. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ИНФОРМИРОВАНИЯ

Целью системы корпоративного информирования является формирование корпоративного духа, передача философии и идеологии Компании ее работникам.

В систему корпоративного информирования входят:

- корпоративная газета (к популярным темам, поднимаемым внутренним корпоративным изданием, можно отнести: правовые предписания, информация о рабочем времени, решения, принимаемые органами управления Компании, вопросы охраны труда и техники безопасности, общественная деятельность, портреты работников, социальное развитие Компании, результаты ее хозяйственной деятельности и т.п.);

- встреча с руководством (личные встречи с руководством помогают найти компромисс при решении рабочих ситуаций);

- «Горячая линия» («Горячая линия» по приему звонков позволяет наладить коммуникацию между работником и работодателем. Каждый работник может обратиться на «горячую линию» с вопросом и получить на него квалифицированный ответ в соответствии с Положением об организации работ «Горячей линии»);

- интернет-портал «ФосАгро» (предлагает пользователям инструменты планирования, информационные материалы, возможности для публикации объявлений).

## 5.7. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ОТДЫХ

Продолжительность рабочего времени в Компании соответствует требованиям законодательства Российской Федерации и международным нормам. Компания ведет учет фактического времени, отработанного каждым работником, в целях соответствия законодательству Российской Федерации и других юрисдикций, где Компания ведет свою деятельность. Учет рабочего времени ведется автоматизированной системой управления доступом, что позволяет корректно регистрировать рабочее время сотрудников.

Следующие основные положения определяют продолжительность рабочего времени и отдыха для работников Компании:

- продолжительность рабочей недели составляет не более 40 часов (за исключением случаев установления суммированного учета рабочего времени, ненормированного рабочего дня и иных случаев, установленных трудовым законодательством Российской Федерации, когда работники могут привлекаться к выполнению трудовых обязанностей за пределами нормальной продолжительности рабочего времени);

- работникам предоставляется еженедельный непрерывный отдых продолжительностью не менее 42 часов;

- продолжительность рабочего времени работников, занятых на производстве, составляет не более восьми часов в сутки (за исключением случаев установления суммированного учета рабочего времени, ненормированного рабочего дня и иных случаев, установленных трудовым законодательством Российской Федерации, когда работники могут привлекаться к выполнению трудовых обязанностей за пределами нормальной продолжительности рабочего времени);

- работникам предоставляется перерыв для отдыха и питания, продолжительностью не менее 30 минут, в течение каждого рабочего дня. Это время не учитывается при расчете продолжительности рабочего дня работника. На отдельных видах работ работникам предоставляются специальные перерывы, обусловленные технологией и организацией производства и труда;

- работники могут привлекаться к выполнению сверхурочной работы (такое привлечение осуществляется только с письменного согласия работника, за исключением случаев, установленных трудовым законодательством Российской Федерации, когда работники могут



привлекаться к выполнению сверхурочной работы без их согласия);

- продолжительность сверхурочной работы не может превышать 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год;
- работникам предоставляются ежегодные основные и дополнительные отпуска с сохранением места работы и среднего заработка;
- работники имеют возможность работать по совместительству в свободное от основной работы время. Работа по совместительству может выполняться работником как по месту его основной работы, так и у других работодателей, но продолжительность такой работы не должна превышать 4 часов в день. В дни, когда по основному месту работы работник свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день (смену). В течение одного месяца (другого учетного периода) продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать половины месячной нормы рабочего времени (нормы рабочего времени за другой учетный период), установленной для соответствующей категории работников.

## 5.8. СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ ЧЕЛОВЕКА И НЕДОПУЩЕНИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ

Компания обязуется соблюдать права человека в отношении своих работников, как предусмотрено Международным биллем о правах человека, Руководящими принципами предпринимательской деятельности в аспекте прав человека ООН, а также декларацией Международной организации труда об основополагающих принципах и правах в сфере труда, включая недопущение дискриминации, запрет на использование детского и принудительного труда, соблюдение принципа свободы объединения в профсоюзы и права работников на ведение переговоров о заключении коллективного договора, а также создание безопасных и благоприятных рабочих условий для своих работников и персонала подрядных организаций.

Компания ценит и поддерживает многообразие среди работников, подтверждает приверженность политике равных возможностей и не приемлет дискриминацию и поведение, нарушающее неприкосновенность частной жизни работников в любом проявлении. Целью Компании является поддержание рабочей обстановки, лишенной ограничений по национальному, гендерному, возрастному, религиозному и иным признакам, защищаемым применимым законодательством. Основанием для повышения в должности, найма, установления размера заработной платы, льгот и компенсаций является квалификация, производительность, навыки и опыт сотрудника.

Компания ожидает, что сотрудники будут проявлять профессионализм, уважение и справедливое отношение в рабочем процессе к коллегам и иным лицам, включая потребителей, поставщиков и представителей других заинтересованных сторон.

Любое ограничение прав и свобод сотрудника на рабочем месте и в любых условиях, связанных с его обязанностями, Компания считает неприемлемым.

Работники Компании, а также другие заинтересованные лица имеют право обратиться на «Горячую линию «ФосАгро» по вопросам, связанным с соблюдением прав человека и проявлением дискриминации по любым признакам.

Кроме того, во многих организациях Компании созданы Комиссии по трудовым спорам, которые принимают заявления с жалобами и претензиями от бывших и действующих сотрудников и уполномочены разрешать трудовые споры индивидуального характера. В состав комиссий входит равное количество представителей работников (профсоюзная организация) и работодателя. Работа комиссий при поступлении заявления (жалобы) строго регламентирована трудовым законодательством, где определены временные границы подачи заявления работником, требования к пакету документов, регламент проведения заседаний и вынесения решений комиссии, а также порядок и сроки обжалования решения комиссии.

## 6. НОРМАТИВНАЯ ПРАВОВАЯ БАЗА

Для целей настоящей Политики управления персоналом применимым законодательством является:

- трудовое законодательство Российской Федерации (включая законодательство об охране труда) и иные правовые акты, содержащие нормы трудового права;
- общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации.

## 7. ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛИТИКУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Политика управления персоналом является локальным нормативным документом постоянного действия, которая утверждается решением Совета директоров ПАО «ФосАгро».

Изменения в Политику вносятся в случаях: изменения применимого законодательства, выявления недостаточной эффективности существующих процедур по обеспечению кадровой и социальной защищенности работников Компании, совершенствования системы нормативного обеспечения бизнеса и т.п.