

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы мотивации персонала (на примере Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск»)

Студент

Н.А. Переходина
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экономических наук, доцент Е.Г. Пипко
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование системы мотивации персонала (на примере Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск»). Эффективно разработанная система мотивации трудового коллектива в организации определяет успешность ведения бизнеса.

Цель выполнения данной работы: разработать рекомендации, которые могут быть использованы руководством по совершенствованию существующей системы мотивации на предприятии Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск».

Задачами выполнения работы являются: рассмотрение теоретических основ мотивации персонала; проведение анализа системы мотивации; разработка рекомендаций по улучшению системы мотивации

Выпускная квалификационная работа (ВКР) включает в себя: введение, основную часть из трёх разделов (теоретического, аналитического и рекомендательного), заключение, список используемых источников, приложения. В первом разделе ВКР изложены понятие, сущность и теоретические основы мотивации труда. Во втором разделе проведен анализ системы стимулирования на предприятии Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск»: дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведён анализ движения трудовых ресурсов на предприятии и анализ существующей системы мотивации в организации. В третьем разделе ВКР разработаны рекомендации по проведению мероприятий для совершенствования системы мотивации персонала предприятия Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск».

ВКР состоит из пояснительной записки, содержащей 62 страницы, 8 таблиц, 18 рисунков, 5 приложений на 28 страницах.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы мотивации трудовой деятельности персонала.....	6
1.1 Мотивация труда персонала: понятие, сущность и значение.....	6
1.2 Теоретические основы мотивации труда.....	10
2 Анализ системы стимулирования персонала на предприятии Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск»	21
2.2 Анализ системы мотивации на предприятии	33
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала.....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.	42
3.2 Расчёт эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала	51
Заключение	59
Список используемых источников.....	61
Приложение А Положение об оплате труда и премировании работников.....	64
Приложение Б Коллективный договор на 2020-2022 гг.....	75
Приложение В Анкета удовлетворённости трудом.....	87
Приложение Г Анкета увольняемого работника	88
Приложение Д Критерии для отбора кандидатов и виды вознаграждений	89

Введение

Мотивация персонала была и остаётся актуальной темой исследования, именно с её помощью руководство оказывает воздействие на работников и направляет их к эффективному труду, тем самым благотворно влияя на конечные результаты деятельности организации.

Система мотивации персонала представляет собой комплекс конкретных мер, способствующих побуждению сотрудников на максимально эффективное исполнение своих должностных обязанностей. Ни одна организация не сможет стабильно и эффективно функционировать без достаточно замотивированных сотрудников.

Для достижения своих целей организация должна создать такие условия для сотрудников, чтобы те в свою очередь стремились как можно больше сил вкладывать в свою профессиональную деятельность. Не любой персонал позволит стабильно существовать и развиваться организации, а лишь тот который заинтересован в выполнении и достижении определенных целей, поставленных предприятием.

Руководители всегда понимали то, что необходимо замотивировать людей работать на организацию, но материального вознаграждения в виде заработной платы за проделанную работу оказывается недостаточно, именно поэтому проблема мотивации персонала требует особого внимания и применения различных методов и подходов.

Изучением проблем мотивации персонала занимались такие исследователи, как А.Я. Кибанов, А.Н. Леонтьев, Е.П. Ильин, Н.С. Пряжников, В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В. Врум, А. Маслоу, Дж. Атkinson, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Э. Лоулер, Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор, Дж. С. Адамс, Л. Портер, Э. Локк, Э. Мэйо и многие другие.

Цель исследования – разработка рекомендаций по проведению дополнительных мероприятий по оптимизации системы мотивации труда

персонала организации Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск».

Задачами исследования являются: рассмотрение теоретических основ мотивации персонала; проведение анализа организационно-экономических показателей деятельности организации; проведение анализа движения трудовых ресурсов организации; оценка существующей системы мотивации персонала на предприятии; разработка рекомендаций по улучшению системы мотивации.

Объектом исследования в данной работе является горнодобывающее предприятие Кия-Шалтырский нефелиновый рудник Акционерного общества «РУСАЛ Ачинский Глинозёмный Комбинат». Место нахождения предприятия: Кемеровская область, Тисульский район, пгт. Белогорск.

Предметом исследования работы являются организационно-экономические отношения по поводу совершенствования системы мотивации труда персонала организации.

В работе применялись следующие методы исследования: анализ теоретических источников по теме исследования, анализ документов бухгалтерского учёта и кадровой документации предприятия (графический, табличный, расчётный), анкетирование.

Информационной базой работы послужили: учебные издания по управлению персоналом и мотивации труда, материалы исследований, справочно-аналитическая литература по проблеме мотивации, локально-нормативные акты предприятия, статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта, научные статьи и электронные ресурсы.

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы руководством предприятия для оптимизации системы мотивации персонала, это позволит увеличить эффективность и производительность труда работников, сократить текучесть кадров и повысить результативность деятельности предприятия.

1 Теоретические аспекты системы мотивации трудовой деятельности персонала

1.1 Мотивация труда персонала: понятие, сущность и значение

В жизни большинства людей трудовая деятельность занимает одно из главных мест. Значительную часть жизни мы проводим на работе. Всем хотелось бы с удовольствием проводить это время, в комфортных условиях, и чтобы эта деятельность приносила свои плоды - выгоду.

Деятельность каждой организации зависит от того, насколько эффективно выполняются трудовые функции её работниками. Заинтересованность трудового коллектива в хороших результатах определяет успешность развития бизнеса. Одной из задач руководства компаний стоит мотивирование работников на качественный производительный труд, который позволит добиться поставленных целей перед организацией.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определённым действиям под влиянием внешних и внутренних факторов на удовлетворение своих потребностей.

Потребность – это понимание отсутствия чего-либо для поддержания функционирования организма человека, человеческой сущности, социальной группы, общества в целом. Первичные потребности заложены в человеке с рождения, а вторичные имеют приобретённый характер и формируются в ходе жизнедеятельности человека под влиянием внешних обстоятельств. Потребность, это причина, которая заставляет человека предпринимать какие-либо действия.

Мотивация труда персонала – это процесс побуждения работников к эффективной, производительной трудовой деятельности, основанный на удовлетворении важных потребностей человека и приводящий к достижению целей предприятия.

Основными функциями мотивации труда являются:

- побуждение к действию (мотивы – это то, что заставит человека предпринять какие-либо действия);
- направление деятельности (представляет собой выбор действий, направленных на достижение результата);
- контроль и поддержание поведения (настойчивость поведения для достижения цели).

Виды мотивации персонала:

- материальная - это вознаграждение работника, в денежном эквиваленте (заработная плата, надбавки и доплаты, которые связаны с режимом и условиями труда, премии, бонусы, выплаты социального характера, льготы, подарки, путёвки и пр.);
- нематериальная – это вознаграждение работников в не денежном эквиваленте (безопасные и комфортные условия труда, возможность обучения, развития, карьерный рост, признание заслуг и пр.);
- внутренняя (не связана с внешними факторами и зависит от содержания деятельности, несёт личную выгоду для человека, она формируется внутри личности человека);
- внешняя (обусловлена влиянием внешних факторов на человека, направлена на развитие внутренней мотивации);
- положительная (основана на применении положительных стимулов – премии, бонусы, комфортные условия труда);
- отрицательная (основана на применении отрицательных стимулов – введение штрафных санкций, дисциплинарных наказаний и взысканий, жесткий контроль).

Мотивация – побуждение работника на эффективную деятельность. Стимулирование в отличие от мотивации является внешним воздействием, направленным на активизацию сотрудника, с целью повышения его работоспособности и производительности.

Стимулирование - это прежде всего механизм управления поведением работника, активизирующий его трудовую деятельность, который основан на применении различных способов, приёмов, ценностей, способных удовлетворить потребности работника. Стимул – рычаг воздействия, которые вызывают действия определённых мотивов.

Выделяют следующие функции стимулирования:

- нравственная (формирует определенные нравственные качества у работника);
- социальная (оказывает влияние на социальную структуру общества через дифференциацию доходов);
- социально-психологическая (формирует внутренний мир работника: ценности, установки, отношение к труду);
- экономическая (способствует повышению эффективности производства).

Система мотивации труда персонала на предприятии закрепляется в локально-нормативных актах. Очень важно чтобы при формировании система мотивации отвечала следующим принципам:

- доступность (она должна быть понятна и прозрачна каждому сотруднику);
- персонализация (способы стимулирования подбираются индивидуально с учетом занимаемой должности, возраста, стажа работы, объёма работы);
- последовательность (поощрение для нового сотрудника должно быть умеренным, а первый раз штраф заменить можно строгой беседой);
- весомость (предполагает значимость поощрений и ощутимость наказаний);
- своевременность (вознаграждения должны быть получены сразу после достижения положительных результатов, и наказания применены сразу после нарушении или невыполнения трудовых обязанностей);

- комплексность (совокупность материальных и нематериальных механизмов).

Способы мотивации персонала условно можно поделить на следующие группы:

- организационные (обеспечивают систему стимулов, значимых для каждого сотрудника организации);
- диагностические (включают в себя экспериментальные мотивирующие мероприятия, которые временно применяются в контрольных группах для оценки их действенности);
- индивидуальные (направлены на повышение мотивации конкретных работников).

На практике система мотивации персонала заключается в принятии комплекса мер, разработанных руководством для повышения производительности и эффективности трудовой деятельности сотрудников. Она стимулирует сотрудника к усердному труду, желанию трудиться с большей отдачей, к достижению поставленных целей, к повышению профессионализма, к самосовершенствованию.

Основная цель мотивации – создать такие условия труда, чтобы персонал был заинтересован в качественном и эффективном исполнении своих трудовых функций.

Совершенствование системы мотивации труда позволяет организации стимулировать работников на эффективное исполнение своих трудовых обязанностей; увеличить производительность труда каждого работника и команды в целом; предотвратить высокую текучесть кадров, а значит и сократить затраты на поиск, приём, обучение и адаптацию новых сотрудников; повысить уровень профессионализма сотрудников; развить творческий потенциал; выработать единую корпоративную культуру; повысить лояльность работников к организации.

1.2 Теоретические основы мотивации труда

Классические теории мотивации труда принято подразделять на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации направлены на выявление потребностей, которые являются мотиваторами к трудовой деятельности и определение путей решения, как удовлетворить эти потребности. Наиболее известными примерами содержательных теорий являются:

- теория потребностей А. Маслоу;
- теория ERG К. Альдерфера;
- теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда;
- двухфакторная модель Ф. Герберга.

Процессуальные теории мотивации (теории процессов) направлены на анализ изменения человеческого поведения, под воздействием внешних стимулов. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожидания В. Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- синтетическая теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера;
- теория постановки целей Э. Лока и др.

Рассмотрим теорию мотивации, разработанную Абрахамом Маслоу. Все потребности человека он распределил на пять уровней в виде иерархической пирамиды по мере убывания важности:

- физиологические потребности (первичные потребности, врождённые, потребности в еде, воде, сне, жилье, половом влечении и др.);
- потребности в безопасности (избавление от страхов за семью, за здоровье, за работу, за собственность, необходимость чувствовать себя защищенным от внешних врагов, нищеты и др.);
- социальные (дружба, общение, любовь);

- потребности в уважении (самоуважение, уважение других, одобрение, признание и др.);
- потребности в самовыражении (развитие способностей, самореализация).

Первые два уровня он отнёс к первичным, врождённым потребностям, последующие три - к вторичным, приобретённым (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Пирамида потребностей по А. Маслоу

Согласно этой теории, когда потребности более низкого уровня удовлетворены, потребности вышестоящего уровня приобретают более важную значимость для человека. Теория А. Маслоу дала объяснение, как человек, удовлетворяя одну потребность, переходит к удовлетворению следующей, это единственная теория, которая даёт объяснение человеческому поведению. Эта теория стала широко использоваться в маркетинге и дала основу новым теориям мотивации.

Но недостаток теории состоит в том, что нет количественного измерения удовлетворения потребностей, невозможно определить сколько

нужно человеку того или иного блага, чтобы удовлетворить свою потребность в нём и перейти на следующий уровень пирамиды потребностей. Достигнув высшей точки потребности человек больше не сдвигается с этой точки. Также теория не учитывает индивидуальные особенности людей, поведение людей различно и нельзя предположить, что все люди одинаково будут реагировать в одной и той же ситуации.

Создатель теории мотивации, американский психолог Клейтон Альдерфер в своих трудах опирался на «пирамиду потребностей» А. Маслоу. Но он разделил потребности человека на три категории:

- existence - потребность существования (пища, сон, еда, вода, секс, а также комфортные условия жизни и работы);
- relatedness - потребность в социальных связях (общение, любовь, дружба, признание и др.);
- growth - потребность роста (самосовершенствование, самореализация, творчество и др.).

Теория ERG (названная по трём первым буквам названий категорий потребностей) в отличие от теории А. Маслоу предполагает движение потребностей в обе стороны, движение снизу-вверх называл процессом удовлетворения потребностей, а движение сверху-вниз процессом фрустрации. Любая из потребностей может быть активна в любой момент времени.

Эта теория учитывает индивидуальность людей (у каждого человека свои желания в данный момент времени), жизненные обстоятельства (в зависимости от их изменения также меняются потребности человека). Негативным моментом этой теории является то, что она недостаточно подробная, всего три категории потребности.

К. Альдерфер пришел к такому заключению, что одно только материальное вознаграждение труда не может стать мотивирующим фактором трудовой деятельности человека.

Эта теория нашла своё практическое применение в управлении персоналом, позволяя использовать удовлетворение потребностей более низшей категории, когда нет возможности удовлетворить вышестоящую. Если человек настроен на развитие и рост, а организация не может предоставить ему эту возможность, то ему необходимо предоставить условия для удовлетворения потребности в социальных связях.

Теория Дэвида МакКлелланда рассматривает изменение поведения человека под влиянием потребностей достижения, соучастия и властвования. Эта теория рассматривает приобретённые потребности, т.к. человек не рождается сразу с определёнными типами потребностями, а они приобретаются гораздо позже в ходе жизнедеятельности, под влиянием опыта и определённых условий, и учитывает, что врожденные потребности должны быть удовлетворены. К приобретённым потребностям он относил:

- потребность во власти - представляет собой желание управлять другими людьми, осуществлять контроль и нести ответственность. В этой группе потребностей люди делятся на тех, кому власть нужна ради власти и тех, кому она нужна для решения групповых задач;
- потребность успеха - достижение поставленных целей, желание решать сложные задачи;
- потребность соучастия - стремление к дружественным межличностным отношениям.

Д. МакКлелланд считал, что эти три потребности определяют мотивацию любого сотрудника (рисунок 2).

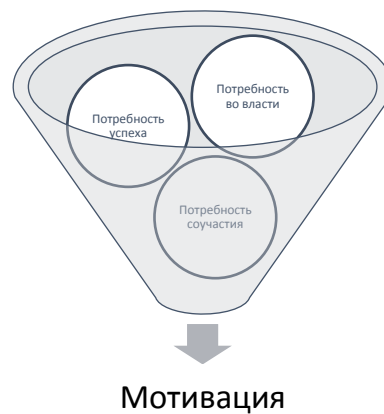


Рисунок 2 – Теория Д. МакКлелланда

Преимущество этой теории заключается в том, что она учитывает потребности личности, а зная потребность сотрудников, руководители могут разработать эффективную систему мотивации и понимать какой сотрудник более подойдёт для выполнения определённой задачи. На практике теория позволяет разработать индивидуальную программы стимулирования труда для каждого работника.

Рассмотрим двухфакторную модель Фредерика Герцберга. Эта теория основывается на существовании двух групп факторов, не зависящих друг от друга, которые влияют на производительность труда.

Первая группа факторов – гигиенические факторы. Это такие факторы, которые связаны с внешними условиями работы, к ним относятся: политика компании, условия труда, заработная плата, безопасность, взаимоотношения с коллегами и руководством. Гигиенических факторов недостаточно для эффективности управления трудовыми ресурсами.

Вторая группа – факторы-мотиваторы. Связаны с содержанием работы, с оценкой результатов руководством, они отвечают за возможность карьерного роста, самореализации, достижение успехов, признание заслуг. Отсутствие мотиваторов приводит к состоянию неудовлетворённости трудовой деятельностью.

Согласно данной теории работодатели, которые пытаются повысить мотивацию труда за счёт увеличения заработной платы терпят поражение. Эффект если и будет, то лишь на короткий промежуток времени, пока работники не привыкнут к новому уровню дохода. Гигиенические факторы не вызывают удовлетворённости, их улучшение не приведёт к необходимому результату, но их ухудшение вызовет неудовлетворённость. Мотиваторы же в свою очередь, вызывают удовлетворенность трудом, усиливают мотивацию.

К недостаткам этой теории можно отнести то, что она не учитывает индивидуальных потребностей человека, т.к. как гигиенические факторы также могут быть мотивирующими и приводить к состоянию удовлетворённости. Также состояние удовлетворённости не во всех случаях может способствовать производительности труда.

Из положительных аспектов можно отметить то, что многие организации стали использовать в практике положения этой теории, и не акцентировать внимание на улучшении только гигиенических факторов, тем самым добиваясь увеличения производительности труда и в последствии результативности своей деятельности.

Теория ожидания Виктора Врума, построена на предположении того, что мотивация основана на ожиданиях человека достичь желаемых результатов, путём приложения своих усилий к определённой деятельности.

Теория включает в себя три составляющие:

- ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что результаты повлекут вознаграждение;
- ожидание того, что вознаграждение окажется ценным.

Мотивация даст нужный результат только при наличии всех этих трёх составляющих, отсутствие одной из них (будет равна нулю) сведёт значение результата к нулю, схематично теория изображена на рисунке 3. Если вероятность достижения результата или ценность вознаграждения будет оценена низко, то мотивация будет слабой.

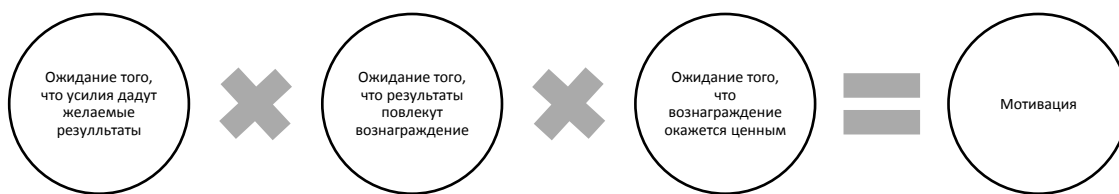


Рисунок 3 – Теория ожидания В. Врума

Эта модель теории раскрывает структуру мотивационного процесса, помогает выявить проблему и вовремя принять меры по устранению недостатков. Отрицательным фактором этой теории является то, что она не даёт конкретных предложений, что нужно предпринять чтобы повлиять на мотивацию персонала.

Теория Джона Стейси Адамса – теория справедливости основана на справедливом вознаграждении за трудовую деятельность, приложенные усилия. Каждый человек определяет своё отношение к вознаграждению за приложенные усилия. Работник сравнивает, меняется ли размер вознаграждения от интенсивности приложенных усилий (зачем прикладывать больше усилий, если в итоге получу вознаграждение такое же, или наоборот я приложил больше усилий и моё вознаграждение увеличилось, значит нужно работать ещё лучше, чтобы вознаграждение увеличить еще больше). Также работник сравнивает вознаграждение, полученное за определённую работу с вознаграждением другого за аналогичную работу и, если вознаграждение отличается возникает чувство несправедливости и психологическое напряжение. Работник стремится исправить несправедливость. Если его труд был оценён ниже, то работник снижает интенсивность, его мотивация снижается (зачем прикладывать особые усилия, если меня не ценят и платят меньше); если же работник видит, что он получил вознаграждение больше, чем сравниваемый с ним сотрудник, то в

основном интенсивность не увеличивается (зачем делать больше – если мне итак, платят больше чем кому-либо, за аналогичную работу).

Дж. Адамс считал, что нормальные взаимоотношения работодателя и подчинённых возможны только тогда, когда существует распределительная справедливость, все работники за выполнение аналогичных обязанностей должны быть вознаграждены одинаково.

Из негативных моментов можно отметить то, что в теории справедливости учитывается только один фактор – деньги, других мотивирующих составляющих она не предусматривает, а также субъективность восприятия обретенного вознаграждения к приложенным усилиям. А из положительных то, что она имеет цикличную отдачу, т.е. если работник в прошлом периоде излишне потрудился, это не значит, что в следующем он может недостаточно прикладывать усилий, это и будет мотивирующим фактором к постоянному уровню работоспособности.

Синтетическая теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера включает в себя пять элементов:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- степень удовлетворения.

Согласно этой теории, достигнутые результаты зависят от затраченных усилий, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и ожиданием того, что данный уровень затраченных усилий действительно приведёт к определённому уровню вознаграждения.

Для эффективной мотивации необходима жёсткая связь между достигнутыми результатами и вознаграждением. Когда результат достигнут, работник получает за него ожидаемое справедливое вознаграждение, далее чувство удовлетворения.

В этой теории учитывается важность уровня самосознания работника. Комплексная модель помогает понять работнику, что его результаты напрямую связаны с его способностями.

Рассмотрим еще одну из процессуальных теорий мотивации – теорию постановки целей Эдвина Локка. Согласно этой теории, цели, сознательно поставленные перед собой, определяют поведение человека. Чем выше цель он перед собой поставит, тем большей результативности он достигнет.

Сделав анализ процесса постановки целей, Э. Локк пришел к выводу о том, что степень достижения целей зависит от их характеристик:

- сложность (более сложные цели требуют более высокого вклада ресурсов, слишком сложные цели могут стать невыполнимыми из-за нехватки ресурсов, и стать причиной демотивации);
- специфичность (цель должна быть чёткой, понятной, в противном случае её достижение станет невозможным);
- приемлемость (цель должна восприниматься как личная, т.к. человек заинтересован в её выполнении только тогда, когда понимает какую выгоду он получит при её достижении);
- приверженность (готовность задействовать все ресурсы для достижения цели).

Теория может быть использована как для постановки цели одного человека, так и всего коллектива в общем.

Получение удовлетворенности или неудовлетворённости работника определяется внутренними (как он оценивает сам свои результаты) и внешними процессами (как его оценивают окружающие).

Теория целеполагания улучшает рабочий процесс, расставляя приоритеты, даёт понять работнику на что нужно в данный момент направить свои силы, чтобы достичь конкретной цели. Негативной стороной этой теории является создание стрессовых ситуаций для работников из-за страха не достигнуть поставленной цели.

Делая выводы по данному разделу, можно заключить следующее, мотивация труда персонала – это важный процесс побуждения работников к эффективной, производительной трудовой деятельности, основанный на удовлетворении важных потребностей человека и приводящий к достижению целей предприятия.

Рассмотрев основные теории мотивации, мы видим, что содержательные теории основаны на выявление потребностей человека, которые определяют его поведение в трудовой деятельности, а процессуальные теории направлены на анализ поведения индивида под влиянием внешних факторов и его субъективное отношение к результату своей деятельности и вознаграждению за приложенные усилия.

Поведение в трудовой деятельности человека и отношение к ней зависит от различных факторов, которые воздействуют на него. Факторы различают внутренние и внешние. Внутренние факторы, влияют на человека изнутри, к ним относят интересы, мечты, желания, стремления, личностный рост. К внешним факторам относятся средства воздействия работодателя на работника, направленные на увеличение производительности его труда и эффективности. Эффективность применения средств воздействия сильнее тогда, когда эти средства вызывают личную заинтересованность работника в достижении поставленных целей и результатов, которые необходимы производству.

Всем руководителям организаций для успешного ведения бизнеса необходимо разработать и внедрить в действие такую систему мотивации труда, включающей в себя комплекс материальных и нематериальных стимулов, которая бы позволила активизировать сотрудников на эффективное выполнение своих обязанностей, увеличение производительности труда, повышение профессионализма. Это позволит предотвратить высокую текучесть кадров, а значит и сократить затраты по привлечению, обучению и адаптации новых сотрудников; повысить уровень профессионализма сотрудников; развить творческий потенциал; выработать

единую корпоративную культуру; повысить лояльность работников к организации.

2 Анализ системы стимулирования персонала на предприятии Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск»

2.1 Организационно-экономическая характеристика Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск»

Кия-Шалтырский нефелиновый рудник – одно из структурных подразделений Акционерного общества «РУСАЛ Ачинский Глинозёмный Комбинат», одного из предприятий объединённой компании «РУСАЛ» (ОК РУСАЛ).

«ОК РУСАЛ основана в марте 2007 года в процессе слияния Компании РУСАЛ, которая занимала третье место в мире по производству алюминия, Открытого акционерного общества «Сибирско-Уральской Алюминиевой компании», которая являлась одной из крупнейших мировых производителей алюминия, и глинозёмных активов швейцарской трейдинговой компании Glencore» [13].

В состав ОК РУСАЛ входят предприятия, которые занимаются добычей бокситов и нефелиновой руды, предприятия, занятые производством глинозёма, алюминия, фольги и упаковки на её основе и энергетические компании [1].

«Комбинат запущен в эксплуатацию в 1970 году. АО «РУСАЛ Ачинск» - крупнейший производитель глинозёма в России. Весь глинозём соответствует высшей марке Г-00 и потребляется Красноярским алюминиевым заводом. Комбинат производит глинозём из нефелиновой руды и известняка по индивидуальной методике, которую разработал крупный проектный институт АО «РУСАЛ Всероссийский алюминиево-магниевый институт»» [13]. Минерально-сырьевую базу для производства глинозёма по этой технологии составляют Кия-Шалтырское месторождение нефелина (Кия-Шалтырский нефелиновый рудник) и Мазульское месторождение известняка (Мазульский известняковый рудник) [2].

Добыча нефелиновой руды производится непосредственно на Кия-Шалтырском нефелиновом руднике. Производственная мощность рудника 3500 тыс. тонн руды в год. Кия-Шалтырское месторождение нефелиновых руд является единственным источником глинозёмсодержащего сырья для производства на Ачинском глинозёмном комбинате (АО «РУСАЛ Ачинск»). Нефелиновый шлам используется совместно с известняком и глинистыми породами в производстве цемента [3].

Организационная структура управления предприятия является линейно-функциональной и представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура управления Кия-Шалтырского нефелинового рудника

Руководителем Кия-Шалтырского нефелинового рудника является – директор рудника, в подчинении которого находится главный инженер и

участки, не задействованные в технологическом процессе (служба главного геолога, служба главного маркшейдера, участок обеспечения производства, группа управления персоналом, группа планирования и анализа, производственно-диспетчерская группа) [5]. В свою очередь главный инженер является линейным руководителем участков, задействованных в технологическом процессе, а именно: горного участка, участка механизации, колонны технологического транспорта, дробильно-шихтовочного участка и службы старшего энергетика и функциональным руководителем службы главного геолога и службы главного маркшейдера. Общая численность работников Кия-Шалтырского нефелинового рудника по состоянию на 12.04.2022 составляет 541 человек [4].

Так как Кия-Шалтырский нефелиновый рудник занимается добычей нефелиновой руды основными техническими показателями являются: объём добычи руды, вскрыша, горная масса и коэффициент вскрыши. В таблице 1 отражены основные технические показатели деятельности предприятия за период 2019-2021 гг. [6].

Таблица 1 – Основные технические показатели деятельности Кия-Шалтырского нефелинового рудника за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Добыча руды, тыс. т.	2954,4	3194,1	3212,8	+239,7	+18,1	108,1	100,6
Вскрыша, тыс. м ³	7820,8	8271,6	7978,0	+450,8	-293,6	105,8	96,5
Горная масса, тыс. м ³	8927,3	9467,9	9181,3	+540,6	-286,6	106,1	97,0
Коэффициент вскрыши, м ³ /т	2,65	2,59	2,48	-0,06	-0,11	97,7	95,8

Показатель добыча руды в 2020 году увеличивается на 239,7 тыс. т. относительно 2019 года, в 2021 году увеличение менее значительно, но все же составляет 18,1 тыс. т. по отношению к 2020 году (Рисунок 5).

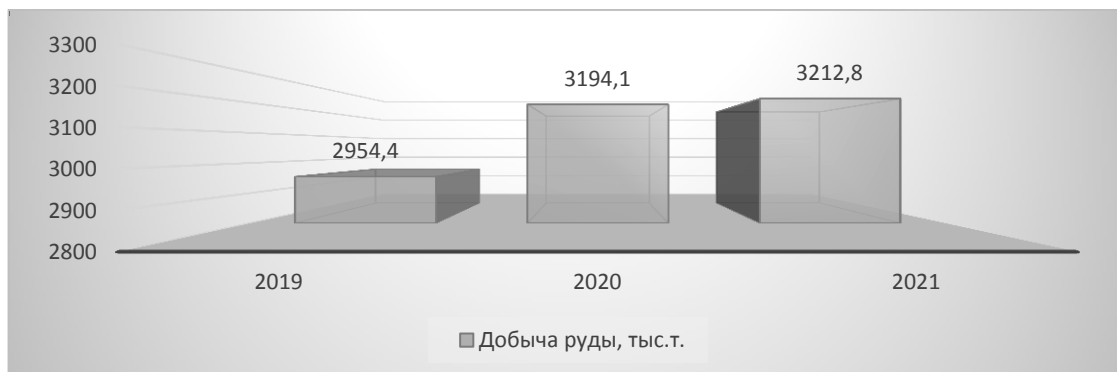


Рисунок 5 – Добыча руды на Кия-Шалтырском нефелиновом руднике за период 2019-2021 гг.

Вскрышные работы ведутся с увеличением объёмов в 2020 году на 450,8 тыс. м³. по сравнению с 2019 годом, но в 2021 году произошло снижение показателя на 293,6 тыс. м³. Вывозка горной массы соответственно тоже увеличивается в объёмах на 540,6 тыс. м³ в 2020 году по отношению к 2019 году, а в 2021 году уменьшается на 286,6 тыс. м³ (Рисунок 6).

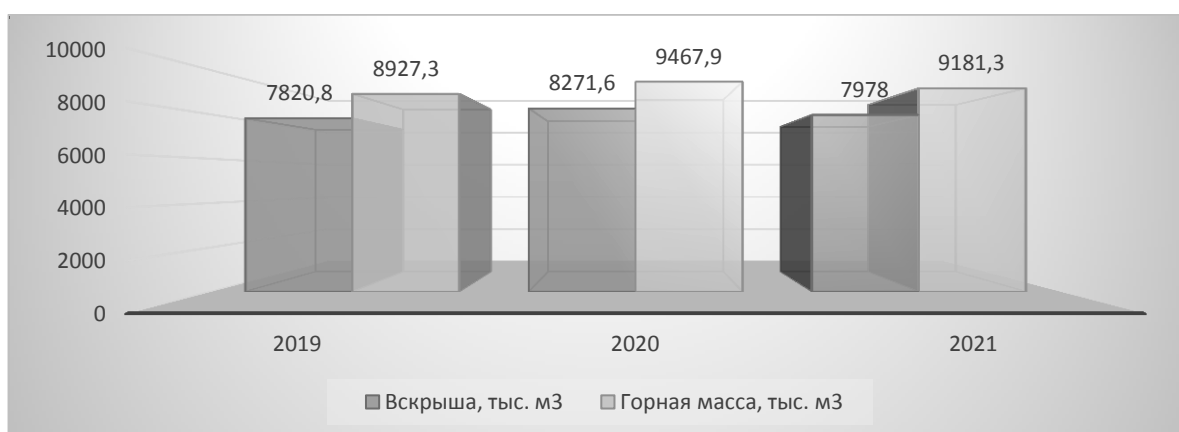


Рисунок 6 – Показатели вскрышных работ и вывозка горной массы на предприятии за 2019-2021гг.

По данным техническим показателям можем сделать вывод о том, что горнодобывающие работы ведутся стабильно [8]. Рост добычи руды обусловлен достаточным уровнем объёма вскрышных работ, несмотря на их не значительное снижение в 2021 году [7].

В таблице 2 отражены основные экономические показатели деятельности предприятия АО «РУСАЛ Ачинск», структурным подразделением которого является Кия-Шалтырский нефелиновый рудник.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности АО «РУСАЛ Ачинск» за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	28900928	30090997	35671965	1190069	5580968	104,1	118,5
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	25628275	26629767	31812459	1004492	5182692	103,9	119,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3272653	3461230	3859506	188577	398276	105,8	111,5
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	1434841	1679543	2447645	244702	768102	117,0	145,7
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	897147	987870	974029	90723	-13841	110,1	98,6
6. Стоимость основных средств, тыс. руб.	13505755	15279226	15975762	1773471	696536	113,1	104,6
7. Численность работающих, чел.	3932	3988	4122	56	134	101,4	103,3
в т. ч. рабочих, чел.	3487	3517	3674	30	157	100,8	104,5
8. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3117136	3738759	3904226	621623	165467	119,9	104,4
9. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр7)	7350	7545	8654	195	1109	102,6	114,7
10. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр8/стр7)	792,8	937,5	947,2	144,7	9,7	118,2	101,0

Согласно данным из таблицы мы видим, что на предприятии выручка от продаж продукции растёт с каждым годом [9]. Так в 2020 году объём выручки вырос относительно 2019 года на 4,1 % и составил 30090997 тыс. руб., а в 2021 году увеличился на 18,5% по отношению к 2020 году и составил 35671965 тыс. руб. Себестоимость продаж в 2020 году на 3,9% выше, чем себестоимость продаж в 2019 году и составляет 26629767 тыс. руб., в 2021 году показатель себестоимости увеличился еще на 19,5% по отношению к 2020 году. Общая динамика изменения выручки от продаж и себестоимости продаж изображена на рисунке 7.

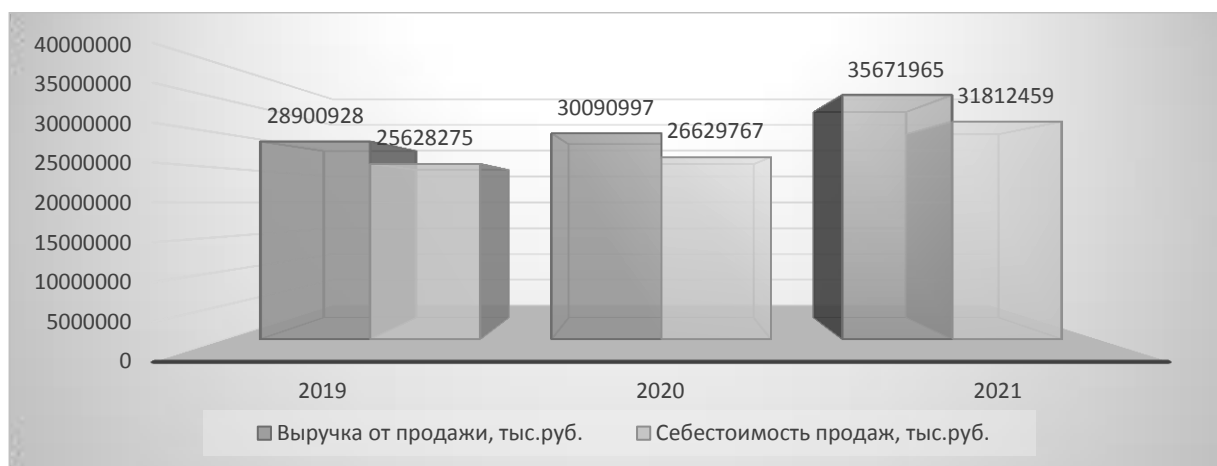


Рисунок 7 – Показатели выручки от продаж и себестоимости продаж продукции в 2019-2021 гг.

Рост выручки от продаж связан с увеличением объёма продаж и обусловлен появлением нового направления деятельности предприятия – изготовление новой продукции для кабельной промышленности, экологичного антипирена [11]. В связи с этим происходит и рост себестоимости продаж [10].

Валовая прибыль в 2020 году увеличилась на 5,8% относительно 2019 года, а в 2021 увеличение составило 11,5% относительно предыдущего периода. Динамика прибыли отражена на рисунке 8.

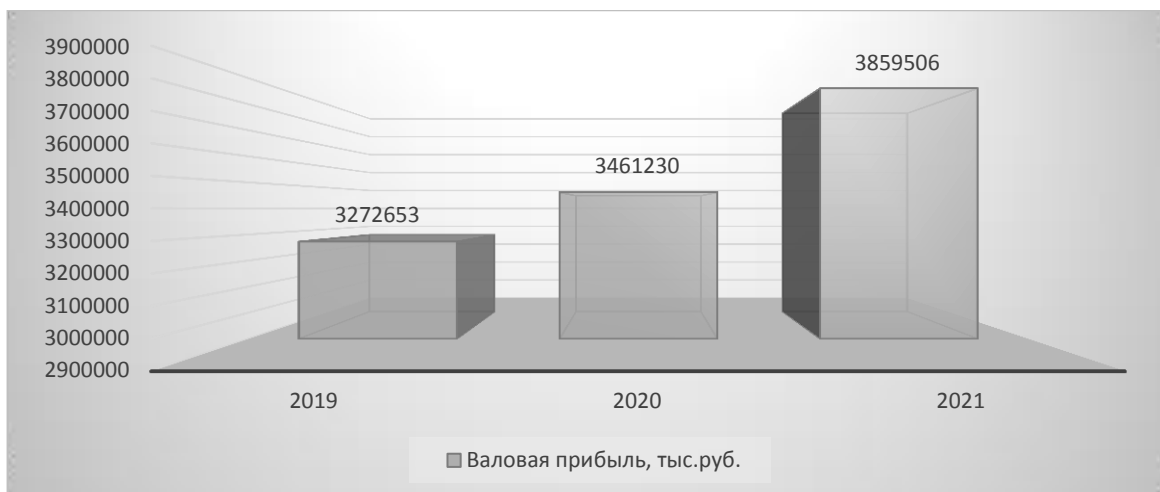


Рисунок 8 – Прибыль предприятия 2019-2021 гг.

Из таблицы показателей видим, что управленческие расходы увеличились в 2020 году на 244702 тыс. руб. в сравнении с 2019 годом, а в 2021 на 768102 тыс. руб. Коммерческие расходы в 2020 году выросли на 90723 тыс. руб. в сравнении с 2019 годом, в 2021 году на 13841 тыс. руб. сократились относительно предыдущего периода. (Рисунок 9).

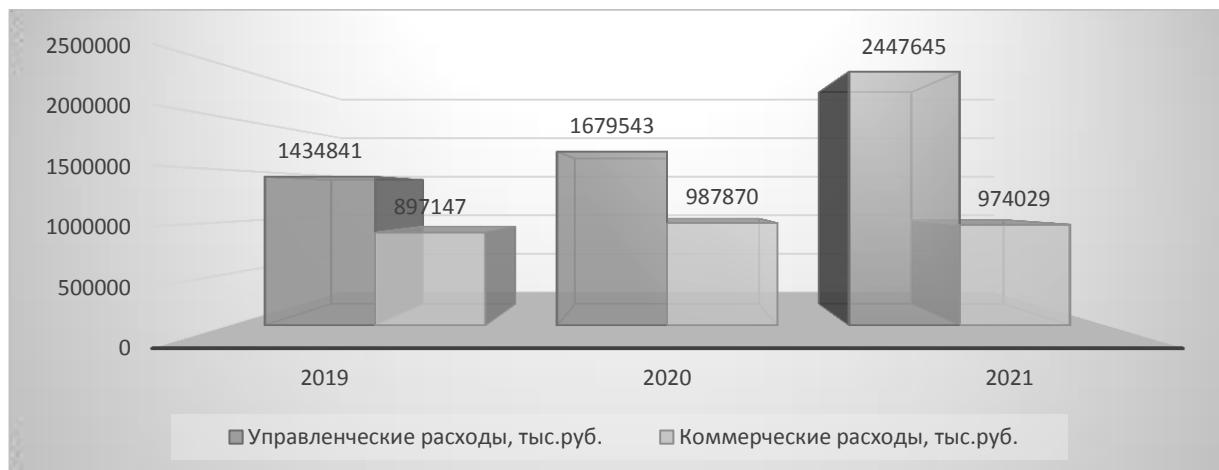


Рисунок 9 – Расходы предприятия за период 2019-2021 гг.

Обеспеченность основными средствами за период 2019-2021 гг. возросла: в 2020 году увеличилась на 13,1% и в 2021 году на 4,6%

относительно предыдущего периода (Рисунок 10). Увеличение стоимости основных средств связано с техническим перевооружением рудников и внедрением новой высокопроизводительной техники [12].



Рисунок 10 – Стоимость основных средств за период 2019-2021 гг.

Численность работников на предприятии АО «РУСАЛ Ачинск» постоянно возрастает, это обусловлено расширением производства и освоением новых направлений деятельности. Динамика прироста численности работающих просматривается на рисунке 11.



Рисунок 11 – Численность работающих за период 2019-2021 гг.

На предприятии за анализируемый период наблюдается повышение среднегодовой выработки работающего на 2,6% в 2020 году по отношению к

2019 году и на 14,7% в 2021 году к предшествующему периоду (Рисунок 12). Её рост обусловлен началом обновления техники на более высокопроизводительную с середины 2020 года: был обновлён парк бульдозерной техники; введены в эксплуатацию новые экскаваторы, обладающие большей мощностью; увеличено количество автосамосвалов с большей грузоподъёмностью [14].

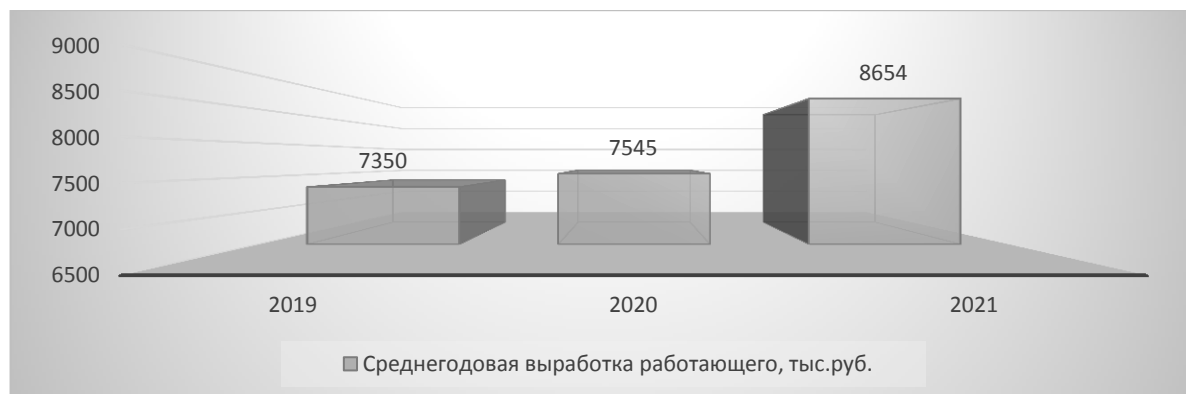


Рисунок 12 – Среднегодовая выработка работающего за период 2019-2021 гг.

Фонд оплаты труда работающих увеличился в 2020 году на 19,9% по отношению к 2019 году и в 2021 на 4,4% относительно 2020 года (Рисунок 13).

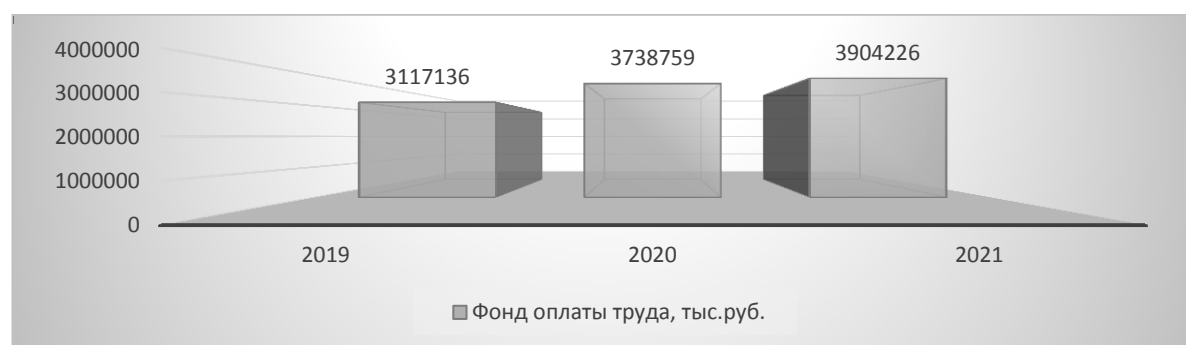


Рисунок 13 – Фонд оплаты труда за период 2019-2021 гг.

В связи с увеличением фонда оплаты труда работающих, выросла и среднегодовая заработная плата работников: в 2020 году на 144,7 тыс. руб. относительно 2019 года, в 2021 году произошло увеличение еще на 9,7 тыс. руб. по отношению к 2020 году (Рисунок 14).

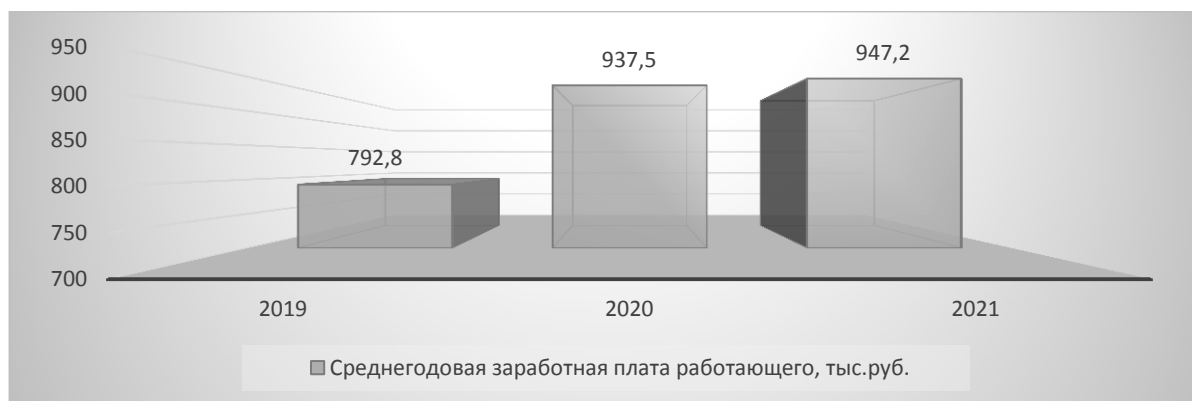


Рисунок 14 – Среднегодовая заработная плата работающего за 2019-2021 гг.

Изучив основные экономические показатели деятельности предприятия АО «РУСАЛ Ачинск» за период 2019-2021 гг. можно сделать вывод о том, что предприятие работает эффективно, так как в процессе деятельности предприятия достигается главная цель – получение прибыли. Компания является прибыльной, осваивает новые направления деятельности, производит техническое перевооружение и внедрение новой высокопроизводительной техники [15].

Далее рассмотрим движение трудовых ресурсов на предприятии. Движение трудовых ресурсов – это изменение списочной численности работников предприятия отчетного периода вследствие приёма и увольнения работников за данный период [16]. Абсолютные показатели движения трудовых ресурсов Кия-Шалтырского нефелинового рудника за 2019 – 2021 гг., а именно оборот по приёму и оборот по выбытию сотрудников мы можем наблюдать на рисунке 15.

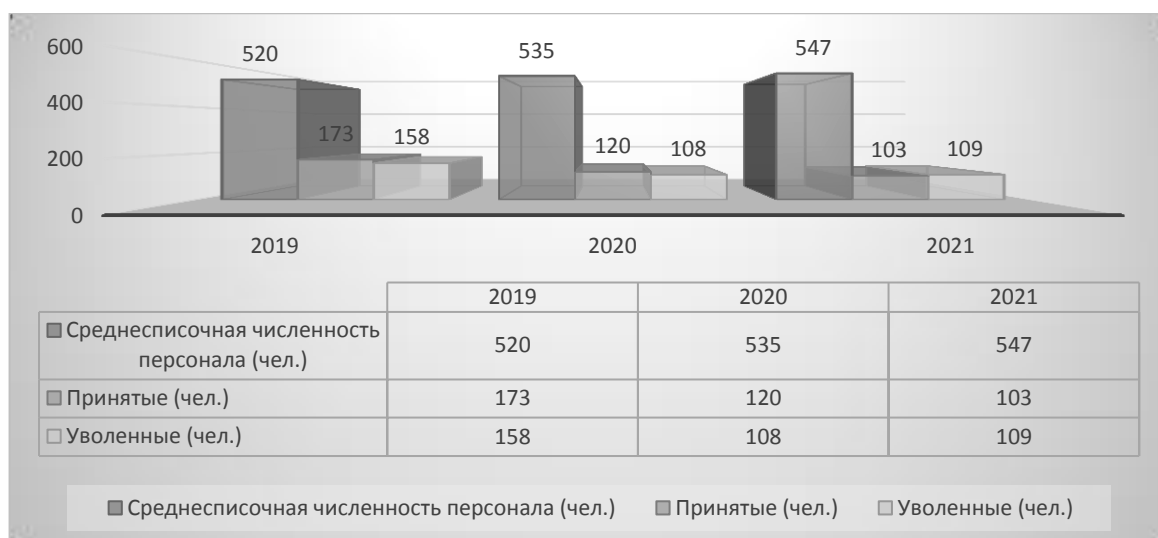


Рисунок 15 – Показатели движения персонала Кия-Шалтырского нефелинового рудника 2019-2021 гг.

На основе кадровой документации, исследованной в ходе прохождения преддипломной практики, произведен анализ данных по каким причинам работники выбывали с места работы и представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Причины выбытия работников Кия-Шалтырского нефелинового рудника за 2019-2021 гг.

Причины увольнения работников	Количество уволенных по годам (чел.)		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
Собственное желание	151	103	100
Нарушение трудовой дисциплины	1	0	2
Уход на пенсию	4	3	4
Уход в армию	1	2	2
Смерть	1	0	1
ИТОГО: (уволенные по всем причинам)	158	108	109

На основе данных, представленных на рисунке 15 и в таблице 3 произведём расчет относительных показателей движения персонала предприятия и занесём полученные данные в таблицу 4.

Таблица 4 – Показатели движения персонала предприятия за 2019-2021 гг.

Показатель движения персонала	Значение коэффициента по годам		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
Коэффициент оборота по приёму	0,33	0,22	0,19
Коэффициент оборота по выбытию	0,304	0,202	0,199
Коэффициент текучести	0,292	0,193	0,186

Из полученных расчётов показателей движения персонала за период 2019-2021 гг. мы видим, что коэффициент оборота по приёму кадров, который показывает на сколько процентов обновился состав персонала организации за счёт вновь принятых работников в 2019 году составил 0,33, в 2020 году – 0,22, в 2021 году – 0,19 [17]. Коэффициент оборота по выбытию кадров, показывающий нам какой процент от среднесписочной численности покинул организацию по всем причинам, в 2019 году составил 0,304, в 2020 году – 0,202, в 2021 году – 0,199 [18]. Коэффициент текучести кадров, показывающий нам какой процент от среднесписочной численности покинул организацию по собственному желанию и решению администрации за нарушение трудовой дисциплины, в 2019 году составил 0,292, в 2020 году – 0,193, в 2021 году – 0,186.

Показатель текучести персонала является одним из показателей эффективности работы кадровой службы на предприятии, из приведённых расчётов выше, мы видим, что показатель с 2019 года по 2021 года снижается с 29,2 % до 18,6%, но всё же остаётся на достаточно весомом уровне [19]. Данная ситуация нам говорит о нестабильности коллектива, о том, что

работники предприятия не в полной мере удовлетворены условиями труда, не достаточно замотивированы на продолжение трудовой деятельности в данной организации [21]. Чем выше показатель текучести персонала, тем более негативно это отражается на производственных показателях и эффективности работы. Кадровым службам приходится больше ресурсов задействовать на подбор, приём, адаптацию и обучение новых сотрудников [20].

2.2 Анализ системы мотивации на предприятии

Главным элементом материального стимулирования работников является система оплаты труда, которая регулируется на предприятии Положением об оплате труда и премировании работников АО «РУСАЛ Ачинск» (Приложение А). Этот документ определяет материальную заинтересованность персонала в трудовой деятельности на данном предприятии.

Система материальной мотивации на предприятии включает в себя следующие виды вознаграждения за труд: оклад, доплаты и надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, премии [23].

На предприятии для основных производственных рабочих установлена сдельная оплата труда [22].

Установленная система премирования для рабочих осуществляется при отсутствии выявленных нарушений (нарушения правил внутреннего трудового распорядка; режима труда и отдыха; порядка, установленного рабочими инструкциями, инструкциями по охране труда, локальных актов предприятия и др.) за текущий период деятельности.

Премирование руководящего состава, линейных руководителей и специалистов происходит только при условии выполнения установленных плановых показателей на месяц.

Хорошим материальным стимулом для работников предприятия является установление регионального коэффициента в размере 40% и стимулирующей надбавки в размере 30% при работе в местности с особыми климатическими условиями. Также оплачивается дополнительный объём работ, сверхурочная работа и в выходные дни, бригадирские и доплата за профмастерство.

С системой материальной мотивации на предприятии можно ознакомиться в таблице 5. Такая система материальной мотивации обеспечивает конкурентоспособную оплату труда в регионе, так за 2021 год среднегодовая заработная плата сотрудника составила - 947,2 тыс.руб., это 78,9 тыс.руб. в месяц, средняя заработная плата по региону в 2021 году, в Кузбассе составила - 48,53 тыс.руб. Среднемесячная заработная плата работника Кия-Шалтырского нефелинового рудника превышает среднемесячную заработную плату по региону в 1,63 раза.

Таблица 5 – Система материальной мотивации в Кия-Шалтырском нефелиновом руднике

Категория работников	Фиксированный оклад или тарифная ставка	Региональный коэффициент	Стимулирующая надбавка	Премия
1	2	3	4	5
Руководители	Оклад	40% к окладу	30% к окладу	20% к окладу, при условии выполнения установленных показателей
Специалисты	Оклад	40% к окладу	30% к окладу	20% к окладу, при условии выполнения установленных показателей
Рабочие, работающие по окладу	Оклад	40% к окладу	30% к окладу	20% к окладу, при условии отсутствия нарушений
Рабочие, работающие по сдельной оплате труда	Тарифная ставка	40% к тарифной ставке	30% к тарифной ставке	20% к тарифной ставке, при условии отсутствия нарушений

Также на предприятии между работодателем и работниками действует Коллективный договор (Приложение Б).

Очень важным стимулом для работников, у которых есть потребность в развитии профессионализма и карьерного роста, является то, что работодатель за свой счёт оплачивает обучающие мероприятия для повышения квалификации работников, обучение новым и дополнительным профессиям.

Из социальных мотиваторов можно отметить: организацию горячего питания и предоставление на него дотации каждому работнику. Это особо важно для работников, выполняющих свою работу непосредственно в карьере, на открытом воздухе.

Для анализа мотивации персонала был проведён анкетный опрос значимости факторов и удовлетворённости этими факторами среди 50 сотрудников Кия-Шалтырского нефелинового рудника (Приложение В). Анализ ответов работников представлен на рисунке 16 и рисунке 17.



Рисунок 16 – Наиболее значимые факторы мотивации для работников Кия-Шалтырского нефелинового рудника

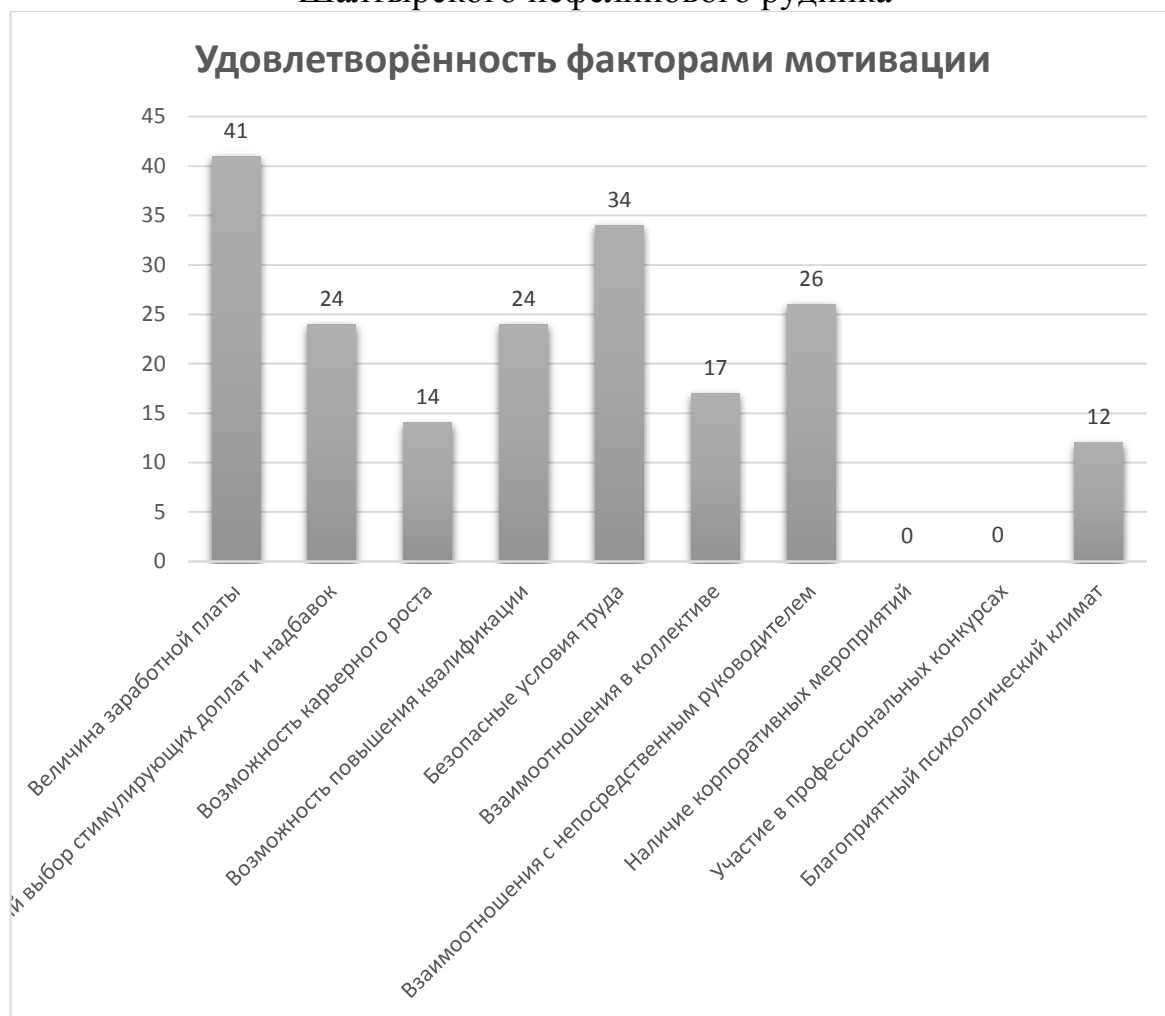


Рисунок 17 – Удовлетворённость факторами мотивации работников Кия-Шалтырского нефелинового рудника

При выявлении наиболее значимых факторов мотивации были учтены ответы сотрудников, ответивших «важно» и «очень важно» по каждому параметру. При выявлении удовлетворённости факторами мотивации были учтены ответы «хорошо» и «очень хорошо».

Из полученных данных мы видим, что наиболее значимыми факторами мотивации трудовой деятельности для сотрудников Кия-Шалтырского нефелинового рудника являются величина заработной платы и широкий выбор стимулирующих доплат и надбавок, так ответило 38 и 34 человека соответственно. Также важными мотивирующими факторами являются

безопасные условия труда и взаимоотношения в коллективе, так ответило 32 человека.

При определении удовлетворённости существующих мотивирующих факторов на предприятии из полученных данных мы видим, что величиной заработной платы удовлетворены 41 человек из 50 опрошенных. Безопасными условиями труда удовлетворены 34 человека. Организация относится к опасным производственным объектам, и очень важно, чтобы условия труда были максимально безопасны для работников. Взаимоотношениями с руководителями удовлетворены чуть больше половины опрошенных.

Благоприятный психологический климат является важным мотивирующим фактором для 33 человек, при этом удовлетворение от него получают только 12 человек, это говорит нам о не налаженности коммуникаций внутри коллектива, о наличии конфликтных ситуаций, недопонимании между сотрудниками.

Ни один человек не ответил, что удовлетворён наличием корпоративных мероприятий или проведением профессиональных конкурсов, так как на предприятии они не проводятся, хотя при определении наиболее важных мотивационных факторов значимость этих факторов отметили «важными» 22 и 24 человека соответственно из 50 опрошенных. Это значит, что около 45% работников, считающих важным мотивационным фактором корпоративные мероприятия и проведение профессиональных конкурсов, не получают удовлетворения потребности в этом.

Возможность карьерного роста и повышения квалификации отметили важным мотивирующим фактором 17 и 23 человека соответственно, при этом удовлетворенность от этого ощущают 14 и 24 человека. Если учитывать, что сотрудники, для которых этот фактор является важным и сотрудники, которые удовлетворены этим фактором это практически одни и те же люди, то здесь не возникает проблем в организации управления этими факторами. Для карьерного роста на предприятии ограничены места, а для повышения

квалификации организованы обучающие мероприятия, оплачиваемые работодателем.

На предприятии практикуется анкетирование увольняемых сотрудников, с указанием трёх основных причин увольнения (Приложение Г). Проанализировав анкеты уволенных сотрудников по собственному желанию (100 человек) за 2021 год установили основные причины увольнения и отразили на рисунке 18.

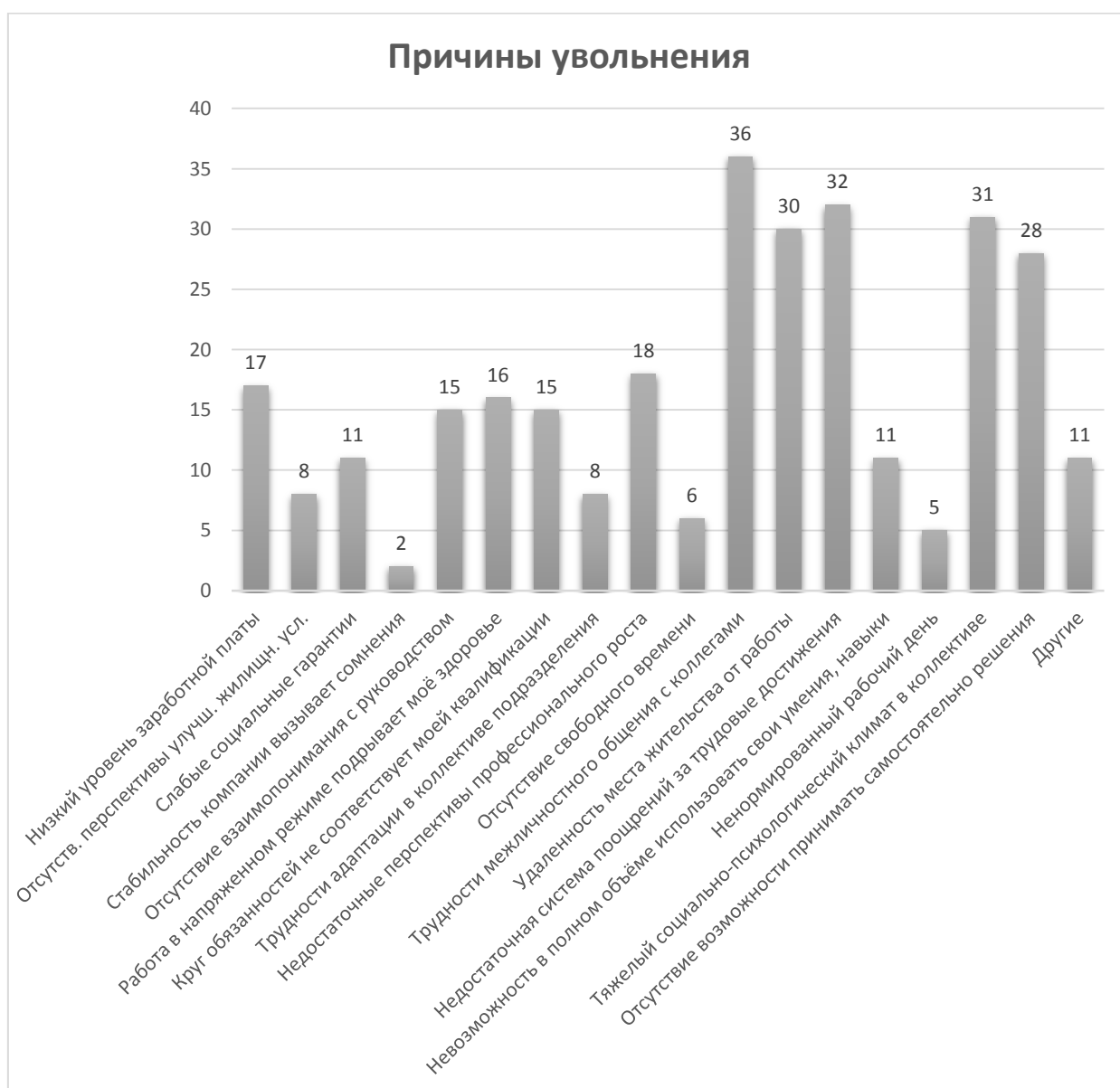


Рисунок 18 – Причины увольнения работников Кия-Шалтырского нефелинового рудника за 2021 год согласно анкетированию

Основными причинами увольнения работников, указанными в анкете, являются тяжелый социально-психологический климат в коллективе, трудности межличностного общения с коллегами, недостаточная система поощрений за трудовые достижения, отсутствие возможности принимать самостоятельно решения.

Еще одной из основных причин увольнения является удалённость от места жительства, этот фактор является определяющим для работников, работающих вахтовым методом, т.к. местом жительства таких работников являются не только города близлежащие к населённому пункту местонахождения организации, но и соседних областей и регионов.

Проанализировав систему мотивации персонала в организации были выявлены следующие недостатки:

- проблемы в межличностных коммуникациях сотрудников,
- тяжелый социально-психологический климат в коллективе,
- недостаточная система поощрения за индивидуальные достижения,
- отсутствие возможности принимать самостоятельно решения,
- материальные стимулы не оказывают должного эффекта.

Эти причины и обуславливают высокую текучесть персонала на предприятии.

Главным недостатком установленной на предприятии системы мотивации является отсутствие локального документа, закрепляющего нематериальную мотивацию.

Многие работодатели необоснованно недооценивают влияние нематериальных стимулов на эффективность работы персонала.

Создание нематериальных стимулов обеспечивает удовлетворение психологических потребностей персонала в общественном признании достижений и заслуг работников в различных областях деятельности предприятия.

Эффективности системы мотивации можно добиться только при комплексном применении материальных и нематериальных стимулов. В противном случае мотивация труда не будет иметь нужного результата. Применение только материальных стимулов не обеспечит полного приложения усилий от работников, если у них есть потребность в том, чтобы руководство оценивало их работу в виде общественного признания, похвалы, объявлений благодарности за выполненную работу, награждением грамотами и др.

Во втором разделе работы мы рассмотрели и проанализировали организационно-экономическую характеристику, движение трудовых ресурсов и систему мотивации предприятия Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск».

На основе экономических показателей деятельности предприятия за период 2019-2021 гг. можно сделать вывод о том, что предприятие работает достаточно эффективно, так как в процессе деятельности предприятия достигается главная цель – получение прибыли. Компания является прибыльной и рентабельной, имеет перспективы развития и высокий потенциал в области производства и реализации продукции. Она осваивает новые направления деятельности, внедряет новую высокопроизводительную технику.

Проанализировав отчётную кадровую документацию по приёму и увольнению персонала за 2019-2021 гг., мы видим, что один из показателей эффективности работы кадровой службы, показатель текучести персонала имеет достаточно весомый уровень. Это означает, что работники предприятия не в полной мере удовлетворены условиями труда, не достаточно замотивированы на продолжение трудовой деятельности в организации. В данной ситуации необходимо разработать дополнительные мероприятия по удержанию кадров.

Для заинтересованности работников на предприятии установлена система мотивации персонала, которая отражена в Положении об оплате труда работников и Коллективном договоре.

Основным стимулом трудовой деятельности являются деньги. Материальная заинтересованность работника определяет его поведение и направление трудовой деятельности, мотивирует его на более высокую производительность и качественное выполнение своих обязанностей.

На предприятии установлены следующие материальные вознаграждения за труд: оклад; премии по итогам месяца; доплаты за профмастерство; доплата за бригадирство; районный коэффициент; стимулирующая надбавка за работу в местности с особыми климатическими условиями; оплата работы в выходные и праздничные дни; оплата за сверхурочное время.

Сдельная оплата труда, установленная на предприятии для основных производственных рабочих, задействованных в технологических процессах, стимулирует работников к большей производительности, так как от объёма выполненной работы напрямую зависит их получение материального вознаграждения.

Установленная система премирования стимулирует всех работников на выполнение своих обязанностей в полном объёме и с соблюдением правил и норм, установленных локальными актами предприятия.

В районе с такими климатическими условиями немаловажную роль играет обеспечение горячим дотационным питанием для всех работников и выдача молока, для работников занятых во вредных условиях труда.

Руководство предприятия уделяет большее внимание материальным стимулам, нематериальные стимулы же являются на предприятии недооценёнными.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала

Рассмотрев действующую систему мотивации труда персонала на предприятии «Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск», были сделаны выводы о необходимости разработки дополнительных мероприятий по её совершенствованию.

Весомый показатель текучести персонала на предприятии говорит о том, что трудовой коллектив нестабилен, работники не в полной мере удовлетворены условиями труда. Необходимо разработать мотивационные мероприятия, которые будут способствовать удержанию действующих сотрудников, а также будут стимулировать их на высокую производительность трудовой деятельности. Удержание действующих сотрудников позволит снизить затраты на поиск, подбор, обучение и адаптацию новых сотрудников, а высокая производительность трудовой деятельности позволит организации в целом достичь своих целей.

Для совершенствования системы мотивации на Кия-Шалтырском нефелиновом руднике рекомендованы следующие мероприятия:

- для дополнительной материальной заинтересованности, включение стимулирующей выплаты, надбавки за стаж работы на предприятии в систему оплаты труда и премирования работников;
- в качестве дополнения к материальным стимулам, разработка и введение в действие «Положения о нематериальной мотивации сотрудников Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск»;
- для сплоченности коллектива и налаживания дружественных отношений, проведение корпоративных мероприятий, совместные поездки на природу;

– проведение исследования мотивационных предпочтений персонала с помощью анкетирования всех работников предприятия, для определения дальнейшего направления совершенствования системы мотивации.

Для дополнительной материальной заинтересованности персонала и продолжительной трудовой деятельности работников на данном предприятии, предлагается пересмотреть систему премирования персонала и включить такую стимулирующую выплату, как надбавка за стаж работы на предприятии. Это позволит настроить работников на более продолжительное сотрудничество с данным предприятием.

Работникам будет выплачиваться надбавка к должностному окладу в зависимости от отработанного времени (стажа) на данном предприятии. Чем дольше работник выполняет свои трудовые обязанности на данном предприятии, тем больше надбавка к его должностному окладу у него будет.

Группе управления персоналом необходимо пересмотреть Положение об оплате труда и премировании работников АО «РУСАЛ Ачинск», внести необходимые изменения в раздел о гарантийных и компенсационных выплатах путём добавления пункта о выплате стимулирующей надбавки за стаж работы на предприятии.

Началом исчисления стажа установить дату приёма работника. Стаж работы будет считаться календарным годом с даты трудоустройства работника. При переводах на другую должность, а также в другой участок в рамках предприятия стаж суммируется. Нахождение работника во всех видах отпусках и период временной нетрудоспособности, также будет входить в стаж работы. При увольнении работника и повторном его трудоустройстве стаж аннулируется и будет исчисляться с даты повторного приёма на работу (исключение составит увольнение в связи с призывом на срочную военную службу и повторный приём в течении 30 дней после её окончания, время отсутствия также будет засчитан в стаж).

Надбавка будет выплачиваться ежемесячно, в момент выплаты основной заработной платы и рассчитываться по фактическим начислениям с учётом отработанного времени.

Установить надбавку за стаж работы в следующем размере:

- при стаже работы от 3 до 5 лет – в размере 10% от должностного оклада;
- при стаже работы от 5 до 10 лет – в размере 15% от должностного оклада;
- при стаже работы от 10 лет и выше – в размере 20% от должностного оклада.

После согласования и утверждения Положения об оплате труда и премировании работников необходимо ознакомить каждого работника с внесёнными изменениями в локально-нормативном акте под роспись. Дополнительно провести информационную беседу линейным руководителям с работниками на раскомандировках о внесённых изменениях в Положение об оплате труда и премировании персонала.

После введения новой редакции Положения об оплате труда, специалисту по кадрам группы управления персоналом необходимо внести изменения в Трудовые договора работников, путём заключения дополнительных соглашений с включением пункта о надбавке за стаж работы, которая будет начисляться и выплачиваться работнику в том порядке и на тех условиях, которые установлены в Положении об оплате труда и премировании сотрудников.

Данное мероприятие, являясь одним из видов материального стимулирования работников, позволит работодателю увеличить доход работников, не повышая их в должности, т.к. количество должностей ограничено и повышение каждого работника просто невозможно.

Также это мероприятие замотивирует работников на продолжительное сотрудничество, так как от срока выполнения трудовых обязанностей будет

зависеть размер вознаграждения за его труд, чем длительнее трудовая деятельность на предприятии, тем весомее надбавка к должностному окладу.

Это мероприятие потребует дополнительных затрат - увеличение фонда оплаты труда работников.

Эффективная система мотивации труда включает в себя комплекс материальных и нематериальных стимулов, которые позволяют активизировать сотрудников на эффективное выполнение своих обязанностей, увеличение производительности труда, повышение профессионализма. Это значит, что только в комплексе применения материальных и нематериальных стимулов можно добиться необходимого результата.

Проанализировав систему мотивации Кия-Шалтырского нефелинового рудника было установлено, что на предприятии закреплена только материальная заинтересованность работников в локально-нормативном акте как Положение об оплате труда и премировании персонала, и Коллективном договоре, но нет закрепления нематериальной заинтересованности.

Применение только материальных стимулов не даст ожидаемой результативности в полной отдаче персонала, а значит не в полной мере будут использоваться трудовые ресурсы предприятия, что в результате негативно скажется на всей деятельности организации.

Материальные стимулы имеют более краткосрочный эффект, по сравнению с нематериальными, так как, согласно теории А. Маслоу, они направлены на удовлетворение врождённых потребностей, нематериальные в свою очередь направлены на удовлетворение более высоких, приобретённых потребностей (самовыражение, уважение, признание со стороны).

Для закрепления нематериальной заинтересованности работников предприятия предлагается разработать «Положение о нематериальной мотивации сотрудников Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск». Это Положение должно быть доступно и понятно каждому работнику предприятия.

Основными инструментами нематериальной мотивации может быть: вручение благодарственных писем, награждения работников почётными грамотами, вручение переходящих символов, освещение достижений работников на информационных стендах участков предприятия, на сайте предприятия.

Создание нематериальных стимулов обеспечит удовлетворение психологических потребностей персонала в общественном признании достижений и заслуг работников в различных областях деятельности предприятия; будет способствовать развитию корпоративной культуры и формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе; поможет создать положительный внутренний и внешний имидж предприятия; поспособствует повышению производительности и качества труда.

В Положении о нематериальной мотивации сотрудников необходимо определить основные виды нематериального вознаграждения и их критерии присуждения.

Положение о нематериальной мотивации сотрудников «Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск» будет состоять из 7 разделов:

- общая часть;
- область применения;
- сокращения;
- общие положения системы нематериального вознаграждения;
- критерии для отбора кандидатов, виды и периодичность нематериального вознаграждения;
- порядок награждения;
- согласование.

В первом разделе Положения «Общая часть» будет определено предназначение данного документа, т.е. для чего он разработан: «Настоящий

документ (далее Положение) предназначен для определения видов нематериального вознаграждения и критериев их присуждения»; указаны цели создания: «Нематериальное вознаграждение является дополнительным (к материальному) видом мотивации и вводится с целью общественного признания работников Кия-Шалтырского нефелинового рудника в различных областях деятельности предприятия, развития корпоративной культуры, положительного внутреннего и внешнего имиджа предприятия, повышения производительности труда и формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективах подразделений предприятия».

В разделе «Область применения» указываются участники системы нематериальной мотивации: «Положение распространяется на персонал Кия-Шалтырского нефелинового рудника акционерного общества «РУСАЛ Ачинск»».

В разделе «Сокращения» указываются термины, определения и сокращения, которые употребляются в тексте Положения.

«В настоящем Положении используются следующие термины и сокращения:

- КШНР - Кия-Шалтырский нефелиновый рудник акционерного общества «РУСАЛ Ачинск»;
- Нематериальное вознаграждение - форма выражения признательности сотруднику или коллективу сотрудников за определенные заслуги;
- ГУП - Группа управления персоналом;
- ГУ - Горный участок;
- КТТ - Колонна технологического транспорта;
- ДШУ - Дробильно-шихтовочный участок;
- ССЭ - Служба старшего энергетика;
- УМ - Участок механизации».

В четвёртом разделе «Общие положения системы нематериального вознаграждения» указывается следующее:

- «Нематериальное вознаграждение является выражением признательности, уважения и благодарности КШНР своим сотрудникам за активное участие (достижения) в корпоративных мероприятиях производственного и социального/общественного характера.

- КШНР рассматривает нематериальное вознаграждение как форму морального поощрения и стимулирования сотрудников к достижению высоких трудовых показателей и улучшению результатов работы предприятия.

- Конкретные виды нематериального вознаграждения для работников КШНР устанавливаются в соответствии с порядком, предусмотренным частью 2 статьи 191 Трудового кодекса Российской Федерации.

- Награждение сотрудников происходит в соответствии с установленным на предприятии порядком/традициями.

- Награждение оформляется, при необходимости, приказом директора КШНР».

В пятом разделе «Критерии для отбора кандидатов, виды и периодичность нематериального вознаграждения» определены критерии по которым будет вестись отбор кандидатов для поощрения, виды вознаграждений, которые предусмотрены для нематериальной мотивации сотрудников и периодичность нематериального вознаграждения. Критерии для отбора кандидатов и виды вознаграждений отражены в приложении Д. Перечень видов нематериального вознаграждения не будет являться исчерпывающим и может дополняться, и пересматриваться в соответствии с особенностями предприятия. Нематериальное вознаграждение может быть приурочено к профессиональному празднику – День металлурга, Новый год (подведение итогов за год), проводиться не чаще 1 раза в год.

В шестом разделе Положения будет определён порядок награждения.

«Порядок награждения:

- а) Ходатайствовать о представлении сотрудников/коллективов участков к награждению имеют право руководители участков;
- б) Согласно установленному сроку списки кандидатов направляются на бумажном и электронном носителе в ГУП;
- в) ГУП формирует общий список кандидатов и передает данный список на согласование в наградную комиссию предприятия, затем на утверждение директору;
- г) Вручение всех видов нематериального вознаграждения проходит на торжественном собрании коллектива предприятия КШНР;
- д) Пресс-служба обеспечивает информационное сопровождение, о награжденных сотрудниках и коллективах готовит:
 - 1) статьи в «Вестник РУСАЛа»,
 - 2) выпуск специального информационного листа, распространяемого по всему предприятию, с выражением благодарности работнику от лица руководства;
 - 3) фото сотрудника (лучшей бригады/смены) на информационном стенде в подразделении;
 - 4) фотографию с директором рудника (сотруднику - на память; коллективу на стенд в подразделении)».

Седьмой раздел предполагает наименование должности ФИО и подписи разработчика, также визы согласования председателя первичной профсоюзной организации и главного инженера рудника.

После введения в действие Положения о нематериальной мотивации сотрудников, необходимо руководителям участков ознакомить каждого работника под роспись и провести дополнительно разъяснительную беседу, для чего это сделано и какие положительные моменты от данного мероприятия для работников появились.

Также на благоприятный психологический климат внутри коллектива повлияет проведение корпоративных мероприятий, например, выезд на

природу. Местом расположения Кия-Шалтырского нефелинового рудника является п. Белогорск Кемеровской области, это вблизи от заповедника Кузнецкий Алатау. Заповедник станет отличным местом проведения выездных мероприятий персонала в нерабочее время. Нахождение работников в неформальной обстановке расслабляет, они становятся более открытыми, что позволяет узнать друг друга ближе и прийти к взаимопониманию. Это мероприятие позволит персоналу хорошо провести время, получить положительные эмоции и снять стресс после трудовых будней на производстве. Это будет способствовать большей сплоченности коллектива, формированию дружеских отношений.

Также предлагается группе управления персонала провести исследование мотивационных предпочтений персонала с помощью анкетирования всех работников предприятия. Этот процесс будет достаточно трудоёмким и длительным по времени (не менее 3 месяцев), т.к. численность работников более 500 человек, большое разнообразие графиков работ (от 40-часовой рабочей недели до вахтового метода работ).

Анкетирование поможет определить мотивационные предпочтения персонала, кто и что наиболее ценит в трудовой деятельности, что способствует большей мотивации к эффективному труду, а что наоборот демотивирует на исполнение своих трудовых обязанностей с полной отдачей. Также до работников необходимо довести цель этого мероприятия, объяснить, что прежде всего это исследование будет ориентировано на работника и его потребности, для дальнейшего расширения дополнительного мотивационного пакета.

Опрос будет вестись абсолютно анонимно для более честных ответов и правдивых результатов.

Примерные вопросы анкетирования для исследования мотивационных предпочтений:

- укажите Ваш пол: мужской, женский (подчеркните нужное);

- укажите Ваш возраст: до 25 лет, 25-30 лет, 31-40 лет, 41-50 лет, свыше 50 лет (подчеркните нужное);
- укажите категорию Вашей должности: рабочий, специалист, руководитель (подчеркните нужное);
- укажите период Вашей трудовой деятельности: до 1 года, 1-3 года, 3-5 лет, 5-10 лет, 10-15 лет, 15-20 лет, свыше 20 лет (подчеркните нужное);
- выберите три наиболее привлекательных варианта мотивационного пакета: карьерный рост, доплаты при выходе на пенсию, обучение и повышение квалификации, получение новой профессии за счёт предприятия, оплата путёвок за счет предприятия, ежегодный расширенный контроль здоровья, организация бесплатного питания, создание комфортных условий труда, поощрения в виде почётных грамот и благодарственных писем, организация комнат отдыха (подчеркните нужное, при необходимости предложите свой вариант);
- укажите факторы, которые Вас демотивируют (свои варианты ответов).

После проведения анкетирования необходимо провести анализ полученных результатов, который и позволит выявить предпочтения работников к мотивационному пакету, в зависимости от пола, возраста, стажа работы и категории должности. Потребности у каждого свои, и в анкетах каждый работник укажет на них. Полученные результаты помогут определить дальнейшее направление совершенствования системы мотивации на предприятии.

3.2 Расчёт эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Разработка и введение в действие Положения о нематериальной мотивации на предприятии будет непременно иметь положительный

экономический эффект. Нематериальная мотивация – это система не денежного поощрения персонала, а это значит, что предприятию потребуется минимальное использование ресурсов на осуществление данного мероприятия.

Главная задача внедрения Положения о нематериальной мотивации снизить текучесть кадров, а значит сократить издержки, связанные с подбором, наймом и адаптацией новых сотрудников.

Для оценки экономической эффективности данного мероприятия определим издержки на его внедрение (Таблица 6).

Таблица 6 – Издержки, связанные с введением Положения о нематериальной мотивации на 1 год

Наименование мероприятия	Количество в шт.	Стоимость в руб.	Итого расходов по мероприятию в руб.
1	2	3	4
Изготовление благодарственных писем	50	200	10000
Изготовление почётных грамот	30	200	6000
Изготовление «Переходящих символов»	10	3000	30000
Итого расходов:	-	-	46000

Из полученных данных в таблице 6 мы видим, что затраты по проведению мероприятия составят – 46000 руб.

Определим издержки, которые это мероприятие предотвратит – затраты на увольнение сотрудника, затраты на поиск, приём и адаптацию нового работника (Таблица 7). Стоимость рабочего времени наставника взята из среднегодовой заработной платы работающего за 2021 год – 947200 руб. Среднегодовая заработная плата специалиста по кадрам – 720000 руб. Среднегодовая заработная плата линейного руководителя – 1200000 руб. Рабочее время согласно графика работ на 2021 год – 1973 часа

Таблица 7 – Издержки, связанные с увольнением сотрудника, с приёмом и адаптацией одного нового сотрудника

Мероприятие	Наименование операции	Стоимость, выполнения операции в руб.	Итого расходов по выполнению операции в руб.
1	2	3	4
Увольнение сотрудника	Собеседование с линейным руководителем – 2 часа	608	1216
	Оформление необходимой документации специалистом по кадрам – 4 часа	365	1460
Найм нового сотрудника	Подача объявления в бегущей строке местного телевидения	600	600
	Собеседование со специалистом по кадрам – 2 часа	365	730
	Собеседование с линейным руководителем – 3 часа	608	1824
	Оформление необходимой документации специалистом по кадрам – 4 часа	365	1460
Обучение и адаптация нового сотрудника	Проведение стажировки наставником – 8 часов в день, в течении 15 дней	480	57600
Итого расходов:	-	-	64890

Из полученных данных в таблице 7 мы видим, что затраты на замещение одного сотрудника новым составят - 64890 руб. Таким образом данное мероприятие окупит свои издержки уже при удержании одного человека на своём рабочем месте.

Для расчета экономической эффективности внедрения мероприятия используем метод экспертных оценок. Изучив предложенное мероприятие, группа управления персоналом рассчитала прогнозное увеличение выручки на 3% в связи с внедрением мероприятия. Перейдем к расчёту показателей в таблице 8. Определим относительное высвобождение численности по формуле (1), рост производительности труда по формуле (2), годовую экономию себестоимости по заработной плате по формуле (3), экономию по социальным отчислениям по формуле (4), экономию по условно-постоянным

расходам по формуле (5), условно-годовую экономию от внедрения мероприятия по формуле (6), годовой экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле (7).

Таблица 8 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1	2	3
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\mathcal{E}ч = ЧР_1 \times (1 + \frac{P}{100}) - ЧР_2, \quad (1)$ где Эч – относительное высвобождение численности работников; P – прогнозное увеличение выручки; ЧР₁ – численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.	$\mathcal{E}ч = 547 \times (1 + 3/100) - 547 = 16,41$
2. Рост производительности труда, %	$ПТР = \frac{\mathcal{E}ч}{(ЧР - \mathcal{E}ч)} \times 100, \quad (2)$ где ПТР – рост производительности труда; ЧР – численность работников.	$ПТР = 16,41 / (547 - 16,41) \times 100 = 3,09\%$
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\mathcal{E}_{з/п} = З \times \mathcal{E}ч, \quad (3)$ где Э_{з/п} – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.	$\mathcal{E}_{з/п} = 947,2 \times 16,41 = 15543,6$
4. Экономия по социальным отчислениям, т.р.	$\mathcal{E}_{с/о} = \mathcal{E}_{з/п} \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ где Э_{с/о} - экономия по социальным отчислениям; H - % отчисления по социальным выплатам; ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 1,1%.	$\mathcal{E}_{с/о} = 15543,6 \times 0,311 = 4834,1$

Продолжение таблицы 8

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1	2	3
5. Экономия по условно-постоянным расходам, т.р.	$\mathcal{E}_{y/l} = \left(\frac{y}{B_1} - \frac{y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (5)$ где $\mathcal{E}_{y/l}$ – экономия по условно-постоянным расходам; Y - условно-постоянные затраты; B - выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$\mathcal{E}_{y/l} =$ $= (3421674/35671965 -$ $- 3421674/36742124) \times$ $\times 36742124 = (0,096 -$ $- 0,093) \times 36742124 =$ $= 110226,4$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.р.	$\mathcal{E}_{y/g} = \mathcal{E}_{з/п} + \mathcal{E}_{с/о} + \mathcal{E}_{y/l}, \quad (6)$ где $\mathcal{E}_{y/g}$ – условно-годовая экономия от внедрения мероприятия.	$\mathcal{E}_{y/g} =$ $= 15543,6 + 4834,1 +$ $+ 110226,4 =$ $= 130604,1$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.р.	$\mathcal{E}_г = \mathcal{E}_{y/g} - E_n \times \mathcal{Z}_{ед}, \quad (7)$ где $\mathcal{E}_г$ – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,18) $\mathcal{Z}_{ед}$ – затраты на мероприятие.	$\mathcal{E}_г =$ $= 130604,1 - 0,18 \times 46 =$ $= 130595,8$

ОКВЭД предприятия - 24.42 – значит страхование от несчастных случаев – 1,1%, нормативный коэффициент экономической эффективности 0,18 - т.к. предприятие относится к металлургическому комплексу (цветная металлургия).

Произведя расчёты в таблице 8, мы видим, что годовой экономический эффект от внедрения рекомендуемого мероприятия составит 130595,8 тыс.руб.

Действие Положения нематериальной мотивации обеспечит развитие здоровой конкуренции между работниками и коллективами в борьбе за звание «лучших», а это значит, что производительность трудовой деятельности будет возрастать, работники будут трудиться с большей отдачей, стремясь заслужить вознаграждение за своё старание и усердие.

Нематериальная мотивация непременно будет иметь положительный социально-экономический эффект. Её введение на предприятии будет способствовать формированию благоприятного психологического климата, удовлетворению потребностей работников в общественном признании достижений, созданию положительного имиджа предприятия, снижению текучести персонала, повышению производительности труда, а значит и результативности предприятия в целом.

В третьем разделе работы для совершенствования системы мотивации на предприятии Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск», анализ которой был произведён во втором разделе на основе существующих локально-нормативных актов и кадровой документации были рекомендованы для проведения следующие мероприятия:

- для дополнительной материальной заинтересованности, включение стимулирующей выплаты, надбавки за стаж работы на предприятии в систему оплаты труда и премирования работников;
- в качестве дополнения к материальным стимулам, разработка и введение в действие «Положения о нематериальной мотивации сотрудников Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск»;
- для сплоченности коллектива и налаживания дружественных отношений, проведение корпоративных мероприятий, совместные поездки на природу;
- проведение исследования мотивационных предпочтений персонала с помощью анкетирования всех работников предприятия, для определения дальнейшего направления совершенствования системы мотивации.

Разработка и введение в действие Положения о нематериальной мотивации работников предполагает минимальные затраты на её осуществление, а эффект от внедрения рекомендуемого мероприятия составит 130595,8 тыс.руб. Внедрение этого мероприятия экономически выгодно для предприятия.

Заключение

Исходя из целей и задач выпускной квалификационной работы, были рассмотрены теоретические основы мотивации трудовой деятельности, проведён анализ основных экономических показателей деятельности Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск» за 2019-2021 гг., анализ движения трудовых ресурсов и существующей системы мотивации персонала на предприятии, разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала организации Кия-Шалтырский нефелиновый рудник АО «РУСАЛ Ачинск».

Система мотивации персонала заключается в принятии комплекса мер, разработанных руководством для повышения производительности и эффективности трудовой деятельности сотрудников и от того насколько грамотно она разработана будет зависеть успешность всей деятельности организации. Для эффективной системы мотивации труда работодателю необходимо применять такие материальные и нематериальные средства воздействия, чтобы они вызывали личную заинтересованность работника в достижении поставленных целей и результатов, которые необходимы производству.

В ходе проведения анализа основных экономических показателей деятельности было выявлено, что предприятие является прибыльным и рентабельным, модернизирует старое оборудование и внедряет новое высокотехнологическое.

Анализ кадровой документации показал, что на предприятии трудовой коллектив нестабилен - весомый показатель текучести кадров, это означает, что работники недостаточно замотивированы на длительное сотрудничество с данным предприятием.

Анализ системы мотивации показывает, что для материальной заинтересованности работников на предприятии установлена система мотивации персонала, которая отражена в Положении об оплате труда

работников и Коллективном договоре, но нет локально-нормативного акта, который бы закреплял нематериальную заинтересованность персонала.

Для эффективной системы мотивации необходим комплекс мер, который сочетает в себе и материальные и нематериальные стимулы.

Для большей материальной заинтересованности рекомендовано включить в систему премирования надбавку за стаж работы на предприятии, что позволило бы увеличить доход персонала, повысить лояльность работников к организации и замотивировать на продолжительную деятельность. Это мероприятие потребует увеличения фонда оплаты труда.

Для нематериального стимулирования работников рекомендована разработка и введение в действие Положения о нематериальной мотивации персонала, а также проведение корпоративных мероприятий в виде совместных поездок на природу. Введение в действие Положения о нематериальной мотивации будет способствовать развитию здоровой конкуренции между работниками, бригадами и сменами в борьбе за звание «лучших», что позволит увеличить производительность труда.

Нематериальная мотивация будет иметь положительный социально-экономический эффект при минимальных затратах на её внедрение, так как она способствует формированию благоприятного психологического климата, удовлетворению потребностей работников в общественном признании достижений, созданию положительного имиджа предприятия, снижению текучести персонала, повышению производительности труда, а значит и результативности предприятия в целом. Снижение текучести персонала позволит сократить расходы на поиск и приём новых сотрудников, их обучение и адаптацию.

Для определения дальнейшего направления совершенствования системы мотивации персонала рекомендовано провести исследование мотивационных предпочтений персонала путём проведения анкетирования всех работников.

Список используемых источников

1. Абакумова Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ». 2015. 235 с. // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. URL: <https://www.iprbookshop.ru/87136.html> (дата обращения: 02.05.2022).
2. Апель С.А. Проблемы мотивации и стимулирования персонала // Научные записки ОрелГИЭТ. 2019. № 1. С. 32-35. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311225> (дата обращения: 02.05.2022).
3. Голоктионов Д.А. Роль мотивации в систему управления персоналом предприятия // Научные записки ОрелГИЭТ. 2015. № 2. С. 215-218. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/301386> (дата обращения: 02.05.2022).
4. Гуца П.В. Мотивация и материальное стимулирование труда: состав и структура // Проблемы экономики. 2016. № 1. С. 65-77. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/299721> (дата обращения: 02.05.2022).
5. Зоткина Н. С., Гусарова М. С., Копытова А. В. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки : монография. Тюмень : Тюменский индустриальный университет. 2017. 78 с. // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. URL: <https://www.iprbookshop.ru/83739.html> (дата обращения: 02.05.2022).
6. Кирилина О.Н. Роль мотивации в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3. С. 51-56. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311574> (дата обращения: 02.05.2022).
7. Киселев И.О., Ершова Е. А. Социально-психологический климат как элемент формирования корпоративной культуры // Научные записки

ОрелГИЭТ. 2016. № 2. С. 52-56. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/302151> (дата обращения: 02.05.2022).

8. Коллективный договор АО «РУСАЛ Ачинск» на 2020-2022 гг.

9. Корниенков С.Г., Грицаенко Д.В. Система управления персоналом: когда почет дороже денег // Литье и металлургия. 2012. № 2. С. 152-157. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/293686> (дата обращения: 02.05.2022).

10. Назаренко А. В., Запорожец Д. В., Звягинцева О. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. Ставрополь : СтГАУ. 2019. 80 с. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/169739> (дата обращения: 02.05.2022).

11. Нотченко В.В., Жукова М.В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях // Вестник Псковского государственного университета. Серия Технические науки. 2013. № 2. С. 111-120. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/290579> (дата обращения: 02.05.2022).

12. Положение об оплате труда и премировании работников АО «РУСАЛ Ачинск», утверждённое 31.03.2015.

13. Портал сотрудников РУСАЛ : информационный сайт о деятельности компании. URL: <https://online.rusal.ru>.

14. Родионова Ю. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие. Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского. 2019. 57 с. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/144775> (дата обращения: 02.05.2022).

15. Руденко А. А., Остудина Т. В., Полякова Т. В. Мотивация и развитие персонала : учебное пособие. Тольятти : ТГУ. 2013. 210 с. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/139675> (дата обращения: 02.05.2022).

16. Рыбасова Ю. В., Чередниченко А. О., Куренная В. В., Кусакина О. Н. Экономика организаций : учебник. Ставрополь : СтГАУ. 2015. 392 с. //

Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/82203> (дата обращения: 02.05.2022).

17. Скрипникова Г. В., Ширманова Г. С. Трудовая мотивация и ее влияние на качество жизни работников // Вестник Кемеровского государственного университета. 2014. № 3 (т.1). С. 248-252. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/292205> (дата обращения: 02.05.2022).

18. Соколова И. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / 2-е изд., пер. Хабаровск : ДВГУПС. 2020. 184 с. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/179387> (дата обращения: 02.05.2022).

19. Стеклова О. Е., Пронина Д. С., Логинова Е. С. Современные методы мотивации персонала // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2012. № 4. С. 61-63. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/307678> (дата обращения: 02.05.2022).

20. Технический проект на разработку Кия-Шалтырского месторождения нефелиновой руды 2020 года.

21. Хольнова Е. Г. Экономический анализ деятельности предприятий и организаций : учебное пособие. Санкт-Петербург : СПбГУП. 2020. 127 с. // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/215420> (дата обращения: 02.05.2022).

22. Чиликина И. А. Мотивация трудовой деятельности : курс лекций. Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ. 2018. 66 с. // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. URL: <https://www.iprbookshop.ru/83191.html> (дата обращения: 02.05.2022). —

23. Шалгина Ю. Е. Мотивация персонала как фактор, побуждающий к труду // Молодежь и наука. 2014. № 1. С. 12. // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/291793> (дата обращения: 02.05.2022).

Приложение А

Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Дополнение к приказу от 31 MAR 2015
~ РА-2015-323

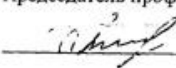
 РУСАЛ АЧИНСКИЙ ГЛИНОЗЕМНЫЙ КОМБИНАТ		Приложение № от	
УТВЕРЖДАЮ Управляющий директор  Е.И. Жуков		СОГЛАСОВАНО Председатель профсоюзного комитета  А.Н. Баранова	
Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»			
Область бизнес-процессов:		Управление персоналом	
№ текущей редакции документа:		1	
Подразделение, ответственное за контроль исполнения:		Дирекция по персоналу ОАО «РУСАЛ Ачинск»	
Подразделение-разработчик:		Отдел труда и заработной платы	

Рисунок А.1 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО
«РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

Введение

1.1. Назначение документа

Настоящий документ призван обеспечивать единство принципов организации оплаты труда работников, повышение их материальной заинтересованности в улучшении производственных и экономических результатов и в непрерывном росте своих деловых качеств, повышение гибкости в оценке трудового вклада и деловых качеств работников. Положение об оплате труда и премировании работников Предприятий Компании, расположенных на территории Российской Федерации, разработано в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

1.2. Область применения

Положения настоящего документа распространяются на работников ОАО «РУСАЛ Ачинск».

1.3. Термины и сокращения

В настоящем документе используются следующие термины и сокращения:

Таблица 1

№	Термин/сокращение	Определение термина / расшифровка сокращения
1	Компания	Объединенная Компания РУСАЛ и предприятия, во владении / управлении которыми ОК РУСАЛ участвует совместно с другими компаниями
2	Предприятие	ОАО «РУСАЛ Ачинск»
3	Положение	Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»
4	РФ	Российская Федерация
5	ТК РФ	Трудовой Кодекс РФ
6	РСС	Руководители, специалисты и служащие
7	Время раскомандировки	Время перед началом работы (выполнением производственного задания), в течение которого производится инструктаж по охране труда и технике безопасности, выдача производственного задания работнику
8	ФОТ	Фонд оплаты труда
9	ЕТКС	Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих
10	ФУД	Фонд Управляющего директора
11	ППП	Промышленный персонал предприятий
12	Дивизион	Глиноземный Дивизион
13	Производственный календарь	Календарь, содержащий исчерпывающую информацию о количестве рабочих дней и часов за учетный период, составляется на основании трудового законодательства РФ
14	Мастера (бригадиры)	Рабочие цехов, на которых распоряжением по подразделению возложены функции мастера в течение всей смены или принятые дополнительно в подразделении мастером на условиях внутреннего совместительства

Рисунок А.2 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

2. Общие положения

- 2.1. Основными принципами построения системы оплаты труда являются:
 - 2.1.1. Дифференциация оплаты труда в зависимости от сложности труда, условий труда, квалификации, степени загруженности работников;
 - 2.1.2. Опережающий рост показателей эффективности труда по сравнению с ростом заработной платы;
 - 2.1.3. Увязка размеров заработной платы не только с личными результатами труда каждого работника, но и с результатами производственной и экономической деятельности предприятия.
- 2.2. Оплата труда осуществляется на основании:
 - 2.2.1. Требований нормативных документов, на базе которых устанавливаются трудовые обязанности работника на его рабочем месте и объемы работ, подлежащие выполнению (нормативы и нормы трудовых затрат, операционные карты, технологические инструкции, инструкции по охране труда, должностные (рабочие) инструкции, квалификационные требования и характеристики по ЕТКС работ и профессий рабочих и квалификационных справочников общепрофессиональных должностей служащих, и т.д.);
 - 2.2.2. Десятиуровневой структуры должностей и профессий с учетом выполняемой работником работы;
 - 2.2.3. Квалификации и деловых качеств работника, а так же достигнутых результатов в выполнении возложенных на него трудовых обязанностей.
- 2.3. На Предприятии установлены следующие виды вознаграждения за труд и выплаты компенсационного и стимулирующего характера:
 - 2.3.1. Оклад – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за отработанный баланс календарного месяца;
 - 2.3.2. Доплаты и надбавки;
 - 2.3.3. Гарантийные и компенсационные выплаты;
 - 2.3.4. Премии.

3. Оклад

- 3.1. Устанавливаемый работнику оклад учитывает:
 - 3.1.1. Присвоенный ему квалификационный уровень, в соответствии со сложностью выполняемой работы и условиями тарифного нормирования труда (разряды, категории, иерархию должностей и т.п.);
 - 3.1.2. Количество и качество затраченного работником труда;
 - 3.1.3. Ценность вида и состав работы;
 - 3.1.4. Стоимость данных видов работ на рынке труда региона.
- 3.2. Для установления оклада используются следующие уровни оплаты труда, (Приложение 1):
 - 3.2.1. 9 уровней десятиуровневой структуры должностей и профессий для РСС ППП;
 - 3.2.2. 5 уровней десятиуровневой структуры должностей и профессий для рабочих ППП.

Рисунок А.3 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

- 3.3. По каждому уровню устанавливается диапазон (вилка), в пределах которого работнику определяется размер его оклада (Приложение 2):
- 3.3.1. Для РСС ППП;
 - 3.3.2. Для рабочих ППП.
- 3.4. Диапазон (вилка) размеров окладов отражает:
- 3.4.1. Объем и разнообразие работ в пределах одной и той же квалификационной группы;
 - 3.4.2. Уровень ответственности за исполняемые функции (принятые решения);
 - 3.4.3. Степень влияния на достижение общих результатов трудовой деятельности коллектива, предприятия, Компании.
- 3.5. При приеме на работу работнику устанавливается оклад по согласованию сторон, трудовым договором, с учетом квалификации, сложности выполняемой работы, в пределах установленного диапазона для данного уровня оплаты труда на основании приказа Директора по персоналу (кроме руководителей 2-3 уровней), руководителям 2-3 уровней на основании приказа Управляющего директора.
- 3.6. Размер оклада работника может быть пересмотрен по соглашению сторон трудового договора, заключенному в письменной форме, как правило, один раз в год. Внеочередное установление работнику нового оклада производится в порядке, установленном ТК РФ, при присвоении новой квалификационной группы (разряда, категории, профессионального класса и т.п.), при значительном увеличении объема работ на занимаемом рабочем месте или переводе работника на другую должность, а также в случае изменения продолжительности рабочего времени, установленной абзацем пятым части первой и частью третьей статьи 92 ТК РФ.

В случае изменения продолжительности рабочего времени, установленной абзацем пятым части первой и частью третьей статьи 92 ТК РФ оклад работника пересчитывается пропорционально увеличению/уменьшению продолжительности рабочего времени.

4. Доплаты и надбавки

4.1. Временный перевод на другую работу

Работнику на период замещения временно отсутствующего работника с освобождением от основных обязанностей, определенных трудовым договором, производится оплата по соглашению сторон, в соответствии со статьей 72.2 ТК РФ.

4.2. Доплата за расширенную зону обслуживания, увеличение объема работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором

При возложении на работника дополнительного объема работ, расширении зоны обслуживания, исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата по соглашению сторон (до 30% от установленного оклада).

Доплата производится в соответствии с требованиями ТК РФ и оформляется приказом/распоряжением по предприятию.

4.3. Доплата за руководство бригадой

Доплаты за руководство бригадой, звеном устанавливаются бригадирам, звеньевым, не освобожденным от основной работы, при выполнении ими дополнительных работ по руководству бригадой при условии полного и качественного выполнения работ по их профессии.

Доплаты за руководство бригадой, звеном устанавливаются в размере 5% от установленного

Рисунок А.4 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

оклада работника.

Организация бригады, звена, размер доплаты, возложение обязанностей по руководству бригадой на конкретного работника утверждаются распоряжением по подразделению / приказом по предприятию с ознакомлением работника.

Доплата производится в соответствии с требованиями ТК РФ и оформляется приказом/ распоряжением по предприятию.

На период отсутствия бригадира (звеньевского) исполнение его обязанностей может возлагаться распоряжением по подразделению/приказом по предприятию на другого работника с соответствующей доплатой за руководство бригадой (звеном), начисляемой за фактическое время выполнения функций бригадира (звеньевского).

4.4. Доплата за профессиональное мастерство (за высокие достижения в труде)

Отдельным высококвалифицированным работникам, обладающим выдающимися профессиональными знаниями и навыками, работа которых способствует достижению стратегических целей предприятия, может быть установлена доплата за профессиональное мастерство.

Доплата за профессиональное мастерство устанавливается в пределах имеющихся средств, максимальный размер доплаты не может превышать 20% от установленного работнику оклада.

Порядок установления доплаты за профессиональное мастерство регламентирован «Положением «О надбавке к окладу за профессиональное мастерство рабочим ОАО «РУСАЛ Ачинск» (Приложение 3).

4.5. Доплаты за профессиональное мастерство устанавливаются на определенное время (не более года) в пределах планового ФОТ и действуют вплоть до их изменения (отмены).

Изменение размеров доплат, либо их отмена производится:

При изменении оклада работника;

При изменении должности работника;

4.5.1. Для приведения общего уровня оплаты труда работника в соответствие с изменившимися условиями на рынке труда в целом и по отдельным профессионально-квалификационным группам;

4.5.2. При изменении состава работ;

4.5.3. По окончании срока, на который была установлена доплата.

4.6. Приказом/распоряжением по предприятию установленный размер доплат за профессиональное мастерство может быть изменен в меньшую сторону, выплата может быть приостановлена или отменена полностью, в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения работником трудовых обязанностей, производственного задания, в том числе нарушения требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, экологических и санитарно-эпидемиологических требований, привлечения работника к материальной, дисциплинарной, административной и уголовной ответственности.

4.7. Доплаты за: расширенную зону обслуживания, увеличение объема работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, руководство бригадой, профессиональное мастерство (за высокие достижения в труде) начисляются, исходя из оклада за фактически отработанное время.

5. Гарантийные и компенсационные выплаты

5.1. Гарантийные и компенсационные выплаты начисляются исходя из оклада за фактически отработанное время.

5.2. Доплаты работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда

5

Рисунок А.5 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, устанавливаются доплаты, начисляемые за время фактической занятости в таких условиях, в процентах к тарифной ставке (окладу) в зависимости от класса/подкласса условий труда на рабочем месте в следующих размерах:

Для работников, работающих на рабочих местах, на которых по результатам специальной оценки условий труда изменился класс/подкласс условий труда:

- подкласс 3.1 – 4%;
- подкласс 3.2 – 8%;
- подкласс 3.3 – 12%;
- подкласс 3.4 – 16%.

В случае если размер доплаты конкретного работника, установленный до проведения специальной оценки условий труда, подлежит изменению по ее результатам, производится пересчет гарантированной части заработной платы работника без изменения (снижения) общего уровня его заработной платы.

Для работников, работающих на рабочих местах, на которых продолжают действовать карты аттестации рабочих мест или по результатам специальной оценки условий труда класс/подкласс условий труда не изменился – в соответствии со штатным расписанием для таких рабочих мест, действовавшим/действующим до момента получения результатов специальной оценки условий труда.

В случае изменения класса/подкласса условий труда по результатам специальной оценки условий труда размеры доплат могут быть пересмотрены или отменены полностью.

Размер доплат отражается в штатном расписании предприятия.

5.3. Доплата за сверхурочные работы

Организация выполнения сверхурочных работ осуществляется в соответствии с требованиями ТК РФ и установленными им ограничениями.

Сверхурочные работы по инициативе работодателя за первые два часа оплачиваются в полуторном размере за каждый час работы сверх установленной продолжительности ежедневной работы (смены). Сверхурочная работа, превышающая два часа, оплачивается в двойном размере за каждый час работы сверх установленной продолжительности ежедневной работы (смены) (статья 152 ТК РФ).

По желанию работника сверхурочные работы вместо повышенной оплаты могут компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

5.4. Оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни

Оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни по инициативе работодателя и с письменного согласия работников производится в двойном размере дневной ставки (должностного оклада) за фактически отработанное время.

По желанию работника за работу в выходной или нерабочий праздничный день ему может быть предоставлен другой, не оплачиваемый день отдыха. При этом работа в выходные и нерабочие праздничные дни оплачивается в одинарном размере, день отдыха оплате не подлежит.

Организация и оформление работ в выходные и нерабочие праздничные дни осуществляется в соответствии с требованиями ТК РФ.

5.5. Доплата за работу в ночное время

В соответствии с ТК РФ, ночным считается время с 22 часов до 6 часов утра следующего дня.

Доплата за работу в ночное время устанавливается в размере 40% от оклада пропорционально отработанным часам в ночное время.

6

Рисунок А.6 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

5.6. Оплата в период стажировки

В период стажировки работников на должности руководителей и специалистов им сохраняется средняя заработная плата по прежнему месту работы.

Работникам, принятым на предприятие для стажировки, оплата определяется трудовым договором, но не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

5.7. Оплата труда за работу в особых климатических условиях

Оплата труда за работу в местности с особыми климатическими условиями производится в размерах не ниже установленных законами и иными нормативными актами. Региональный коэффициент к заработной плате устанавливается в размере 30 % - для подразделений, находящихся на территории Красноярского края и 40 % - для подразделений, находящихся на территории Кемеровской области (Кия-Шалтырский нефелиновый рудник, участок ремонта горнотранспортного оборудования в пгт. Белогорск цеха ремонта горнотранспортного оборудования). Процентная надбавка к заработной плате составляет 30 % (за исключением подразделений, находящихся на территории Кемеровской области) и устанавливается работнику при приеме независимо от стажа работы в местности с особыми климатическими условиями и отражается в трудовом договоре с работником.

5.8. Стимулирующие надбавки к заработной плате

Для работников подразделений находящихся на территории Кемеровской области (Кия-Шалтырский нефелиновый рудник, участок ремонта горнотранспортного оборудования в пгт. Белогорск цеха ремонта горнотранспортного оборудования) устанавливается стимулирующая надбавка к заработной плате. Стимулирующая надбавка в размере 30% устанавливается работнику при приеме независимо от стажа работы в местности с особыми климатическими условиями и отражается в трудовом договоре с работником.

5.9. Оплата времени раскомандировки в случае не включения времени раскомандировки в рабочее время

В случае не включения времени раскомандировки в рабочее время работника, оплата времени раскомандировки производится из расчета установленного оклада.

5.10. Компенсация за увеличенную продолжительность рабочего времени (для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени).

При увеличении продолжительности рабочего времени работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, выплачивается денежная компенсация в размере 20% часовой ставки (часовой тарифной ставки) за каждый час работы сверх 36 часов в соответствии со статьей 92 ТК РФ.

5.11. Денежная компенсация ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

При наличии письменного согласия работника, оформленного путем заключения отдельного соглашения к трудовому договору, часть ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, превышающая минимальную продолжительность данного отпуска (7 календарных дней), может быть заменена денежной компенсацией.

Компенсация рассчитывается в соответствии с порядком исчисления средней заработной платы для случаев выплаты компенсаций за неиспользованный отпуск, предусмотренным законодательством РФ.

Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска и компенсация части ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, превышающая минимальную продолжительность

7

Рисунок А.7 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

данного отпуска за работу с вредными и (или) опасными условиями труда предоставляются за фактически отработанное в соответствующих условиях время.

6. Суммированный учет рабочего времени

- 6.1. При выполнении отдельных видов работ, где по условиям производства (работы) не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, вводится суммированный учет рабочего времени. При этом продолжительность рабочего времени за учетный период не должна превышать нормального числа рабочих часов, приходящихся на этот период.
- 6.2. Перечень подразделений и профессий, для которых вводится суммированный учет рабочего времени, определяется приказом по предприятию с учетом мнения профсоюзного комитета.
- 6.3. Сверхурочной работой при суммированном учете рабочего времени признается работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, установленной производственным календарем за период учета (календарный год/другой период). Учетный период при суммированном учете рабочего времени устанавливается календарный год, кроме работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда. Для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда при суммированном учете рабочего времени учетный период устанавливается три месяца. В конце учетного периода подсчитывается баланс рабочего времени (при подсчете нормы часов, которые необходимо отработать в учетном периоде исключается время, в течение которого работник освобождался от исполнения трудовых обязанностей с сохранением места работы: ежегодный отпуск, отпуск без сохранения заработной платы, временная нетрудоспособность, период выполнения государственных обязанностей, простои по вине работодателя). Если число рабочих часов превышает норму за учетный период, то это время считается сверхурочной работой и подлежит оплате в повышенном размере (в пределах ФОТ), либо по соглашению сторон предоставляется дополнительное время отдыха. Количество часов сверхурочной работы за календарный год не должно превышать 120 часов и оплачивается в соответствии со статьей 152 ТК РФ.

7. Сдельная оплата труда

Сдельная оплата труда – оплата труда работников, занятых на транспортировании и экскавации горной массы:

- - водители автомобилей, занятые на транспортировании горной массы МИР и КШНР;
- - машинисты, помощники машинистов экскаваторов МИР, КШНР.
- Для работников, оплата труда которых производится по путевым листам (водитель автомобиля, занятый на транспортировании горной массы, машинист экскаватора, помощник машиниста экскаватора), далее по тексту — водительского персонала, оплата труда осуществляется с учетом фактически отработанного времени на линии. На период простоя закрепленной техники в ремонте при привлечении водительского персонала к ремонту оплата осуществляется по выполняемой работе, но не ниже размеров, установленных законодательством. При отсутствии возможности привлечения водительского персонала к ремонту техники и отсутствии работы по специальности оформляется простой согласно действующему законодательству.
- Перевод на ремонты и простои оформляются распоряжением директора МИР, КШНР на основании актов простоев и служебных записок руководителей о переводе в ремонты.
- Оплата труда работников по сдельной системе оплаты труда осуществляется на основании установленных окладов по каждой профессии, с учетом значимости и сложности вида работы, уровня квалификации согласно трудовому договору.
- Сдельная система оплаты труда зависит от количества произведенной продукции или объема выполненных работ и предполагает заработную плату по сдельным расценкам за фактически выполненный объем.
- Сдельная оплата труда производится по профессиям отдельно в МИР и КШНР:

8

Рисунок А.8 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

- - водители автомобилей, занятые на транспортировании горной массы;
- - машинисты экскаваторов, помощники машинистов экскаваторов.
- Сдельные расценки рассчитаны с учетом утвержденных местных норм времени и выработки (Приложение 4).
- Сдельная заработная плата рассчитывается:
- - для водителей автомобилей, занятых на транспортировании горной массы, за количество тонно-километров, исходя из данных путевых листов, приведенных в соответствие пропорционально с маркшейдерскими замерами;
- - для машинистов экскаваторов и помощников машинистов экскаваторов за количество кубических метров загруженной горной массы, исходя из путевых листов, приведенных в соответствие пропорционально с маркшейдерскими замерами.
- Заработная плата водительскому персоналу по сдельным расценкам рассчитывается в период работы на экскавации или транспортировании горной массы.
- Заработная плата водительскому персоналу в период перегонов техники, технических простоев, устранения возникших во время работы на линии эксплуатационных неисправностей обслуживаемой техники, не требующей разборки механизмов, машинистам экскаваторов и их помощникам в период выполнения работ по формированию забоев и строительству съездов, оплачивается по окладам за отработанное на этих работах время.
- В период простоя в ремонте обслуживаемой техники при отсутствии работы по специальности водительскому персоналу оформляется простой согласно действующему законодательству.
- Простои оформляются распоряжением директора МИР или директора КШНР на основании актов простоев и служебных записок руководителей работников.

8. Премирование работников

- 8.1. Ежемесячное премирование РСС и мастеров (бригадиров) за основные результаты деятельности**
- 8.1.1. Ежемесячное премирование работников не является гарантированной частью заработной платы и может осуществляться при выполнении показателей премирования, в соответствии с п. 8.1.3 настоящего Положения, при условии наличия денежных средств, в пределах установленного фонда заработной платы. Размер премии может составлять до 20% от следующих видов выплат:
- а. оплаты по окладу за фактически отработанное время, в том числе за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни – на одинарный размер оплаты,
 - б. доплаты за расширение зоны обслуживания и увеличение объемов работ,
 - в. доплаты за исполнение обязанностей,
- 8.1.2. Необходимым условием для возникновения у работника права на получение премии за основные результаты деятельности является отсутствие следующих нарушений:
- а. Нарушение работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
 - б. Нарушение требований промышленной санитарии, противопожарной охраны и правил безопасной эксплуатации опасных производственных объектов, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
 - в. Прогоул;

Рисунок А.9 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

- d. Появление в производственных помещениях и на территории предприятия в рабочее и в нерабочее время в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
 - e. Совершение по месту работы хищения;
 - f. Нанесение ущерба предприятию по вине работника;
 - g. Несоблюдение экологических и санитарно-эпидемиологических требований.
- 8.1.3. Учет выполнения показателей премирования для всего персонала осуществляется ежемесячно (Приложение 5).
- 8.1.4. Выплата премии РСС и мастерам (бригадирам) производится в месяце, следующем за отчетным, согласно выполнению показателей предыдущего месяца пропорционально отработанному времени в предыдущем месяце. Начисление премии производится на основании приказа по предприятию.
- 8.1.5. Основанием для начисления премии, в части себестоимости, считаются данные управленческой отчетности, подтвержденные Глиноземного Дивизиона. Премия начисляется по решению Кадрового Комитета Глиноземного Дивизиона. В случае невыполнения предприятием плана по производству, КТГ, превышения плановой себестоимости по независящим от предприятия причинам, Кадровый Комитет Глиноземного Дивизиона может принять решение о начислении премии. В случае невыполнения плана производства по объективным причинам премия может быть выплачена на основании приказа Управляющего директора.
- 8.1.6. Показатели премирования по объему и качеству продукции установлены согласно Приложению 6.
- 8.1.7. Снижение размера премии полностью или частично производится:
- РСС и мастерам (бригадирам) подразделений распоряжением руководителя подразделения;
 - руководителям подразделений, РСС Управления комбината приказом Управляющего директора.
- 8.1.8. Снижение размера премии полностью или частично производится за тот расчетный период, в котором было допущено нарушение, или в котором оно было обнаружено.
- 8.1.9. Работникам ОАО «РУСАЛ Ачинск», уволенным за нарушение трудовой дисциплины по п.п. 5-11 ст.81 ТК РФ, премия в отчетном месяце не начисляется.
- 8.1.10. Конкретный размер премии РСС ОАО «РУСАЛ Ачинск» устанавливается приказом Управляющего директора.
- 8.1.11. Премия, выплачиваемая согласно настоящему Положению, учитывается при начислении всех видов средней заработной платы.
- 8.1.12. Основанием для начисления премии являются данные, представленные в отдел труда и заработной платы Управления комбината «РУСАЛ Ачинск» до 25 числа отчетного месяца и отражающие степень выполнения показателей премирования:
- о выполнении показателей премирования по объему продукции по подразделениям, согласованная Директором по производству (производственный отдел Управления комбината «РУСАЛ Ачинск»). Образец справки – Приложение 7;
 - о выполнении показателей премирования по качеству по подразделениям, согласованная Директором по технологии (центральная испытательная лаборатория), отдел технического контроля ОАО «РУСАЛ Ачинск». Образец справки - Приложение 8;
 - о выполнении планового показателя по себестоимости глинозема (*cash cost (полная FOB/FCA/CPT)), согласованная Финансовым директором, подтвержденная ГД, (планово-

Рисунок А.10 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

бюджетный отдел Управления комбината «РУСАЛ Ачинск»). Образец справки – Приложение 9.

- о производственном травматизме и несчастных случаях по подразделениям, (отдел охраны труда и промышленной безопасности ОАО «РУСАЛ Ачинск»);
- о выполнении показателей премирования РСС Управления комбината ОАО «РУСАЛ Ачинск» представляют руководители в срок до 15 числа текущего месяца в отдел труда и заработной платы Управления комбината «РУСАЛ Ачинск».

8.1.13. Отделом труда и заработной платы Управления комбината «РУСАЛ Ачинск» производится расчет размера премии по структурным подразделениям ОАО «РУСАЛ Ачинск» и подготовка проекта приказа о премировании работников.

8.1.14. В случае изменения приоритетов основных производственных и хозяйственных показателей деятельности подразделений директора по направлениям представляют в дирекцию по персоналу предложения по изменению показателей премирования РСС ОАО «РУСАЛ Ачинск».

8.1.15. Руководителям, специалистам и служащим подразделений ОАО «РУСАЛ Ачинск», допустившим нарушение согласно Перечню (Приложение 10), премия не выплачивается полностью или частично.

8.2. Ежемесячное премирование рабочих

8.2.1. Ежемесячное премирование рабочих составляет в размере 20% от оклада за фактически отработанное время по профессии и обеспечивает увязку заработной платы с конечными результатами деятельности каждого рабочего, выплачивается ежемесячно при условии отсутствия у рабочего в текущем периоде нарушений:

- правил приема, сдачи смены, хранения инструмента, содержания рабочего места;
- правил по содержанию и эксплуатации оборудования (КПВО), не влияющих на показатели эффективности (далее КРП) подразделения;
- несоблюдение установленных технологических параметров, норм технологических режимов (КТО), не влияющее на КРП подразделения;
- не применение средств индивидуальной защиты, нарушение правил по охране труда и промышленной безопасности при выполнении производственных функций;
- несоблюдение режимов труда и отдыха, пропускного режима.

8.2.2. Размер премии может составлять 20% от следующих видов выплат:

- оплаты по окладу за фактически отработанное время, в том числе за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни – на одинарный размер оплаты,
- доплаты за руководство бригадой,
- доплаты за расширение зоны обслуживания и увеличение объемов работ,
- доплаты за исполнение обязанностей,
- сдельного приработка.

8.2.3. При наличии нарушения работнику распоряжением руководителя подразделения снижается размер премии до 50% за каждый случай нарушения.

8.2.4. При наличии в течение месяца более 2-х аналогичных нарушений премия не выплачивается.

8.2.5. Премия не выплачивается в случаях совершения работником:

а) действия или бездействия (нарушение КПВО и КТО), повлекшие вывод из строя оборудования, несоблюдение заданных технологических параметров, отразившихся на невыполнении КРП подразделения;

б) действия или бездействия, повлекшие за собой несчастный случай на производстве, аварию, катастрофу;

11

Рисунок А.11 - Положение об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»

Продолжение Приложения А

в) прогула, появления в производственных помещениях и на территории ОАО «РУСАЛ Ачинск» в рабочее время и вне рабочее время в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, хищения.

8.3. Фонд Управляющего директора

8.3.1. Источником формирования ФУД является экономия фонда оплаты труда, полученная за счет выполнения месячной производственной программы меньшей численностью в связи с отсутствием работников по болезни, а также неоплаченных неявок.

Не считается экономией ФОТ экономия, полученная за счет уменьшения численности в результате сокращения объема производства (работ) или числа выполняемых функций, а также передача численности в другие подразделения.

8.3.2. Выплаты из ФУД производятся в целях:

8.3.2.1. Стабилизации коллектива, выравнивания критической ситуации по заработной плате по дефицитным профессиям и при других особых обстоятельствах;

8.3.2.2. Мотивации работников за:

- a. работу меньшей численностью при отсутствии снижения объемов производства;
- b. активное участие в работе по подаче предложений, направленных на улучшение;
- c. совершенствование технологических/производственных процессов;
- d. освоение новых видов продукции;
- e. весомый личный вклад в выполнение производственной программы.

8.3.3. Начисление выплат из ФУД производится на основании приказа по предприятию.

8.3.4. Выплаты из ФУД могут производиться всем работникам Предприятий Компании, кроме работников, занимающих должности 9 и 10 уровней десятиуровневой структуры должностей и профессий предприятия.

8.4. Дополнительные выплаты мотивационного характера

С целью поощрения работников за достижение определенных производственных/целевых показателей, а также для стимулирования (мотивации) работников возможна выплата поощрительных премий на основании приказа по предприятию при наличии средств.

Выплата поощрительных премий работникам, занимающим должности 9 и 10 уровней десятиуровневой структуры должностей и профессий предприятия, может производиться только по согласованию с Директором Дивизиона/Дирекции и Директором по персоналу Компании.

Приложение Б
Коллективный договор на 2020-2022 гг.



**РУСАЛ АЧИНСКИЙ ГЛИНОЗЕМНЫЙ
КОМБИНАТ**

Акционерное общество



**ПЕРВИЧНАЯ ПРОФСОЮЗНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ**

«Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР

ЗАРЕГИСТРИРОВАН
*Комитет по труду
Администрации г. Ачинска*

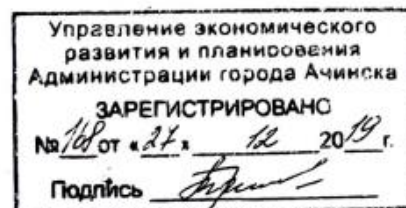
« » декабря 2019 г.

Регистрационный №

УТВЕРЖДЕН
*Конференцией работников
акционерного общества «РУСАЛ
Ачинский глиноземный комбинат»*

«20» декабря 2019 г.

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР
на 2020- 2022 гг.**



г. Ачинск Красноярского края

Рисунок Б.1 - Коллективный договор на 2020-2022 гг.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий договор заключен между работниками АО «РУСАЛ Ачинский Глиноземный Комбинат», представленными Первичной профсоюзной организацией «Ачинский глиноземный комбинат» Горно-металлургического профсоюза России (далее по тексту ГМПР) в лице председателя Первичной профсоюзной организации «Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР Корсакова Александра Михайловича, действующего на основании Устава ГМПР, Положения о Первичной профсоюзной организации «Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР, именуемого в дальнейшем «Работник», и работодателем, представленным в лице Управляющего директора АО «РУСАЛ Ачинский Глиноземный Комбинат» Жукова Евгения Ивановича, действующего на основании доверенности от 15.01.2018 г. № РГМ-ДВ-18-0002, именуемым в дальнейшем «Работодатель».

Полномочные представители сторон взаимодействия далее именуются «Стороны».

1.2. Коллективный договор (далее Договор) – это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения на предприятии, закрепляющий обязанности обеих Сторон, выплаты, производимые за счет собственных средств Работодателя, а также льготы и преимущества для работников, более благоприятные по сравнению с действующим законодательством.

1.3. Коллективный договор разработан на основе Трудового Кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов РФ, Отраслевого тарифного соглашения по Горно-металлургическому комплексу Российской Федерации. Действие настоящего Договора распространяется на всех работников АО «РУСАЛ Ачинский Глиноземный Комбинат», в том числе и на освобожденных работников Первичной профсоюзной организации «Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР.

Договор подписывается в установленном законодательством порядке полномочными представителями Сторон, вступает в силу с «01» января 2020 года и действует в течение трех лет. В случае возникновения обстоятельств, не зависящих от Работодателя, которые не позволят реализовать принятые на себя обязательства, Работодатель обязан информировать Работников и профсоюзный комитет о финансово-экономическом состоянии предприятия и последствиях изменения его положения на рынке товаров/услуг, которые объективно вынуждают Работодателя пересмотреть условия действующего Договора.

По предложению сторон в действующий коллективный договор могут быть внесены изменения и дополнения совместным Постановлением единого представительного органа Работников АО «РУСАЛ Ачинск» - Первичной профсоюзной организацией «Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР в лице председателя Первичной профсоюзной организации «Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР и Работодателя – в лице Управляющего директора АО «РУСАЛ Ачинск».

1.4. Договор закрепляет социальное партнерство Работодателя и Работников, основными принципами которого являются

- равноправие сторон;
- принятие на себя обязательств по отношению к другой стороне и выполнение этих обязательств;
- взаимоуважение и разрешение всех вопросов путем консультаций и переговоров;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- соблюдение сторонами и их представителями законов и иных нормативных правовых актов;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективного договора;
- контроль выполнения принятого коллективного договора;

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективного договора.

Взаимодействие, основанное на принципах социального партнерства Работодателя и Работников, направлено на выполнение целей предприятия и повышение его конкурентоспособности, создание качественной деловой среды и благоприятного морально-психологического климата в коллективе, повышение материального благосостояния Работников, предоставление Работникам возможностей для карьерного роста и профессионального развития.

1.5. Работодатель обеспечивает тиражирование текста Договора в количестве не менее одного экземпляра на 10 работников и возможность ознакомления с ним лиц, нанимаемых на предприятие, до момента заключения трудового договора.

2. ОПЛАТА ТРУДА, СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ И ЛЬГОТЫ

2. Работодатель обязан:

2.1.1. Определять оплату труда каждого работника предприятия по результатам его личного трудового вклада, количества и качества труда, а также по производственным и экономическим результатам деятельности предприятия.

2.1.2. Вводить системы оплаты труда самостоятельно с учетом мнения профсоюзного комитета и с учетом средств, заработанных предприятием. Оплата труда (в том числе выплата премий и других поощрительных выплат) осуществляется на основании локальных актов, действующих на предприятии.

2.1.3. Обеспечить повышение минимального размера заработной платы работников основных видов при выполнении ими трудовых обязанностей и отработке месячного баланса рабочего времени за 2020-2022 годы не менее чем 1,8 прожиточного минимума трудоспособного населения в соответствующем субъекте Российской Федерации. Обеспечить минимальный размер заработной платы работников неосновных видов деятельности при выполнении ими трудовых обязанностей и отработке месячного баланса рабочего времени в размере не ниже, чем 1,45 прожиточного минимума трудоспособного населения, установленного на федеральном уровне.

2.1.4. Заработная плата выплачивается работнику в соответствии со статьей 136 Трудового кодекса Российской Федерации не реже, чем каждые полмесяца, не позднее 15 календарных дней со дня окончания периода, за который она начислена:

- 13 числа – за период с 16-го по последнее число предыдущего месяца;
- 28 числа – за период с 1-го по 15-ое число текущего месяца.

Заработная плата выплачивается Работнику путем перечисления на его личный счет в уполномоченном банке. Датой выплаты заработной платы является дата зачисления денежных средств на личный счет Работника.

В случае совпадения дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем, выплата заработной платы производится накануне этого дня. Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала.

2.1.5. При выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, при совмещении профессий, при работе в сверхурочное время, в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни и т.д.), производить работнику соответствующие выплаты, предусмотренные законодательством и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, действующими на предприятии, трудовыми договорами.

2.1.6. Определять продолжительность ежедневной, работы (смены) Правилами внутреннего трудового распорядка и графиками сменности, утвержденными в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и с учетом мнения профсоюзного комитета.

2.1.7. Лицам, уволившимся с предприятия в связи с уходом на пенсию при достижении пенсионного возраста, в том числе льготного (при предоставлении справки

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

территориального органа пенсионного фонда о назначении пенсии), в связи с получением работником инвалидности I или II группы, производить выплату единовременной материальной помощи, в зависимости от общего стажа работы на предприятии (в стаж работы на предприятии входит работа в штате Первичной профсоюзной организации «Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР, работа на предприятиях РУСАЛа, входящих в состав Объединенной компании РУСАЛ, ООО «СибЦемРемонт», если работники приняты в АО «РУСАЛ Ачинск» переводом):

- от 10 до 15 лет – один среднемесячный заработок работника;
- от 15 до 20 лет – два среднемесячных заработка работника;
- свыше 20 лет – три среднемесячных заработка работника.

Лица, допустившие случаи появления на предприятии в состоянии алкогольного опьянения, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения по протоколам контроля трезвости ООО «РУСАЛ Медицинский центр» или наркологического диспансера, либо совершившие прогул без уважительной причины, право на единовременную материальную помощь не имеют, с момента подписания Коллективного договора.

Средний заработок работника для расчета размера единовременной материальной помощи определяется в порядке, установленном действующим законодательством.

2.1.8. В период действия настоящего коллективного договора Работодатель обеспечивает повышение уровня реального содержания заработной платы, включая индексацию заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги, с учетом финансового состояния предприятия, результатов труда работников и изменений на рынке заработных плат.

Индексация заработной платы производится в порядке, установленном локальным нормативным актом в пределах утвержденного фонда оплаты труда предприятия.

Размер месячной заработной платы работника увеличивается раз в полугодие (в январе и июле текущего года) на сумму индексации. Сумма индексации рассчитывается путем умножения двух прожиточных минимумов (ПМ) трудоспособного населения по РФ на рост сводного индекса потребительских цен за полугодие. Для расчета суммы индексации использовать прожиточный минимум трудоспособного населения по РФ за последний квартал, который опубликован по данным Федеральной службы государственной статистики на конец полугодия и данные Федеральной службы государственной статистики по изменению сводного индекса потребительских цен.

2.1.9. Предоставлять работнику на основании письменного заявления до 3 календарных дней в счет ежегодного оплачиваемого отпуска, или краткосрочный неоплачиваемый отпуск до 5 календарных дней в случаях:

- бракосочетания работника (в первый раз);
- свадьбы детей (впервые);
- рождения ребенка;
- проводов в Российскую Армию – матери (отцу);
- смерти супруга (и), членов семьи (детей, родителей или лиц их заменяющих, родных сестер, братьев).

Предоставлять работнику на основании письменного заявления дополнительный краткосрочный неоплачиваемый отпуск 1 сентября (другое число первого дня учебного года) матери (отцу) первоклассника.

2.1.10. Оказывать материальную помощь для организации похорон семьям умерших работников, состоявших в штате предприятия, в размере 20 000 руб.

В исключительных случаях оказывать материальную помощь работникам предприятия в размере до 5 000 руб. в порядке, установленном соответствующим Положением.

2.1.11. Предоставлять льготные путевки санаторно-курортного лечения для обеспечения возможности полноценного отдыха и оздоровления работников и их детей в возрасте до 15 лет согласно бюджету социальной программы и выделенным средствам из Федерального бюджета (в соответствии с утвержденным Положением).

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

2.1.12. Производить перечисление денежных средств Благотворительному Фонду «Пенсионер» для оказания материальной помощи неработающим пенсионерам предприятия, состоящим на учете в Фонде, в соответствии с политикой Компании при наличии средств в соответствующих разделах бюджета.

2.1.13. Проводить культурно-массовые и спортивные мероприятия с финансированием за счет средств прибыли предприятия и в пределах утвержденных сумм.

2.1.14. Поощрять благодарственным письмом работников предприятия, достигших 50 и 60 лет со дня рождения.

2.1.15. С целью повышения социальной защищенности и для обеспечения работников качественным питанием Работодатель вправе предоставлять работникам дотацию на питание в соответствии с Положением «Об организации дотационного питания работникам АО «РУСАЛ Ачинск».

2.1.16. С целью повышения социальной защищенности и для обеспечения работников качественными медицинскими услугами Работодатель вправе заключать за свой счет договоры добровольного личного медицинского страхования работников, предусматривающие оплату страховщиками медицинских расходов застрахованных работников.

2.1.17. Производить оплату новогодних подарков для детей работников предприятия (возраст детей до 14 лет включительно).

2.1.18. Работодатель, при наличии денежных средств, осуществляет прочие выплаты и предоставляет другие социальные льготы на основании введенных локальных нормативных актов, принятых с учетом мнения профсоюзного комитета.

2.1.19. Пункты 2.1.15. - 2.1.17. настоящего Договора выполняются при условии наличия у Работодателя достаточных средств в соответствующих разделах бюджета и с учетом финансово-экономического положения предприятия.

2.1.20. Для работников, условия труда, на рабочих местах которых по результатам специальной оценки отнесены к 3 классу вредных условий труда подклассов 3.3 и 3.4 (вредных условий труда 3 и 4 степени) либо опасным условиям труда (4 класс), устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени – 36 часов в неделю. Продолжительность рабочего времени конкретного работника устанавливается трудовым договором на основании Отраслевого тарифного соглашения и настоящего Коллективного договора с учетом результатов специальной оценки условий труда.

2.1.21. Для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, максимально допустимая продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать:

- при 36- часовой рабочей неделе – 8 часов;
- при 30- часовой рабочей неделе – 6 часов.

2.1.22. Для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, при наличии письменного согласия работника, оформленного путем заключения отдельного соглашения к трудовому договору:

- продолжительность рабочего времени может быть увеличена, но не более чем до 40 часов в неделю с выплатой работнику денежной компенсации в размере 20% часовой ставки (часовой тарифной ставки) за каждый час работы сверх 36 часов в соответствии со статьей 92 Трудового кодекса Российской Федерации;

- может быть предусмотрено увеличение максимально допустимой продолжительности ежедневной работы (смены) при условии соблюдения предельной еженедельной продолжительности рабочего времени:

- при 36- часовой рабочей неделе – до 12 часов;
- при 30- часовой рабочей неделе и менее – до 8 часов. *

2.1.23. Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам, у которых условия труда на рабочих местах по результатам специальной оценки

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

отнесены к 3 классу вредных условий труда подклассов 3.2, 3.3 и 3.4 (вредных условий труда 2, 3 и 4 степени) либо опасным условиям труда (4 класс).

Минимальная продолжительность ежегодного дополнительного отпуска составляет 7 календарных дней.

При наличии письменного согласия работника, оформленного путем заключения отдельного соглашения к трудовому договору, часть ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, превышающая минимальную продолжительность данного отпуска, может быть заменена денежной компенсацией.

Компенсация рассчитывается в соответствии с Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. № 922, для случаев определения среднего заработка при выплате компенсаций за неиспользованный отпуск.

Ежегодные дополнительные отпуска за работу с вредными и (или) опасными условиями труда предоставляются за фактически отработанное в соответствующих условиях время.

2.1.24. По причинам технологического характера, работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, которым по условиям производства (работы) не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, вводится, с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации, суммированный учет рабочего времени с продолжительностью учетного периода один год.

Продолжительность учетного периода суммированного учета рабочего времени для работников, занятых на работах с оптимальными или допустимыми условиями труда, когда по условиям производства (работы) не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, устанавливается в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка.

2.1.25. Выплачивать работникам, выполняющим работы вахтовым методом, за каждый календарный день пребывания в местах производства работ в период вахты, а также за фактические дни нахождения в пути от места нахождения работодателя (пункта сбора) до места выполнения работ и обратно надбавку в размере 250 рублей.

2.1.26. Всем членам вспомогательных горноспасательных команд (ВГК) производить:
- ежемесячную доплату в размере 1 % от установленного оклада, стимулирующую их к обеспечению боеготовности и ответственности за выполнение возложенных на них должностных обязанностей, согласно Положению «Об оплате труда и премировании работников ОАО «РУСАЛ Ачинск»;

- денежную компенсацию из расчета один день отпуска за 24 часа фактически отработанного времени на ликвидации аварии или инцидента в порядке, установленном для выплаты денежной компенсации за неиспользованный отпуск;

- 100-процентную оплату стоимости путевок в санатории и дома отдыха для реабилитации здоровья членов ВГК, принимавших участие в ликвидации аварии (инцидента).

2.2. Работник обязан:

2.2.1. Качественно и в полном объеме выполнять свои обязанности (нормы труда) возложенные трудовым договором.

2.2.2. Овладеть передовыми методами исполнения работ, гарантирующих высокую результативность и качество труда.

2.2.3. Нести ответственность за выполняемые функции (принятые решения), для рабочего – на основании операционно-технологических карт производства работ.

2.2.4. Проявлять инициативность и высокую самоотдачу в работе и в достижении своих профессиональных целей.

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

2.2.5. Активно содействовать достижению общих результатов трудовой деятельности коллектива.

2.2.6. Постоянно повышать личную производительность труда.

2.2.7. Соблюдать и при возможности снижать нормы расхода сырья, материалов, инструментов при выполнении своих обязанностей, без снижения качества выполняемой работы, таким образом, содействуя стратегическим целям предприятия, направленным на снижение издержек производства в расчете на единицу продукции.

2.2.8. Своевременно проходить обязательные медицинские осмотры, выполнять рекомендации врачей по укреплению здоровья, предотвращению обострений хронических заболеваний и развитию профессиональных заболеваний.

2.2.9. Сообщать Работодателю информацию об изменении личных персональных данных в срок, не превышающий 14 календарных дней с момента получения или внесения изменений в документы, а также предоставить копии документов, подтверждающих соответствующие изменения:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования (СНИЛС);
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (ИНН);
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документы об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.

3. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

3.1. Работодатель обязан:

3.1.1. Обеспечивать условия для повышения квалификации работников. Для этого:

- оплачивать за свой счет участие работников в семинарах и других обучающих мероприятиях, в случае если такое участие соответствует потребностям предприятия;
- организовывать за свой счет проведение тренинговых программ и внутренних семинаров по тематике, утвержденной Работодателем;
- обеспечивать сотруднику доступ к Системе Дистанционного Обучения;
- проводить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочих местах работников и проверку их знаний по требованиям в области охраны труда;
- проводить обучение по новым и дополнительным профессиям в соответствии с планом, утвержденным Работодателем.

3.1.2. Обеспечивать условия для карьерного роста работника. Для этого:

- информировать работников о возникающих вакансиях;
- рассматривать на имеющуюся вакансию всех кандидатов, изъявивших соответствующее желание;
- производить назначение на вакантную должность в результате выбора из нескольких кандидатов на основании их соответствия заявленным для вакантной позиции критериям;
- поддерживать и развивать программу работы с кадровым резервом предприятия.

3.1.3. Для планирования обучения и развития работника Работодатель организует ежегодную оценку деятельности (РСС), во время которой работник имеет право на получение обратной связи от своего руководителя о своей эффективности и своих перспективах.

3.2. Работник обязан:

3.2.1. Соответствовать занимаемой должности по уровню знаний, умений и навыков.

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

3.2.2. Постоянно повышать свой профессиональный уровень посредством самообразования, различных видов обучения, предоставляемых на предприятии, участия в проектах и рабочих группах в соответствии с потребностями предприятия.

3.2.3. Проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний в области охраны труда.

3.2.4. Активно участвовать в разработке и внедрении улучшений, направленных на снижение потерь на своём рабочем месте, повышение эффективности и качества выполняемых функций.

4. ДЕЛОВАЯ СРЕДА И ИНФОРМИРОВАНИЕ

4.1. Работодатель обязан:

4.1.1. Ежедневно демонстрировать высокие этические нормы корпоративного поведения по отношению к работнику, в соответствии с положениями действующего на предприятии Кодекса корпоративной этики.

4.1.2. Включать проверку знания Кодекса корпоративной этики во все виды оценки деятельности и при служебном продвижении.

4.1.3. Своевременно информировать работника (и разъяснять) обо всех происходящих в Компании изменениях, в той или иной степени касающихся работника.

4.1.4. Информировать работника о стратегии Компании и предприятия, обеспечивать обратную связь.

4.2. Работник обязан:

4.2.1. Ежедневно демонстрировать высокие этические нормы профессионального поведения в соответствии с положениями действующего на предприятии Кодекса корпоративной этики.

4.2.2. Соблюдать действующий в Компании Кодекс корпоративной этики.

4.2.3. Знать стратегию развития предприятия, его стратегические и краткосрочные цели.

4.2.4. Регулярно повышать свою информированность о текущей деятельности предприятия и Компании в целом при помощи корпоративных средств массовой информации.

5. ОХРАНА ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

5.1. Работодатель обязан:

5.1.1. Признавать и обеспечивать приоритет жизни и здоровья работника по отношению к результатам производственной деятельности.

5.1.2. Соблюдать требования охраны труда, установленные законами и иными нормативными правовыми актами, а также правилами и инструкциями по охране труда.

5.1.3. Внедрять современные виды техники и технологий, организационно-технические мероприятия, обеспечивающие постоянное улучшение охраны и условий труда, экологической безопасности.

5.1.4. Незамедлительно расследовать каждый несчастный случай на производстве и факт профессионального заболевания.

5.1.5. Информировать работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся им компенсациях, средствах индивидуальной защиты.

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

5.1.6. Предоставлять работникам компенсации и льготы за работу во вредных и опасных условиях труда.

5.1.7. Обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов посредством выполнения организационно-технических мероприятий.

5.1.8. Своевременно и в необходимом объеме обеспечивать работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, специальной одеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты, смывающими и обезвреживающими средствами в соответствии с установленными нормами для работников, занятых на работах с вредными или опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением (Приложение № 2).

5.1.9. Бесплатно обеспечивать работников по установленным нормам молоком или другими равноценными пищевыми продуктами на работах с вредными условиями труда согласно перечню профессий (Приложение № 3), а также бесплатно обеспечивать работников, контактирующих с неорганическими соединениями цветных металлов (кроме соединений алюминия, кальция и магния), дополнительно к молоку 2 грамма пектина (Приложение № 4) в составе обогащенных им пищевых продуктов: напитков, желе, джемов, мармеладов, соковой продукции из фруктов и (или) овощей и консервов.

5.1.10. Бесплатно обеспечивать работников промышленно-производственного персонала предприятия газированной охлажденной подсоленной водой или установкой водных диспансеров согласно утвержденной схеме по соблюдению питьевого режима.

5.1.11. Проводить за счет собственных средств обязательные предварительные (при поступлении на работу и переводе на другую работу из подразделения в подразделение) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования) работников, дополнительные обследования работников в соответствии с медицинскими рекомендациями. Отстранять работников от выполнения ими трудовых обязанностей без прохождения обязательных медицинских осмотров, а также при наличии противопоказаний (медицинских) для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором.

Организовывать внеочередной медицинский осмотр (обследование) работников в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра (обследования).

5.1.12. В соответствии с п.7.5.1 Отраслевого тарифного соглашения по горно-металлургическому комплексу РФ, в случае гибели работника в результате несчастного случая на производстве, связь с производственной деятельностью которого подтверждена материалами Акта специального расследования, Работодатель в качестве возмещения морального вреда выплачивает сверх установленных законодательством сумм единовременное пособие в размере не менее годового заработка на каждого члена семьи погибшего работника, включая нетрудоспособных и родившихся после его смерти детей (в случае беременности вдовы на момент гибели работника), исчисленного за последние 12 месяцев, в срок не более 6 месяцев со дня смерти работника. Указанные выплаты не производятся, если работник находился в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения.

5.1.13. Обеспечивать проведение специальной оценки условий труда с участием представителей профсоюзного комитета.

5.2. Работник обязан:

5.2.1. Понимать, соблюдать и правильно применять в процессе трудовой деятельности методы и требования правил промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, включая инструкции и предписания, действующие на предприятии, а также не

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

предпринимать никаких действий, подвергающих опасности других лиц и нарушающих безопасность производства (или производственного процесса).

5.2.2. Предупреждать о возможности наступления несчастного случая или загрязнения окружающей среды, связанной с его деятельностью.

5.2.3. Проявлять заботу об охране здоровья и безопасности труда, как в отношении самого себя, так и в отношении коллег/посетителей/подрядчиков, чтобы полностью исключить ситуации, которые могут привести к потере здоровья, травмам, физическим повреждениям, как на рабочем месте, так и в быту.

Соблюдение требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, установленных законами и иными нормативными правовыми актами, обязательными правилами и нормами, должностными инструкциями и инструкциями по охране труда, является обязательным условием занятости работника на предприятии. Нарушение работником указанных требований приравнивается к грубому нарушению трудовой дисциплины и является основанием для применения к нему дисциплинарного взыскания в соответствии с законодательством.

5.2.4. В случае причинения материального ущерба Работодателю в результате нарушения работником требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, установленных законами и иными нормативными правовыми актами, обязательными правилами и нормами, должностными инструкциями и инструкциями по охране труда, возместить причиненный прямой действительный ущерб в соответствии с законодательством РФ. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

5.3. Первичная профсоюзная организация ГМПР осуществляет общественный контроль за соблюдением прав и законных интересов работников в области охраны труда через представителей профкома в комитете по охране труда и уполномоченных лиц по охране труда в соответствии с законодательством и Положением об уполномоченных лицах по охране труда профсоюзной организации предприятия. (Приложение № 6).

5.4. Работодатель принимает к рассмотрению решения профсоюзного комитета Первичной профсоюзной организации ГМПР и требования уполномоченных им лиц, направленные на улучшение условий труда и организацию безопасного ведения работ, охраны окружающей среды.

5.5. Работодатель ежегодно, не позднее 15 декабря текущего года, заключает с профсоюзным комитетом Первичной профсоюзной организации ГМПР Соглашение по охране труда на следующий год (Приложение № 1) и обеспечивает финансирование и выполнение предусмотренных в нем мероприятий в указанные сроки.

5.6. Совместным решением Работодателя и профкома Первичной профсоюзной организации ГМПР Приложения по охране труда № 1-6 могут дополняться и корректироваться в течение срока их действия.

6. ГАРАНТИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Работодатель обязан:

6.1.1. Предоставлять возможность размещения информации от профсоюзной организации в доступном для всех работников месте.

6.1.2. В соответствии со структурой первичной профсоюзной организации цеховым профсоюзным организациям предоставляются на условиях, существующих на 01.01.2003 г., помещения и транспорт, осуществляется техническое обслуживание (отопление, освещение, связь, обеспечение оргтехникой, ремонт и ее обслуживание, уборка, охрана), обеспечение канцтоварами, бумагой для пишущей, множительной и факсимильной техники – за счет средств Работодателя.

6.1.3. Не допускать увольнения по инициативе Работодателя руководителей (их заместителей) выборных профсоюзных коллегиальных органов Первичной профсоюзной организации ГМПР предприятия, его структурных подразделений (не ниже цеховых и

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

приравненных к ним), не освобожденных от основной работы, без предварительного согласия, соответствующего вышестоящего выборного органа.

6.1.4. Члены выборных профсоюзных органов Первичной профсоюзной организации ГМПР, не освобожденных от основной работы на предприятии, освобождаются от нее для участия в качестве делегатов, созываемых профессиональными союзами съездов, конференций, а также для участия в работе их выборных органов.

Данной категории работников предоставлять оплачиваемое по среднему заработку за счет средств Работодателя время для выполнения ими общественных обязанностей в следующих объемах:

- председателям цеховых профсоюзных организаций – 16 часов в месяц;
- профгруппоргам – 4 часа в месяц;
- уполномоченным по охране труда – 8 часов в месяц.

6.1.5. Работодатель, по письменным добровольным заявлениям работников – членов Первичной профсоюзной организации ГМПР, ежемесячно бесплатно (за свой счет) удерживает из заработной платы работника сумму членского взноса 1% и профсоюзного займа с последующим перечислением на расчетный счет Первичной профсоюзной организации ГМПР до 16 числа следующего за вычетом взносов месяца.

6.2. Профсоюзный комитет Первичной профсоюзной организации ГМПР обязан при условии выполнения коллективного договора:

6.2.1. Сотрудничать с Работодателем по обеспечению защиты трудовых и социально-экономических прав и интересов работников (членов профсоюза).

6.2.2. Осуществлять контроль выполнения коллективного договора, участвовать в рассмотрении трудовых споров, соблюдать положения коллективного договора.

6.2.3. Не организовывать забастовок членов профсоюза и работников, уполномочивших профсоюз выступать от их имени, а также воздерживаться от организации акций протеста, приводящих к нарушению технологического процесса или наносящих ущерб Работодателю.

6.2.4. Предоставлять по запросу Работодателя необходимую информацию:

- копии уставных документов, документов о внесении изменений в уставы профсоюзов и положения первичных организаций;
- уведомлять об изменениях состава органов первичных профсоюзных организаций и полномочиях других лиц, на которых распространяются соответствующие профсоюзные права и гарантии.

7. ЦЕЛИ СОТРУДНИЧЕСТВА СТОРОН, ЗАКРЕПЛЯЮЩИЕ ПРИНЦИП СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

1. Снижение трудопотерь по болезни на 1,5%;
 2. Сохранение на уровне 2019 года случаев профессиональных заболеваний;
 3. Снижение случаев травматизма;
 4. Снижение случаев нарушений по охране труда, повлекших за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа), либо заведомо создавших реальную угрозу наступления таких последствий;
 5. Снижение случаев нарушения трудовой дисциплины на 3%;
 6. Знание Кодекса корпоративной этики: не менее 90% работников;
 7. Изучение стратегии и целей предприятия: не менее 90% работников;
 8. Уровень информированности работников о происходящих изменениях в Компании 90%.
- Основные производственные показатели:
глинозема – 900 000 т.

Продолжение Приложения Б

Коллективный договор на 2020-2022 гг.

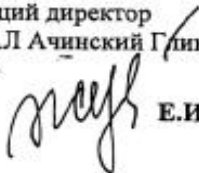
На 2020-2022 года обязательства принимаются совместным решением председателя Первичной профсоюзной организации «Ачинский глиноземный комбинат» ГМПР по согласованию с профсоюзным комитетом и Управляющим директором предприятия.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. Вопросы, не оговоренные коллективным договором, регулируются действующим законодательством.

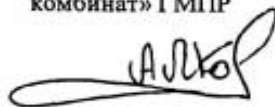
8.2. В случае необходимости внесения дополнений и изменений в коллективный договор поручить в период между конференциями председателю Первичной профсоюзной организации ГМПР по согласованию с профсоюзным комитетом и Управляющему директору предприятия вносить изменения и дополнения совместным решением.

Управляющий директор
АО «РУСАЛ Ачинский Глиноземный
Комбинат»



Е.И. Жуков

Председатель Первичной профсоюзной
организации «Ачинский глиноземный
комбинат» ГМПР



А.М. Корсаков

Приложение В

Анкета удовлетворённости трудом

Исследование удовлетворённости трудом сотрудников
Кия-Шалтырского нефелинового рудника АО «РУСАЛ Ачинск»

Уважаемый сотрудник!

Вам предлагается выбрать степень значимости и удовлетворённости факторов мотивации труда.

Опрос производится анонимно!

Цель данного опроса – оказать реальную помощь в организации эффективной управленческой деятельности.

При выборе варианта поставить «+» в нужной графе

Определите, пожалуйста, в какой степени для Вас важны различные стороны вашей работы и в какой степени Вы ими удовлетворены:

№ п/п	Фактор мотивации	Значимость				Удовлетворённость			
		Не важно	Средне	Важно	Очень важно	Плохо	Средне	Хорошо	Очень хорошо
1	Величина заработной платы								
2	Широкий выбор стимулирующих доплат и надбавок								
3	Возможность карьерного роста								
4	Возможность повышения квалификации								
5	Безопасные условия труда								
6	Взаимоотношения в коллективе								
7	Взаимоотношения с непосредственным руководителем								
8	Наличие корпоративных мероприятий								
9	Участие в профессиональных конкурсах								
10	Благоприятный психологический климат								

Благодарим за участие в опросе!

Рисунок В.1 - Анкета удовлетворённости трудом

Приложение Г

Анкета увольняемого работника

Форма № УВ-1

Анкета увольняемого работника

Фамилия, Имя, Отчество _____

Должность _____

Подразделение _____

Ваша работа в Компании подходит к завершению. Мы просим Вас объективно ответить на поставленные в анкете вопросы.

Полученная от Вас информация поможет сделать работу с персоналом Компании более эффективной.

1. Определите в рейтинговом порядке **три основные** причины Вашего увольнения:

№ п/п	Причины увольнения	ранг
1	Низкий уровень зарплаты	
2	Отсутствие перспективы улучшить жилищные условия	
3	Слабые социальные гарантии	
4	Стабильность компании вызывает у меня сомнение	
5	Отсутствие взаимопонимания с руководством	
6	Работа в напряженном режиме подрывает мое здоровье	
7	Круг обязанностей не соответствует моей квалификации	
8	Трудности адаптации в коллективе подразделения	
9	Недостаточные перспективы профессионального роста	
10	Отсутствие свободного времени	
11	Трудности межличностного общения с коллегами	
12	Удаленность места жительства от работы	
13	Недостаточная система поощрений за трудовые достижения	
14	Невозможность в полном объеме использовать свои умения, навыки	
15	Ненормированный рабочий день	
16	Тяжелый социально-психологический климат в коллективе	
17	Отсутствие возможности принимать самостоятельные решения	
18	Другие причины:	

2. Вы уходите, но впечатления о Компании остаются:

- назовите **три основные положительные** характеристики Компании, которые останутся в Вашей памяти

- перечислите **три основных негативных момента**, которые на Ваш взгляд, отрицательно сказываются в работе сотрудников Компании

3. Что, по Вашему мнению, необходимо изменить в Компании для продолжения Вашей работы:

" ____ " ____ 20 ____ г.

(дата)

(личная подпись)

(расшифровка подписи)

Спасибо за Ваши ответы!

Рисунок Г.1 - Анкета увольняемого работника

Приложение Д

Критерии для отбора кандидатов и виды вознаграждений

Таблица Д.1 - Критерии для отбора кандидатов и виды вознаграждений

Участок - инициатор	Виды нематериального вознаграждения	Критерии для определения кандидата	Категория награждаемых
Все работники КШНР	Благодарственное письмо	В связи с юбилеем работника (50, 55, 60, 65 лет) за многолетний и добросовестный труд. Активное участие (достижения) в корпоративных, спортивных и иных мероприятиях социального/общественного характера проводимых предприятием. Успешное представление предприятия на мероприятиях внешнего периметра. За успешное выполнение особого производственного задания.	Работник
«Все работники КШНР	Почетная грамота	За высокие результаты в труде, активное неоднократное участие в реализации проектов по модернизации оборудования. Внесение предложений, имеющих экономический эффект. Стаж работы на предприятии не менее 5 лет. Отсутствие нарушений трудовой и технологической дисциплины, правил техники безопасности в течение 12 месяцев, предшествующих поощрению.	Работник
ГУ	Переходящий символ «Лучший машинист экскаватора» (за наилучшие производственные показатели по экскавации руды)	Наибольший результат объема экскавации по итогам года. Минимальный технический и технологический простой. Отсутствие нарушений трудовой и технологической дисциплины, правил техники безопасности в течение 12 месяцев, предшествующих поощрению. Стаж работы на предприятии не менее 2 лет.	Работник
ГУ	Переходящий символ «Лучший машинист буровой установки» (за наилучшие результаты по бурению скважин)	Наибольший результат объема бурения по итогам года. Минимальный технический и технологический простой. Отсутствие нарушений трудовой и технологической дисциплины, правил техники безопасности в течение 12 месяцев, предшествующих поощрению. Стаж работы на предприятии не менее 2 лет.	Работник
КТТ	Переходящий символ «Лучший водитель, занятый на транспортировании горной массы» (за наилучшие результаты по объемам вывозки горной массы)	Наибольший результат объема вывозки горной массы по итогам года. Минимальный технический и технологический простой. Отсутствие нарушений трудовой и технологической дисциплины, правил техники безопасности в течение 12 месяцев, предшествующих поощрению. Стаж работы на предприятии не менее 2 лет.	Работник
ГУ КТТ УМ ССЭ УОП	Переходящий символ «Лучшая бригада» (за лучшие показатели и лучшую	Нарушения по охране труда и промышленной безопасности, нормативной документации, шт; Нарушение трудовой дисциплины, шт;	Награждается бригада (награда вручается бригадиру)

ДШУ	организацию труда среди бригад участка)		
-----	---	--	--

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Участок - инициатор	Виды нематериального вознаграждения	Критерии для определения кандидата	Категория награждаемых
ГУ КТТ УМ ДШУ	Переходящий символ «Лучшая смена» (за лучшие показатели и лучшую организацию труда в смене участка)	Нарушения по охране труда и промышленной безопасности, нормативной документации, шт.; Нарушение трудовой дисциплины, шт.;	Награждается смена (награда вручается мастеру смены)
ГУ КТТ УМ ССЭ УОП ДШУ	Переходящий символ: «За наибольший вклад в области экологии»	Устранение нарушений по экологии ранее установленных сроков; Содержание мест сбора твердых бытовых отходов в соответствии с нормативной документацией; Стандартизация управления технологическими отходами в течение года; Содержание закрепленной территории в чистоте	Награждается участок (награда вручается руководителю)
ГУ КТТ УМ ССЭ УОП ДШУ	Переходящий символ: «За лучшие показатели в области охраны труда и промышленной безопасности»	Коэффициент частоты производственных травм с утратой трудоспособности, баллов; Коэффициент тяжести производственных травм с утратой трудоспособности, баллов; Количество дисциплинарных взысканий по охране труда и промышленной безопасности в перерасчете на среднесписочную численность, баллов; Количество выявленных опасных действий руководителями подразделений, баллов; Не устраненные опасные условия, шт.	Награждается участок (награда вручается руководителю)
Все работники КШНР	Переходящий символ: «Лучший инструктор производственного обучения»	Максимальное количество обученных работников в течение года, человек; Личный пример инструктора – отсутствие нарушений по технологии, охране труда; Отсутствие нарушений по технологии, охране труда у работников, закрепленных за инструктором; Качественное выполнение сменных заданий всеми работниками, закрепленными за инструктором	Работник
ДШУ	Переходящий символ: «За лучшие производственные показатели и организацию труда среди смен дробильно-шихтовочного участка»	Дробление, тон.; Качество выполнения операций (количество случаев передачи несоответствующей продукции на следующий передел), шт.; Нарушение техники безопасности (случаи), шт.; Простои оборудования, ч.	Награждается смена (награда вручается мастеру смены)
ГУ КТТ	Переходящий символ: «За лучшие производственные показатели и организацию труда среди смен»	Оценка количественных производственных показателей среди смен участка; Нарушения по охране труда и промышленной безопасности, нормативной документации, шт.; Нарушение трудовой дисциплины, шт.;	Награждается смена (награда вручается мастеру смены)