

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический
университет»

Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда
на примере цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Ткачук Александр Сергеевич
студент группы Б-41 з НТ,
4 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 –
Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:
Кружкова О.В.,
к.п.н., доцент,
Зав.кафедрой ФиА

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ Девятовская И.В.
(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ЦЕХЕ «130» АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»..... | 5 |
| 1.1. Характеристика цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»..... | 5 |
| 1.2. Анализ системы управления персоналом, экономический анализ системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»..... | 12 |
| 1.3. Качественный анализ системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»..... | 25 |
| 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА, РАСЧЕТ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЦЕХЕ «130» АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»..... | 36 |
| 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»..... | 36 |
| 2.2. Нормативно-правовое обоснование проводимых в ходе исследования мероприятий..... | 45 |
| 2.3. Экономическая и социальная эффективность проведенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»..... | 47 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 53 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 56 |
| ГЛОССАРИЙ..... | 64 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 66 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Вопросы совершенствования системы мотивации и стимулирования труда остаются неизменно актуальными при любых экономических, социальных и политических условиях, формах собственности и уровнях развития предприятий потому как затрагивают интересы такого важного элемента производства, как наемного рабочего.

Особенно актуальной данная тема становится в условиях кризисных явлений, в то время когда предприятия не могут вкладывать средства в социальные программы, развитие персонала, повышать уровень заработной платы на помощь приходят нематериальные формы мотивации и стимулирования труда.

Теоретические аспекты по данной проблематике широко освещены в научных публикациях таких авторов, как Ф. Тейлора, Л. Гилберта, А. Файоля, Л. Урвика, М. Паркера, Э. Мэйо, Л. Фон Бергаланфи, М. Месаровича, Кибанова А. Я.

Тема «Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда» для цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод» *актуальна*, так как в настоящей экономической ситуации – производство работает на так называемые «2/3» (предприятие может потерять свои лучшие кадры), люди в поисках более стабильного дохода увольняются. Менеджерам по персоналу необходимо сформировать такую систему работы, которая позволила бы, несмотря ни на какие финансовые сложности, удержать работника, что позволит предприятию функционировать в более стабильном режиме.

Проблема исследования заключается в необходимости разработки эффективного положения о мотивации и стимулировании труда для работников цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод» в условиях новой экономической реальности.

Целью является изучение и анализ системы мотивации и стимулирования труда для цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод», а также разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Провести теоретический анализ АО «НПК «Уралвагонзавод», цех «130» и настоящую систему управления персоналом на данном предприятии;
2. Осуществить экономический (количественный) и качественный анализ системы мотивации и стимулирования труда;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда;
4. Дать нормативно-правовое обоснование предложенных мероприятий;
5. Рассчитать экономическую и социальную эффективность проведенных мероприятий.

Объектом исследования является мотивация и стимулирование труда.

Предметом исследования являются мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО НПК «Уралвагонзавод».

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы**: анализ научной литературы по проблеме исследования, изучение нормативно-правовых документов, обеспечивающих функционирование системы управления персоналом в цехе «130» АО НПК «Уралвагонзавод», экономический анализ производственных показателей, анкетирование работников цеха.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, глоссария, приложений.

1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ЦЕХЕ «130» АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»

При проведении исследования для Выпускной квалификационной работы, нами было выбрано акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского», механосборочный цех 130.

Учредителем и единственным акционером акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, контролирующей орган – Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Высший орган управления акционерного общества – общее собрание акционеров. Совет директоров подотчетен общему собранию акционеров и является одним из основных органов корпоративного управления АО «НПК «Уралвагонзавод». Единоличным исполнительным органом в акционерном обществе является генеральный директор Сиенко Олег Викторович.

Компания была создана как государственное предприятие в 1936 году.

В соответствии с Указом Президента от 27 августа 2007 года «Об Открытом Акционерном Обществе «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», Компания преобразована в открытое акционерное общество в рамках приватизационной программы Российской Федерации.

В мае 2015 года организационно-правовая форма Компании была изменена на АО (Акционерное Общество) в соответствии с изменениями, внесенными в Гражданский кодекс Российской Федерации.

Сегодня АО «НПК «УВЗ» – это крупнейший в стране многопрофильный машиностроительный комплекс, где выпускается более двухсот видов продукции военного и гражданского назначения.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более двадцати промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе.

Советом директоров утверждена «Стратегия развития АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период до 2020 года» (далее – Стратегия, Корпорация), основными элементами которой выступили: миссия, стратегические цели и мероприятия.

Миссия АО «НПК «Уралвагонзавод»: лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

Согласно миссии корпорация ставит перед собой задачи обеспечения полной удовлетворенности потребителей, улучшения качества жизни каждого члена коллектива и повышения качества выпускаемой продукции. Для достижения этих задач корпорация будет использовать все имеющиеся возможности, продолжая прилагать все усилия по сокращению затрат, повышению эффективности менеджмента и применению инновационных технологических решений.

Виды деятельности и объемы производства продукции.

Основными видами деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» являются:

- производство железнодорожного подвижного состава;
- производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;
- производство оружия и боеприпасов;
- производство подъемно-транспортного оборудования;
- производство прочих машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства.

Производственная структура.

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация

«Уралвагонзавод» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей более двадцати предприятий. Предприятие включает в себя металлургическое, вагоносборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможности корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники.

Производство построено по принципу предметно-замкнутой технологической цепи. Оно включает изготовление литых и штампованных заготовок, все виды термической и механической обработки, сборку и комплексные испытания готовой продукции.

Организация управления.

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» формирует систему корпоративного управления, отвечающую общепризнанным мировым стандартам и практикам, позволяющую обеспечивать реализацию всех прав его акционеров и построить эффективные взаимоотношения с потребителями, инвесторами и иными заинтересованными лицами.

Применением на практике принципов корпоративного управления, соответствующих международным стандартам, можно назвать структуру и состав Совета директоров Корпорации. Совет директоров состоит из 11 членов, один из которых является независимым директором. Для более эффективного рассмотрения вопросов на заседаниях совета директоров, по многим наиболее важным вопросам свои рекомендации предоставляют постоянно действующие Комитеты Совета директоров – Комитет по стратегическому планированию и бюджету, Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям.

В своей деятельности Корпорация строго придерживается положений

утвержденного Кодекса корпоративного поведения и осуществляет работу, направленную на постоянное совершенствования корпоративного управления.

Цех «130» механосборочного производства является самостоятельным подразделением и осуществляет свою деятельность на началах внутрипроизводственного и хозяйственного расчета. Это цех спецтехники, являющийся завершением механосборочного конвейера, как отдельная структурная единица для удобства организации и управления производственными процессами по изготовлению спецтехники. За период своего существования цех развивается, укрупняется и утверждается как самостоятельная единица в механосборочном производстве.

Организационная структура управления – линейно-функциональная. Данная структура сформирована по основным производственным направлениям деятельности цеха, связана с разделением труда основных, вспомогательных рабочих, служащих. Факторы, которые определяют управленческую структуру: масштаб производства, характер деятельности, разнообразие видов профессиональной деятельности, норма управляемости, особенности технологии производства цеха, ресурсы.

Характеристика структурных подразделений цеха 130 представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Характеристика структурных подразделений цеха «130»

| Наименование подразделения | Цель | Решаемые задачи | Функции | Кол-во сотрудников |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ПДБ | Планирование изготовления, сдачи в установленный срок необходимой номенклатуры деталей. | Снабжение цеха сырьем, материалами а также сбыт готовой продукции в другие цеха. | Планирование, организация, контроль | 28 |

Продолжение табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----|
| Бюро энергетика | Обеспечение бесперебойной работы цеха относительно энергетического оборудования и освещения | Быстрота, своевременность и качество ремонта. | Организация, контроль | 20 |
| Бюро механика | Обеспечение исправного состояния оборудования. | Быстрота, своевременность и качество ремонта оборудования. | Организация, контроль | 30 |
| БИХ | Бесперебойное и своевременное обеспечение рабочих цеха необходимым количеством и надлежащего качества инструментом и приспособлениями. | Своевременная подача заявок в отдел «430» на изготовление необходимого инструмента и приспособлений, либо изготовление инструмента самим цехом. | Планирование, организация, контроль | 20 |
| АХО | Обеспечение чистоты, порядка цеха и цеховых помещений | Уборка цеха и цеховых помещений, необходимый ремонт, слесарно-малярные работы. | Планирование, организация, контроль | 42 |
| Производственные участки 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | Обеспечить в заданный срок выполнение планового задания | Максимально повысить производительность труда | Организация, контроль | 646 |
| Табельное бюро и личный стол | Обеспечение цеха необходимым персоналом, учет личного состава. | Комплектование цеха необходимыми кадрами, учет трудовой дисциплины, явок и неявок, соблюдение установленного режима работы. | Планирование, организация, контроль | 3 |
| | | | Итого: | 789 |

Как видно из таблицы каждое структурное подразделение цеха «130» выполняет собственную цель и задачи, направленные на обеспечение общей цели цеха.

Технико-экономические показатели деятельности представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Технико-экономические показатели работы предприятия за 2013 – 2015 гг.

| № | Технико-экономические показатели | Ед. изм. | Отчетный период | | |
|------|-----------------------------------------------|-----------|-----------------|----------|----------|
| | | | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Объем выпуска продукции в действующих ценах | млн. руб. | 15058,2 | 22976,6 | 21567,1 |
| 2. | Темп изменения объемов продукции | % | 178,8 | 140,1 | 105,2 |
| 3. | Объем реализации продукции, всего без НДС | млн. руб. | 14887,6 | 22000,3 | 23900,0 |
| 4. | Производство основных видов изделий: | | | | |
| 4.1. | Полувагоны | шт. | 2638 | 5250 | 12469 |
| 4.2. | Цистерны | шт. | 4132 | 7147 | 4379 |
| 4.3. | Экскаваторы | шт. | 374 | 291 | 396 |
| 4.4. | ПУМы | шт. | 448 | 652 | 589 |
| 4.5. | Тракторы | шт. | 0 | 14 | 72 |
| 5. | Среднесписочная численность работающих (ПО) | чел. | 31783 | 34021 | 35035 |
| 6. | Среднемесячная заработная плата ПО | руб. | 4910,8 | 6464,8 | 7839 |
| 7. | Задолженность по заработной плате | млн. руб. | 0 | 0 | 0 |
| 8. | Балансовая прибыль | млн. руб. | 1911,0 | 1533,1 | 400,0 |
| 9. | Прибыль остающаяся в распоряжении предприятия | млн. руб. | 1381,9 | 1105,6 | 300,0 |
| 10. | Стоимость основных фондов | млн. руб. | 2713,4 | 3185,8 | 3260,3 |
| 11. | Величина активов | млн. руб. | 15081,6 | 15967,8 | 16500,0 |

Ассортимент выпускаемой продукции или услуг, ее назначение и основные потребители

Механосборочный цех «130» в настоящее время обеспечивает выпуск следующего ассортимента изделий:

– БМП Т-15 – боевая машина пехоты на гусеничной платформе «Армата» оснащена дистанционно-управляемым универсальным боевым модулем;

– боевая машина огневой поддержки ТЕРМИНАТОР – боевая машина огневой поддержки является многоцелевой высокозащищённой боевой гусеничной машиной огневой поддержки, имеющей мощное вооружение, совершенные приборы управления огнём и высокую манёвренность;

– боевая машина огневой поддержки ТЕРМИНАТОР-2 – боевая машина огневой поддержки (БМПТ), выполненная на базе шасси танка Т-72, обладает высоким уровнем защищенности, огневой мощи и управляемости;

– бронированная машина разминирования БМР-3М;

– бронированная ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1М;

– бронированная ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1М предназначена для эвакуации аварийных танков, в том числе из зоны действия огня противника, на сборные пункты поврежденных машин или в укрытие;

– инженерная машина разграждения ИМР-3М;

– модернизированный танк Т-72;

– танк «Армата» Т-14 Т-14 – единственный в мире танк третьего послевоенного поколения. По мнению военных экспертов, «Армата» – новое слово в танкостроении, не имеет аналогов мире. Это принципиально новая и полностью российская разработка;

– танк Т-90МС В конструкции модернизированного танка Т-90С воплотились передовые научно-технические решения. Сочетание боевых и технических характеристик позволяет экипажу вести боевые действия в различных климатических и погодных условиях, в любое время суток и достигать успеха в различных видах современного наземного боя;

– танк Т-90С.

Финансовое положение

Финансовое состояние АО «НПК «Уралвагонзавод» характеризуется размещением и использованием средств и источниками их формирования. Прибыльность отражает соотношение прибыли с масштабом производства, с общей суммой затрат и используемых ресурсов. Основные финансово-экономические показатели представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели

| Наименование статей | 2014 | 2015 | откл. 2015 / 2014 | |
|----------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------------|-------|
| | | | + / - | +-% |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 74 127 622 | 69 031 772 | - 5 095 850 | -7,4 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 12 905 416 | 10 021 622 | - 2 883 794 | -28,8 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 4 443 788 | - 4 841 217 | -9 285 005 | -200 |
| Стоимость чистых активов, тыс. руб. | 56 182 656 | 56 763 008 | + 580 352 | +1 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 67 184 132 | 113 353 772 | + 46 169 640 | +68,7 |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб. | 37 613 716 | 47 430 809 | + 9 817 093 | +26,1 |

Как показывают данные, представленные в табл. 3 выручка от продажи товаров в 2015 году увеличилась на 7,4 % по сравнению с 2014 годом, соответственно валовая прибыль возросла на 28,8 %. В тоже время кредиторская и дебиторская задолженности увеличились в 2015 году по отношению к 2014 году на 68,7 % и 26,1 % соответственно.

Итак, нами описано структурное подразделение АО «НПК «Уралвагонзавод» механосборочный цех «130», как нами уже отмечалось, этот цех является одним из основных структурных подразделений предприятия, занимающимся производством машин и оборудования, вовлекающим в производственный процесс почти тысячу человек. Сложность производственных процессов, масштабность деятельности, широкий штат сотрудников обусловили тематику данной Выпускной квалификационной работы. Далее рассмотрим структуру системы управления персоналом непосредственно в цехе «130».

1.2. Анализ системы управления персоналом, экономический анализ системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»

Ранее мы отмечали, что в цехе «130» действует линейно-функциональная система управления персоналом, более подробно рассмотрим ее на рис. 1.

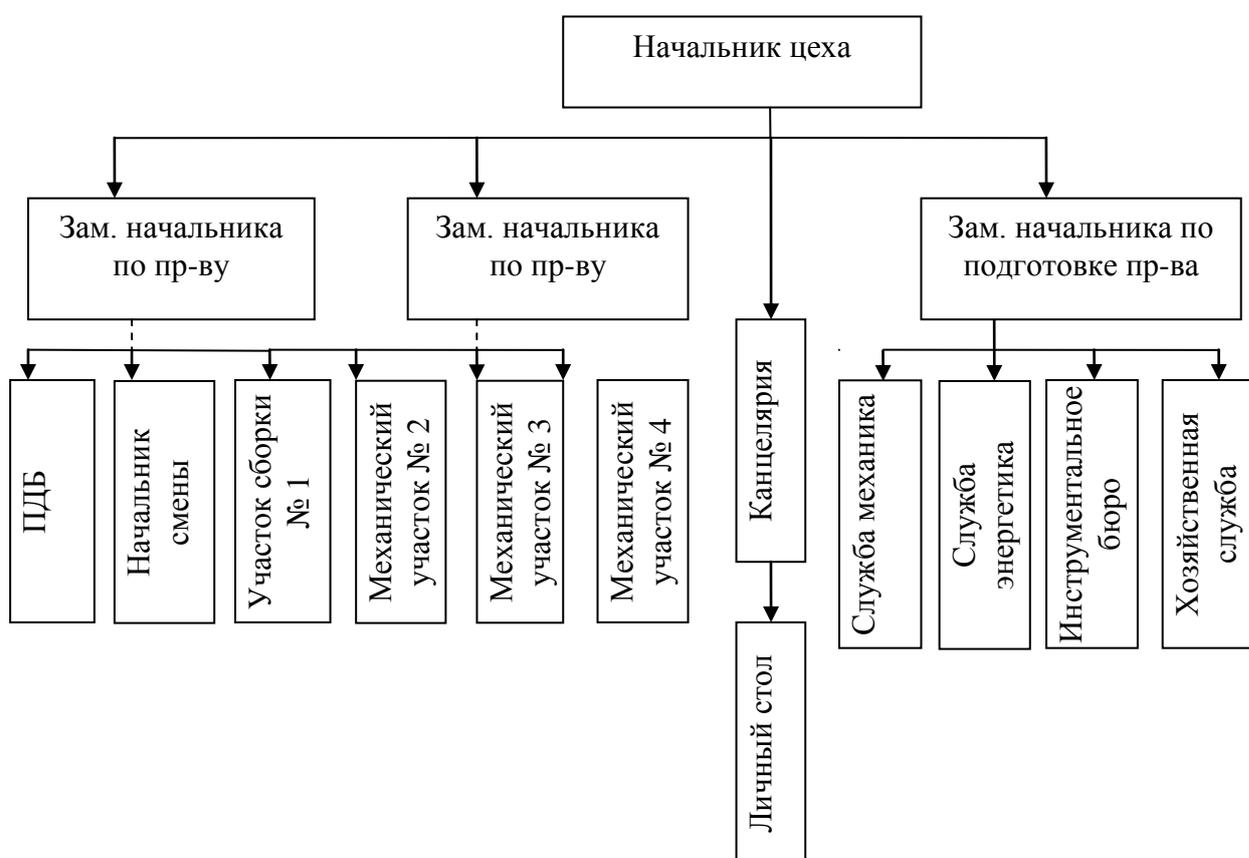


Рисунок 1 – Структура управления персоналом цеха «130»

Такая структура системы управления персоналом в изучаемой организации обусловлена спецификой деятельности, масштабностью производственных процессов.

Среди преимуществ этой структуры можем выделить высокую компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;

широкие возможности линейных руководителей по оперативному управлению.

Но в тоже время она имеет и ряд недостатков:

- отсутствие единства действий;
- отсутствие постоянных взаимосвязей между функциональными службами;
- длительность процедур принятия решений;
- низкий уровень ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый из них получает указания от нескольких руководителей;
- несогласованность указаний и распоряжений, получаемых работниками от руководства (так как каждое функциональное подразделение ставит свои вопросы на первое место);
- нарушение принципа единоначалия.

Относительно системы управления персоналом в цехе «130» отметим, что отдел персонала здесь представлен тремя сотрудниками, чьи функциональные обязанности входят: прием/увольнение и учет персонала; правовое обеспечение кадрового делопроизводства; обеспечение и контроль условий труда.

Соответственно такие функции системы управления персоналом как планирование; оценка, обучение и развитие; управления мотивацией; управления социальным развитием; информационное обеспечение переданы в ведение менеджеров по персоналу Общества, в ведении которых находится более 1000 структурных подразделений предприятия.

Эти особенности структуры и системы управления персоналом сказываются и на системе мотивации и стимулирования труда, далее рассмотрим ее специфику.

Так как в научной литературе существуют разночтения в подходах к толкованию понятий «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация», то далее считаем важным также более четко определить эти термины.

В данной выпускной квалификационной работе в качестве *стимулов*

мы будем понимать все имеющиеся в распоряжении системы управления персоналом организации материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус), которые являются актуальными для сотрудников.

Под *стимулированием* - внешний по отношению к персоналу процесс административного воздействия, исходящий от конкретного управленца или органа управления. Который в свою очередь, основывается главным образом, на субъективном понимании системы управления, направленного на мотивы работников.

В классических концепциях управления персоналом изначально *стимул* в большей степени отвечал понятию «вознаграждение», основанному исключительно на фиксированной оплате труда, затем добавились премии и прочие материальные вознаграждения.

В концепциях человеческих отношений и особенно человеческих ресурсов, содержание стимула претерпело значительные изменения в результате его нацеленности не столько на сам труд (как в классической концепции), сколько на человека, его качества - основные источники активности персонала и, прежде всего, его интересы и потребности [Кибанов, №6, 2008, С.10].

Учет индивидуальных, личностных качеств работников изменил содержание процесса стимулирования, который стал основываться не только на нормировании и организации труда, но и на анализе востребованности персоналом предлагаемых системой управления стимулов, с учетом их актуальности для удовлетворения возрастающих потребностей работающего.

Таким образом, современное стимулирование труда должно быть строго ориентировано на мотивы человека.

Под *мотивами* в данной работе мы будем понимать все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом, признание, условия труда, жилищные условия, профессиональное

обучение). А под *мотивацией* - процесс, пересечения тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были удовлетворены этими стимулами, в конкретных условиях развития организации.

Важно отметить, что успешная мотивация является результатом индивидуально ориентированного стимулирования труда персонала, так как мотивация - это реакция персонала на действия администрации организации.

Как показано на рис. 2, далеко не всем стимулам и мотивам суждено участвовать в процессах стимулирования и мотивации персонала в конкретных условиях и в конкретный период деятельности организации.

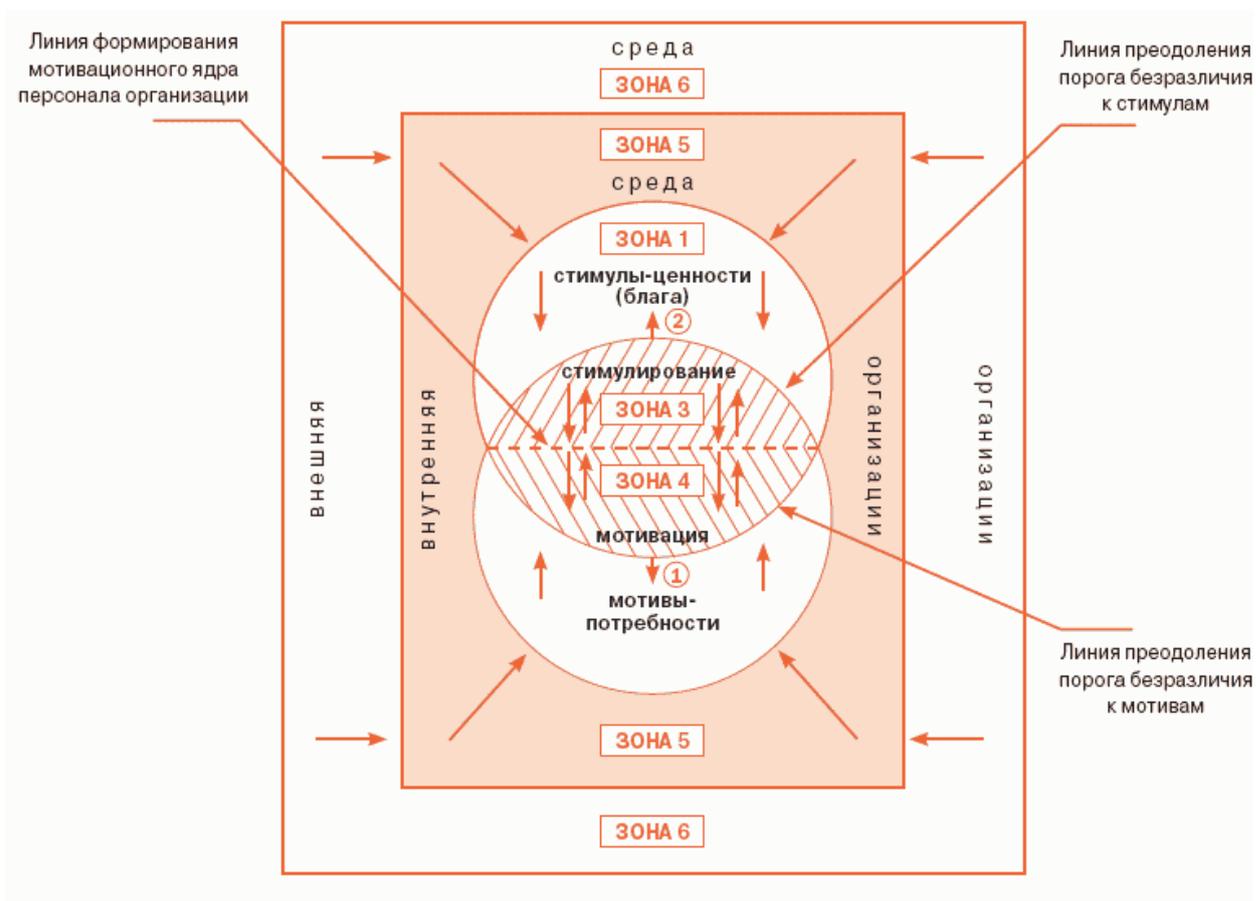


Рисунок 2 - Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимулы», «стимулирование», «мотивы», «мотивация»

Поскольку стимул формирует мотив, то, можно сказать, что мотив способствует (провоцирует) формированию нового стимула. Такое

взаимодействие стимула и мотива приводит к созданию мотивационного ядра персонала организации.

Итак, стимулирование связано с действиями администрации организации. Мотивация - с действиями персонала, т.е. его реакцией на действия администрации организации.

Стимулы, ценности (блага) безразличны работнику, если они: не отвечают по составу и содержанию требованиям мотивов, потребностей персонала; недостаточны по размерам и несвоевременны.

Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют пороговым значением стимула.

Пороговое значение имеет и мотив. Стимул не сможет воздействовать на поведение человека, если мотив, на который он направлен, еще не сформировался или находится в процессе формирования - не сформировался до конца. Следовательно, необходимо развивать мотив, чтобы его состояние соответствовало, стало адекватным стимулу. В данном случае стимул способствует формированию мотива [Кибанов, №6, 2008, С.13].

Таким образом, мы можем сделать вывод, что процессы стимулирования и мотивации только тогда возможны и эффективны, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут удовлетворять друг друга.

В изучаемом нами цехе «130» определена следующая система мотивации и стимулирования труда.

Система мотивации и стимулирования труда в цехе «130» регулируется положением «Об оплате и материальном стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» (далее Общество) за основные результаты хозяйственной деятельности» см. Приложение 1.

Настоящее положение разработано в соответствии со статьями 135, 142 Трудового кодекса Российской Федерации, Коллективного договора

Общества и целях обеспечения единых подходов и принципов организации оплаты и стимулирования труда для коллективов структурных подразделений и работников АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Настоящее положение направлено на:

- осуществление скоординированной единой политики в области оплаты труда и мотивации персонала;
- создание системы вознаграждения за труд, усиливающей мотивацию к труду за счет повышения материальной заинтересованности и ответственности коллективов структурных подразделений и каждого работника за выполнение установленных производственно-экономических показателей, улучшение качества выпускаемой продукции (работ, услуг), повышение производительности труда;
- усиление ответственности структурных подразделений за результаты хозяйственной деятельности и исполнение бюджета предприятия;
- выполнение каждым работником порученной работы на высокопрофессиональном уровне, соответствующем требованиям потребителей продукции (работ, услуг) или непосредственного руководителя.

Положение распространяется на рабочих, руководителей, специалистов и служащих всех структурных подразделений.

Оплата и стимулирование труда коллектива цеха «130» производится за счет и в пределах фонда заработной платы.

В основе оплаты труда работников лежит тарифная система. Тарифные ставки и схемы окладов (должностных окладов) утверждаются генеральным директором Общества с учетом мнения профсоюзного комитета.

Фонд заработной платы включает в себя основную и дополнительную заработную плату.

Все начисления основной и дополнительной заработной платы работникам Общества, а также удержания из нее производятся по шифрам

видам оплат, содержащимся в действующем в Обществе справочнике видов оплат и удержаний (дешифраторе).

Основная заработная плата работников Общества состоит из трех составляющих:

- базовая часть;
- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты.

Из образованного в соответствии с настоящим положением фонда заработной платы структурные подразделения в первую очередь производят выплаты работникам базовой части и доплат и надбавок компенсационного и стимулирующего характера, установленных статьями Трудового кодекса Российской Федерации, коллективным договором и локальными нормативными актами Общества.

Базовая составляющая заработной платы включает в себя:

- при повременной оплате труда - оплату, произведенную работнику исходя из величины установленного оклада (должностного оклада, тарифной ставки, должностного оклада с учетом повышающего коэффициента, установленного договором на оплату труда);
- при сдельной оплате труда - оплату за изготовленную годную продукцию в соответствии с установленными сдельными расценками на единицу продукции.

Оклад (должностной оклад, оплата по тарифной ставке, сдельная оплата) может быть и единственной составляющей заработной платы в тех случаях, когда ни формой оплаты труда, действующей в Обществе, ни трудовым договором для работника не предусмотрены какие-либо виды премирования.

При договорной («индивидуальной») оплате труда базовая часть заработной платы определена в договоре на оплату труда, заключенном с конкретным работником.

Компенсационные выплаты включают в себя доплаты и надбавки

компенсационного характера. К компенсационным выплатам относятся:

- доплата за работу в сверхурочное время, выходные и нерабочие праздничные дни;
- доплата за переработку нормы рабочего времени, предусмотренную графиком сменности;
- доплата за работу в вечерней и ночной сменах, в ночное время;
- доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема работы и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- доплата за замещение отсутствующего работника;
- надбавка за допуск к государственной тайне;
- районный коэффициент;
- доплата за работу с разделенным рабочим днем на части;
- другие доплаты и надбавки, установленные действующим законодательством и локальными нормативными актами Общества.

Стимулирующие выплаты включают в себя:

- доплаты и надбавки стимулирующего характера;
- премии;
- иные поощрительные выплаты.

Все стимулирующие выплаты устанавливаются коллективным договором, соглашениями и локальными нормативными актами Общества в соответствии с действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

К доплатам и надбавкам стимулирующего характера относятся:

- доплата за руководство бригадой;
- надбавка за профессиональное мастерство;
- надбавка за ученую степень;
- другие доплаты и надбавки стимулирующего характера, установленные действующим законодательством и локальными

нормативными актами Общества.

Порядок оценки и стимулирования труда коллективов структурных подразделений и отдельных работников осуществляется на основе системы показателей, в том числе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые устанавливаются дифференцированно по структурным подразделениям, категориям работающих исходя из конкретных задач, стоящих перед коллективом и конкретным работником, и утверждаются:

- для рабочих - директором по персоналу по согласованию с цеховым профсоюзным комитетом;
- для руководителей, специалистов и служащих - генеральным директором Общества с учетом мнения профсоюзного комитета.

Конкретный размер премии, показатели и условия премирования по профессиям и категориям работников устанавливаются на определенный период и пересматриваются по мере необходимости.

Премирование работников производится ежемесячно по результатам работы в отчетном месяце в зависимости от категории работников, перечня показателей и установленной по ним периодичности учета и отчетности.

Начисление премии рабочим производится в отчетном месяце. Начисление премии руководителям, специалистам и служащим производится в месяце, следующем за отчетным. Премирование осуществляется отдельно по каждому установленному показателю премирования.

В случае невыполнения показателей за месяц, по выполнении их с начала года премия выплачивается в полном размере.

Из выше описанного следует, что система мотивации и стимулирования труда способствует изменению производительности работников как в лучшую, так и в худшую сторону в зависимости от того насколько она эффективна.

Для оценки эффективности таковой используются качественные и количественные методы:

- анкетирование персонала – выявляет проблемы системы

мотивации и стимулирования труда;

– экономический анализ производственных показателей – создает базу для количественной, фактической оценки результатов функционирования системы мотивации и стимулирования труда.

В данном параграфе произведем количественный анализ – анализ экономической эффективности действующей в цехе «130» системы мотивации и стимулирования труда с точки зрения достижения поставленных организацией целей – прибыли, рентабельности, устойчивости развития.

Для этого просчитаем производительность труда и показатели рентабельности.

В первую очередь рассчитаем производительность труда (ПТ), как ключевой показатель эффективности системы мотивации. Для расчета производительности труда применяется несколько методик:

А. Выручка предприятия/добавленная стоимость или прибыль в расчете на одного сотрудника (работающего по полной ставке).

$$ПТ = ДС / Чст.руб./ставку$$

$$ПТ\ 2015 = 69\ 031\ 772 : 699 = 98\ 757,89\ руб.$$

$$ПТ\ 2014 = 74\ 127\ 622 : 640 = 115\ 824,41\ руб.$$

Б. Выручка предприятия в расчете на рубль ФОТ.

$$ПТ = ДС / ФОТ (руб.)$$

$$ПТ\ 2014 = 69\ 031\ 772 : 4\ 518\ 895,2 = 15,276$$

$$ПТ\ 2015 = 74\ 127\ 622 : 5\ 016\ 960 = 14,775$$

Кроме этого считаем важным отразить данные о рентабельности цеха «130».

$$ROA\ 2014 = 4\ 443\ 788 / 56\ 182\ 656 * 100\% = 0,079$$

$$ROA\ 2015 = -4\ 841\ 217 / 56\ 763\ 008 * 100\% = -0,085$$

Также рассмотрим основные кадровые показатели цеха «130» в динамике за 2013-2016 годы (табл. 4).

Таблица 4 – Основные кадровые показатели цеха «130», чел.

| Показатель | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Численность персонала | 765 | 640 | 699 | 789 |
| Основные рабочие | 612 | 646 | 538 | 642 |
| Вспомогательные рабочие | 109 | 140 | 124 | 107 |
| Руководители | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Специалисты | 13 | 24 | 10 | 13 |
| Служащие | 9 | 12 | 2 | 2 |

Из приведенных в табл. 4 данных видно, что среднесписочная численность работников в цехе «130» в 2016 году составила 789 человек, что на 90 человек больше, чем в 2015 году. Доля руководителей, специалистов и служащих в 2016 году значительно не изменилась по сравнению с 2015 годом. Основные рабочие в 2016 году являются преобладающей категорией, их доля составила 84,65 %, здесь наметилась положительная динамика, предприятие смогло привлечь в штат 104 человека, хотя отчасти это стало доступно за счет снижения числа вспомогательных рабочих на 13%, доля специалистов – 2,57 %, доля административно-управленческого персонала составляет 13,02 % от общей численности.

Рассмотрим показатели движения кадров в цехе «130». Расчет показателей движения кадров произведен по данным за 2015– 2016 гг (табл. 5)

Таблица 5 – Численности работников цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»

| Года | Среднесписочная численность | Уволено за прогулы, по собственному желанию | Принято на работу |
|------|-----------------------------|---------------------------------------------|-------------------|
| 2013 | 765 | 166 | 50 |
| 2014 | 640 | 110 | 114 |
| 2015 | 699 | 74 | 93 |

Расчет показателя коэффициента выбытия:

$$2013 \text{ г.: коэффициент выбытия} = (166/765)*100 = 21,69$$

$$2014 \text{ г.: коэффициент выбытия} = (110/640)*100 = 17,18$$

$$2015 \text{ г.: коэффициент выбытия} = (74/699)*100 = 10,58$$

Как видно из таблиц 5 и 1 за последние годы в части выбытия персонала наметилась положительная динамика.

Расчет показателя коэффициента принятия:

$$2013 \text{ г.: коэффициент принятия} = (50/765)*100 = 6,53$$

$$2014 \text{ г.: коэффициент принятия} = (114/640)*100 = 17,81$$

$$2015 \text{ г.: коэффициент принятия} = (93/699)*100 = 13,30$$

В 2015 г. коэффициент принятия кадров стал немного ниже по сравнению с 2014 г., но, тем не менее, выше по сравнению с 2013 г.

Расчет показателя коэффициента постоянства состава:

$$2013 \text{ г.: коэффициент постоянства кадров} = (765 - 166) / 765 = 0,78$$

$$2014 \text{ г.: коэффициент постоянства кадров} = (640 - 110) / 640 = 0,83$$

$$2015 \text{ г.: коэффициент постоянства кадров} = (699 - 74) / 699 = 0,89$$

Коэффициент постоянства кадров был примерно одинаков на протяжении трех лет. Чем ближе коэффициент к 1, тем выше стабильность кадров.

Расчет показателя коэффициента замещения:

$$2013 \text{ г.: коэффициент замещения} = (166 - 50) / 765 = 0,15$$

$$2014 \text{ г.: Коэффициент замещения} = (110 - 114) / 640 = - 0,06$$

$$2015 \text{ г.: Коэффициент замещения} = (74 - 93) / 699 = - 0,03$$

На протяжении последних двух лет коэффициент замещения отрицательный, что говорит о понижении числа прибывших над числом выбывших за исследуемый период (за год). Что свидетельствует о нехватке кадров, актуальности темы исследования, поскольку уже на протяжении трех лет коэффициент замещения падает, уровень недовольства персонала мотивацией и условиями труда, перспективами профессионального обучения и роста.

Такие данные свидетельствуют о прогрессирующем экономическом спаде начавшегося в 2013 году. Необходимости принятия мер по их ликвидации, поскольку дальнейшее их нарастание может привести к

длительным кризисным явлениям в бизнес-процессах предприятия.

Итак, нами описано положение цеха «130» «Об оплате и материальном стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», из его содержания мы можем сказать, что на предприятии четко сформулирована и определена система стимулирования труда, в то время как, о системе мотивации речи не ведется вообще. Менеджеры по персоналу выполняют исключительно контрольные функции ведения табельного учета, позволяющего корректно сформировать фонд заработной платы; кадрового делопроизводства. Задачи управленческого и мотивационного характера ими не реализуются.

1.3. Качественный анализ системы мотивации и стимулирования труда

Для того, чтобы понять существуют ли на исследуемом предприятии недостатки в системе мотивации и стимулирования труда далее проведем анкетирование работников цеха «130» и на основании полученных данных сделаем выводы об имеющихся проблемах.

Для оценки входного состояния системы мотивации и стимулирования труда мы использовали следующие методы:

1. «Анкетный опрос о степени удовлетворенности, выполняемой работой» А.Л. Жукова. Источник: А.Л. Жуков. «Аудит человеческих ресурсов организации» // «Кадровик. Трудовое право для кадровика», 2010 г., № 8, С. 17 (см. Приложение 2);

2. «Анкета для выявления форм стимулирования» Авторская.

Анализ положения системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод» проводился в г. Нижний Тагил в период с апреля 2016 г. по май 2016 г (см. Приложение 3).

В данном исследовании приняли участие 100 сотрудников цеха: 71

мужчина в возрасте от 24 до 52 лет и 29 женщин в возрасте от 26 до 49 лет. 92 участника опроса выполняют рабочие функции в качестве подчиненных, 8 – являются руководителями.

Поскольку описывая положение «Об оплате и материальном стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» мы предположили, что на предприятии организовано стимулирование труда, а вопросам мотивации уделяется незначительное внимание нами были подобраны соответствующие методики оценки.

В первую очередь участники опроса ответили на вопросы о степени удовлетворенности, выполняемой работой, согласно результатам анкетирования мы определили, что уровень удовлетворенности выполняемой работой весьма низок. Результаты анкеты были сведены в диаграмму (см. Рис. 3).

Размер заработной платы полностью удовлетворяет 0% опрошенных; 8% респондентов ответили, что скорее удовлетворены, чем нет; 16 % не смогли определиться удовлетворены или нет, 50% - скорее не удовлетворены своей заработной платой и 24% категорически недовольны данным показателем.

Процесс выполняемой работы полностью устраивает 16% опрошенных, 40% скорее удовлетворены своей работой, 24% не смогли определить свое отношение к этому вопросу, еще 20% ответили, что скорее не довольны своей работой.

По вопросу перспектив профессионального и служебного роста 40% ответили, что скорее не удовлетворены этой возможностью, т.е. работники считают, что у них нет такой перспективы, еще 8% совершенно уверены, что такой перспективы нет – важно отметить, что такие ответы дали 8 молодых сотрудников – мужчины в возрасте от 24-26 лет. 16% респондентов не знают есть ли у них такая возможность или нет, еще 16% считают, что эта перспектива все же имеется, и 20% работников цеха «130» знают, что такие

возможности есть.

Из рисунка 3 видно, что удовлетворены, взаимоотношениями с непосредственным руководителем, только 8% сотрудников, еще 30% скорее удовлетворены, 32% затруднились ответить – такой высокий процент не определившихся, на наш взгляд, говорит о страхе честно ответить на данный вопрос. 20% скорее недовольны отношением с руководителем, еще 10% совершенно неудовлетворены ими.

Важной свою работу считают 20%, скорее важной 66%, 7% сомневаются в важности своего труда, еще 7% считают ее не важной.

Условиями труда недовольны 64% опрошенных, 8 из них категорически, еще 8% работников не смогли точно сказать удовлетворены они условиями труда или нет, также 8% скорее удовлетворены этим показателем и еще 20% полностью удовлетворены своими условиями труда.

Абсолютно уверенных в надежности предприятия среди опрошенных не оказалось, 8% считают, что их работодатель скорее надежный чем, нет; 50% твердо не уверены в этом вопросе, еще по 21% респондентов скорее не уверены в надежности цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод» и совершенно не уверены.

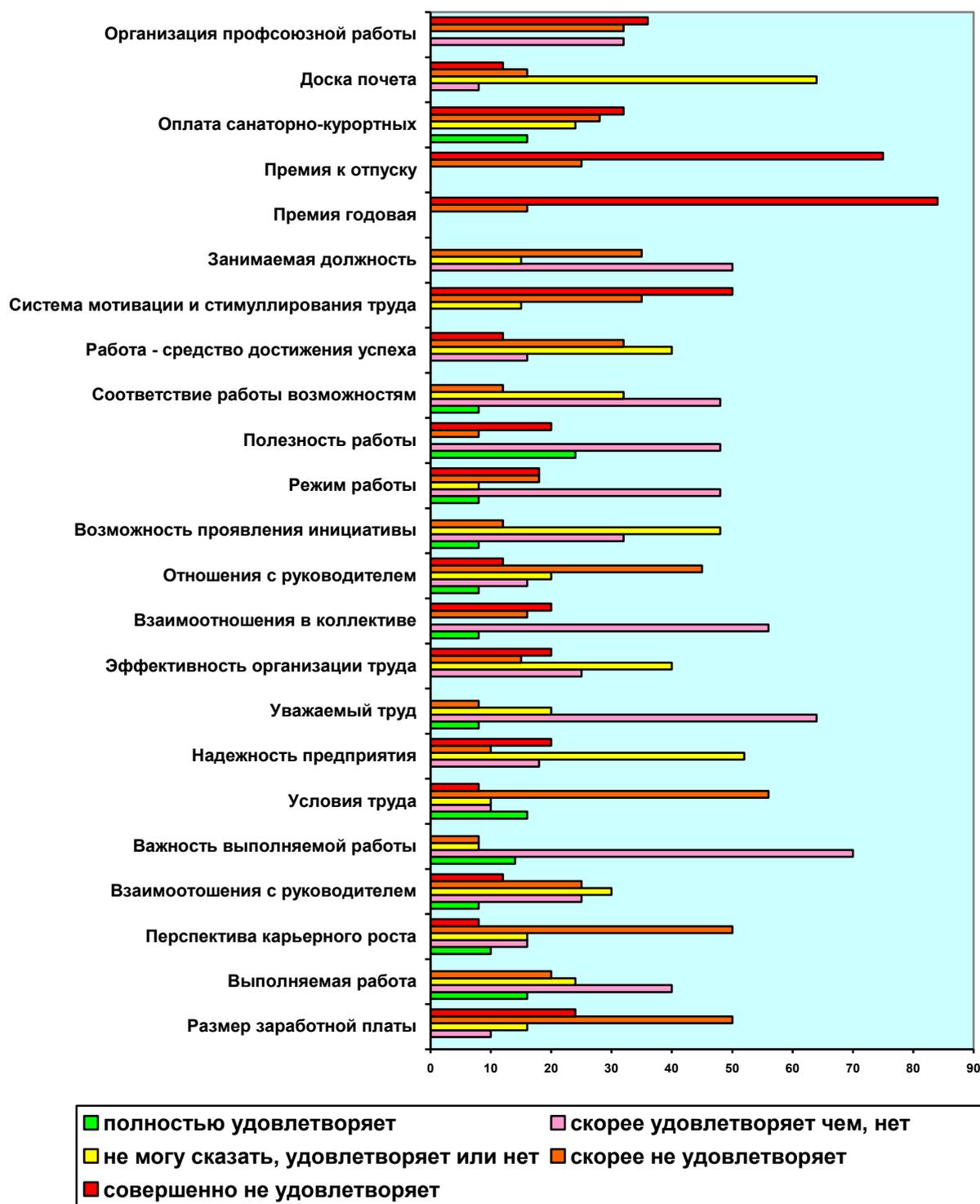


Рисунок 3 - Степень удовлетворенности выполняемой работой

Уважаемой свою профессию считают на 100% - 8% опрошенных, скорее уважаемой называют – 70% работников, затруднились ответить 16% рабочих, еще 6% считают свою профессиональную деятельность неважной.

Эффективностью организации рабочего процесса скорее удовлетворены 25% опрошенных, 48% затруднились ответить на этот вопрос, еще 16% ответили, что труд организован скорее неэффективно, 11% ответили – совершенно неэффективно.

Отношениями, сложившимися в коллективе, полностью довольны только 8% сотрудников, причем этот ответ дали только мастера, их же подчиненные скорее удовлетворены ими, чем нет – 56%, еще 24% скорее не удовлетворены ими, а 12% категорически не довольны атмосферой в коллективе.

Как нами уже выше отмечалось, на вопрос об отношениях с руководителем 32% респондентов затруднились ответить, мы задали этот вопрос повторно, но в другой форме и его результаты показали, что этой частью своей трудовой деятельности сотрудник также не удовлетворены – результаты стали на 30% ниже.

Возможностью проявлять инициативу и самостоятельность в решении производственных задач довольны только 8% опрошенных, скорее довольны – 32%, 50% затруднились с ответом; еще 10% скорее не удовлетворены этой частью своей трудовой деятельности.

Режим труда устраивает больше половины опрошенных работников – 52%, еще 16% полностью удовлетворены этим показателем, всего 8% не смогли определиться здесь, 12% скорее не устраивает их график труда и отдыха, еще 12% совсем не устраивает.

Полезным свой труд считают 24% респондентов, 50% скорее полезным, 16% скорее бесполезным, еще 10% уверены в бесполезности своего труда – немаловажен для менеджеров по персоналу на наш взгляд может являться тот факт, что так считают сотрудники участка контроля качества выполненных работ.

Соответствием выполняемой работы и своих возможностей полностью удовлетворены 40% работников, 32% скорее удовлетворены, сомневаются 24%, и только 4% считают, что их возможности не используются на полную

мощность.

Работу как средство достижения успеха не отмечает никто, скорее согласны с этим утверждением только 16% сотрудников, 40% затрудняются с ответом на данный вопрос, 32% ответили, что скорее нет, чем да, еще 12% точно знают, что это не так.

Системой мотивации и стимулирования труда удовлетворены – 0% опрошенных, 8% затруднились ответить на данный вопрос, 40% скорее не удовлетворены ею, еще 52% совершенно не удовлетворены таковой.

Занимаемая должность скорее устраивает 50% работников цеха «130», 24% затруднились с ответом, 26% скорее не удовлетворены ею.

Годовая премия скорее не устраивает 16% опрошенных, 84% категорически не устраивает – данная премия, выплачивается «избранным», «за непонятные заслуги».

Премией к отпуску скорее недовольны 24% рабочих, категорически недовольны 76%. Причина таких ответов в том, что в положении о стимулировании она есть, а фактически она уже несколько лет не начисляется, или начисляется избирательно.

Оплата санаторно-курортных расходов скорее удовлетворяет только 8% опрошенных, преимущественно это сотрудники с большим стажем, которые знают как «давить» на профсоюз, чтобы получить желаемую путевку, молодые специалисты данными преимуществами практически не пользуются. 24% затруднились с ответом, 16% скорее недовольны этой возможностью, 52% совершенно не удовлетворены этим показателем.

Содержание информации на доске почета скорее удовлетворяет 8% опрошенных, 64% затруднились с ответом, 20% скорее не удовлетворены им, еще 8 – совершенно не удовлетворены.

Организацией профсоюзной работы скорее удовлетворены 32% работников, 40% скорее не удовлетворены работой данного органа управления на предприятии, еще 28% категорически не удовлетворены его работой.

Далее участникам опроса предлагалось ответить на вопросы анкеты выявляющей актуальные формы стимулирования для работников исследуемого цеха. По результатам анкетирования мы получили информацию о мотивирующих и демотивирующих факторах их профессиональной деятельности (см. Рис. 4).

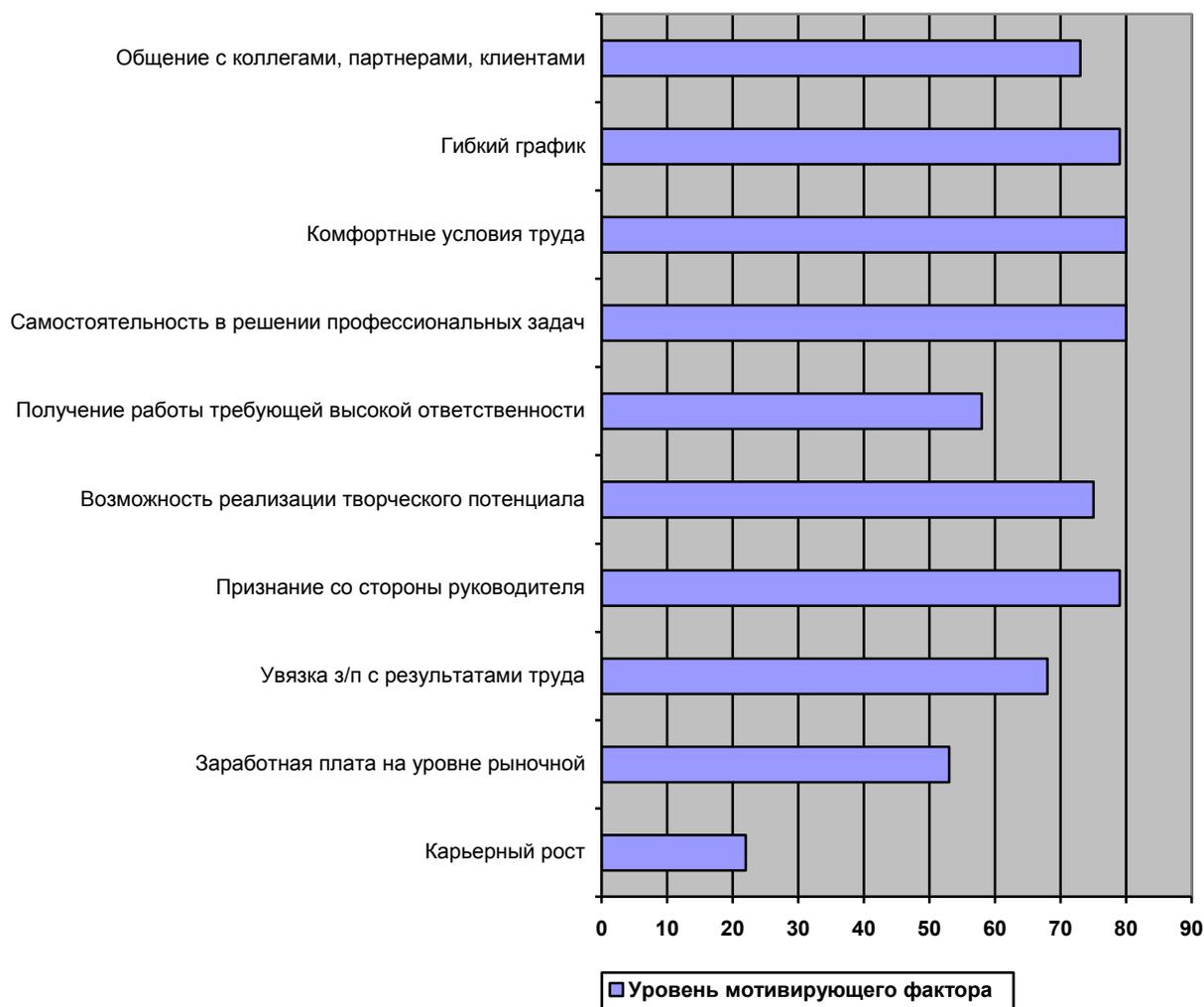


Рисунок 4 – Мотивирующие факторы в работе сотрудников цеха «130»

Как видно из диаграммы основным мотивирующим фактором в работе респондентов является «перспектива карьерного и профессионального роста». Если обратиться к рисунку 3, то мы увидим, что участники опроса «скорее не удовлетворены этой перспективой» - 40%, значит в организации

она не определена, сотрудники не владеют информацией о возможностях проф. обучения и роста внутри цеха, Общества, также это связано с возрастом опрошенных средний возраст здесь составил 28 лет.

Вторую позицию в рейтинге занимает «Установление заработной платы на уровне рыночной цены труда» - по данным первой анкеты этот показатель не удовлетворяет более 70% опрошенных.

Третьим по важности сотрудники отметили «Получение работы, требующей высокой ответственности». Данный фактор говорит, о том, что скорее всего менеджмент организации не задействует весь производственный потенциал, имеющихся кадров.

Далее идут «Увязка заработной платы с результатами труда», несколько более низкая позиция данного фактора относительно предыдущего, является также основополагающей для менеджмента в выборе инструментов воздействия на кадры, как показывает данная анкета сотрудники цеха, готовы исполнять обязанности без дополнительной оплаты в случае, если возложенные на них обязанности будут требовать высокой ответственности.

Пятой в рейтинге стоит «возможность общения в коллективе», этот фактор также обусловлен возрастом респондентов, спецификой протекания коммуникационных процессов в организации – рационализаторские предложения трудно продвигаемы, так как линейно-функциональная система управления, установленная на предприятии, в действительности имеет такой недостаток.

Наименее важными анкетированные определили - «Возможность реализации творческого потенциала», «Признание и одобрение руководством хорошо выполненной работы», «Гибкость графика», «Возможность выбора методов решения поставленных руководством задач» (отмечалась в первой анкете «скорее как удовлетворительная»), и «Комфортные условия труда» - более 60% отмечали, что не удовлетворены таковыми.

Такое положение дел, вновь подтверждает актуальность проводимого

исследования и необходимость модернизации существующей системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод».

Далее опишем факторы, которые наиболее сильно мешают (демотивируют) сотрудникам цеха «130» в их работе (см. Рис. 5).

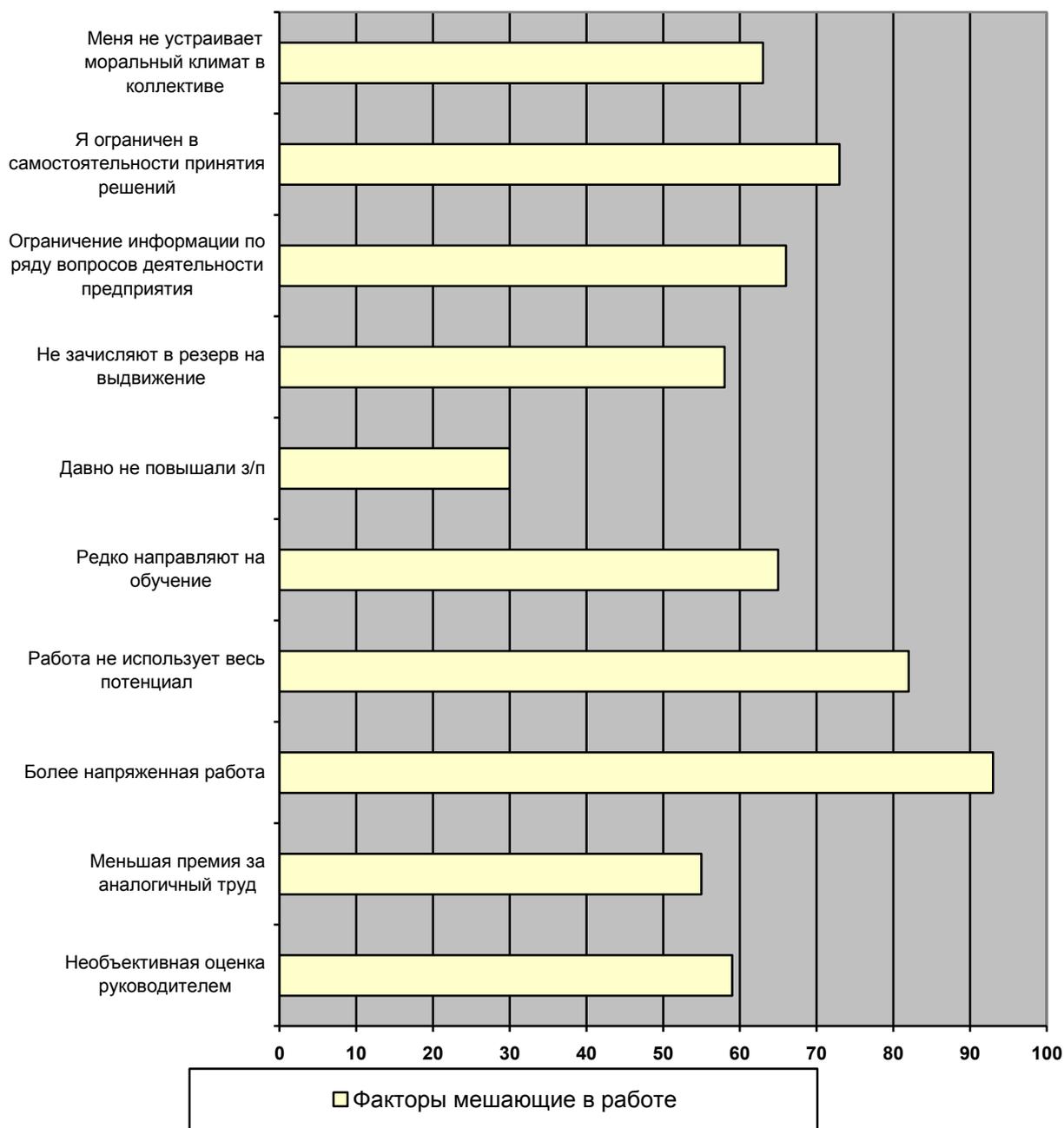


Рисунок 5 – Факторы, мешающие в работе сотрудникам цеха «130»

Итак, здесь наиболее весомым фактором явился длительный срок неповышения заработной платы – этот фактор набрал только 300 баллов. Данный факт говорит о проблемах не только в мотивации, но и в стимулировании персонала.

Вторым по значимости респонденты назвали «неравные премии при равном труде» - 550 баллов.

Немного менее значимым является «не зачисление в резерв на выдвижение» - 585 баллов.

Четвертым в рейтинге стоит «Необъективная оценка труда руководителем» - 593 балла.

Пятым обозначен «неблагоприятный морально-психологический климат» - 621 балл.

Далее расположились «Редкое обучение» - 653 балла, «Ограничения в информации по ряду производственных, а также социально-экономических процессов в цехе и Обществе» - 660 баллов, «Возможность принятия самостоятельных решений в осуществлении трудовой деятельности» - 737 баллов, «Работодатель не использует весь потенциал работника» - 820 баллов, «Достается работа более тяжелая, чем другим» - 930 баллов.

Описав результаты второй части анкеты на выявление форм стимулирования и ведущих мотивов работников цеха «130», мы можем отметить, что респонденты отвечали честно, так как лидерами в мотивирующих и демотивирующих факторов стали одни и те же.

Кроме данных анкетирования считаем важным привести некоторые статистические данные отражающие проблемы системы мотивации и стимулирования труда в изучаемом подразделении АО «НПК «Уралвагонзавод» - табл. 6.

Таблица 6 – Объективные показатели слабой эффективности системы мотивации и стимулирования труда

| № п\п | Показатель | Количество случаев за первый квартал 2016 г. |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 2 | Выполнение особо важных заданий без дополнительной материальной мотивации | 3 |
| 3 | Срыв сроков выполнения сменного задания | 5 |
| 4 | Нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектового режима | 8 |
| 5 | Невыполнение приказов руководителя | 6 |
| 6 | Увольнение по инициативе работодателя | 5 |
| 7 | Увольнение по инициативе работника (всего) Причины: А) неблагоприятный морально-психологический климат Б) неблагоприятные условия труда В) нашел работу с более высокой з/п Г) нет перспектив карьерного и профессионального роста Д) недооценен вклад в рабочие процессы (материально и морально) | 21 А) 5 Б) 3 В) 3 Г) 6 Д) 4 |
| 8 | Конфликты сотрудников одного подразделения (бюро, бригады) | 9 |
| 9 | Конфликты сотрудников сопряженных подразделений | 15 |
| 10 | Конфликты работников и непосредственных руководителей | 8 |
| 11 | Брак, рекламации, претензии цехов заказчиков | 27 |

Результаты произведенного в данном параграфе анализа можно свести к следующим выводам:

- Сотрудники готовы работать более эффективно – с меньшими материальными затратами, если будут четко понимать перспективы карьерного и, что очень важно профессионального роста, здесь подразумевается корпоративное обучение, повышение квалификации;
- Уровень заработной платы в цехе и в Обществе в целом, должен соответствовать среднерыночной;
- Персонал готов принимать на себя риски и нести ответственность, если ему будет доверен труд с высокой степенью ответственности;
- Работники готовы прилагать большие усилия в труде, но если им будет понятна система материальных стимулов за каждую конкретную

операцию. Сотрудники не ознакомлены с действующим положением «Об оплате и материальном стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». Эта информация является закрытой для рабочего и доступна только руководителям, которые в свою очередь не считают важным разъяснять подчиненным, что в их работе несет повышение их уровня дохода, а что уменьшает его;

– В цехе нет коллектива, благоприятным морально-психологический климат здесь расценивает только руководящий состав, подчиненные же отмечают обратное.

Завершая описание ситуации с системой мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод», мы можем резюмировать, что среди задач, которые необходимо решить в ходе мероприятий по улучшению данной системы, большее внимание важно уделить именно нематериальному мотивированию персонала, поскольку как показало анкетирование, именно эта сторона менеджмента оценивается работниками негативно. Сотрудники цеха «130», отмечают также проблемы и в материальном стимулировании, но понимая экономическое положение страны и отрасли, выражают меньшее негативное отношение к этой проблеме. Для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда в данном подразделении АО «НПК «Уралвагонзавод», мы считаем необходимым провести следующие мероприятия:

- ввести штатную единицу менеджера по развитию персонала;
- создать программу открытого доступа к информации о вакансиях цеха, Общества;
- прописать календарный план корпоративных мероприятий на командообразование и построение эффективной системы коммуникации;
- разработать проект обучения руководителей по вопросам нематериального поощрения подчиненных.

А в части стимулирования персонала стоит доработать положение «Об

оплате и материальном стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» в вопросах информирования персонала о структуре, содержании и принципах начисления поощряющих, компенсирующих и иных выплат.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА, РАСЧЕТ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЦЕХЕ «130» АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»

В предыдущей главе нами подробно и детально была описана система мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод», в результате ее анализа мы сделали выводы, что для более эффективного функционирования цеха и его работников необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации.

Мы определили, что для совершенствования существующей системы мотивации необходимо создание мотивационной программы. На этапе анализа анкет сотрудников цеха была обобщена полученная информация о существующей системе мотивации, выделены основные факторы труда, вызывающие неудовлетворенность у работников цеха, а также преобладающие трудовые мотивы.

Разрабатывая программу по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда, мы основывались на таких принципах как:

- устранение имеющихся проблем,
- оптимизации и минимизации материальных затрат, что немаловажно в настоящей экономической ситуации;
- учет мнения респондентов, в ходе анкетирования работников мы слышали много предложений по совершенствованию настоящей системы мотивации и стимулирования труда;

– формирование новой стратегии профессионального обучения и карьерного роста;

– формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе и его стабилизация.

Итак, нами была разработана программа мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда табл. 7.

Таблица 7 – План мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»

| № п/п | Существующая проблема | Мероприятия, направленные на ее совершенствование | Сроки | Ответственный | Затраты на 2016 г. |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Нет сотрудника ответственного за развитие персонала | Введение в штатное расписание «Менеджера по развитию персонала» | Май 2016 | Начальник цеха | 132 000 руб. |
| 2 | Не ясны перспективны карьерного и профессионального роста | Формирование новой стратегии профессионального развития работников цеха. Разработка, внедрение и доведение информации до каждого работника цехового «Положения о профессиональном обучении, этапах и перспективах карьерного роста» | Май 2016 – разработка; Июнь – сентябрь 2016 – внедрение, ознакомление персонала; Октябрь 2016 – Повторное анкетирование персонала, оценка результатов. | Менеджер по развитию персонала | 3 000 руб. |
| 3 | Работники не понимают причин разнящихся премиальных выплат, за исполнение аналогичной работы | Разработка, внедрение и ведение «Экрана успеваемости» | | Менеджер по развитию персонала | 1 700 руб. |

Продолжение табл. 7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------|---------------------|
| 4 | Работники не считают свой труд важным | Разработка и внедрение программы обучения руководителей на тему: «Мотивация персонала». | | Менеджер по развитию персонала | 5 000 руб. |
| 5 | Нет командного духа | Разработать план-календарь корпоративных мероприятий. Провести эти мероприятия | | Менеджер по развитию персонала | 21 000 руб. |
| 6 | Итого: | | | | 162 700 руб. |

Введение в штатное расписание «Менеджера по развитию персонала» - проанализировав работу системы управления персонала в цехе «130», мы поняли, что для успешного развития данного подразделения АО «НПК «Уралвагонзавод» необходим сотрудник в чьи обязанности бы входило:

- планирование персонала;
- оценка, обучение и развитие работников;
- управления мотивацией;
- управления социальным развитием;
- информационное обеспечение развития и мотивирования.

Формирование новой стратегии профессионального развития работников цеха. «Положение о профессиональном обучении, этапах и перспективах карьерного роста».

Анализируя нормативно-правовую базу цеха «130» в отношении профессионального обучения и карьерного развития, мы отметили, что данная документация устарела и не соответствует стратегии развития АО «НПК «Уралвагонзавод». Для исправления данной ситуации мы разработали «Стратегию профессионального обучения в цехе «130»» (рис. 6) и

«Положение о профессиональном обучении, этапах и перспективах карьерного роста» (см. Приложение 4).

Данная стратегия предполагает, что в обязанности менеджера по персоналу входит теперь и контроль за профессиональным обучением и ростом персонала.

Для этого Отдел персонала разработал карты аттестации по группам рабочих специальностей. Такая карта отражает объективные данные о наличии тех или иных профессиональных компетенций у конкретного сотрудника. Что в свою очередь облегчает процесс выбора кандидата на высвобождающиеся вакансии.

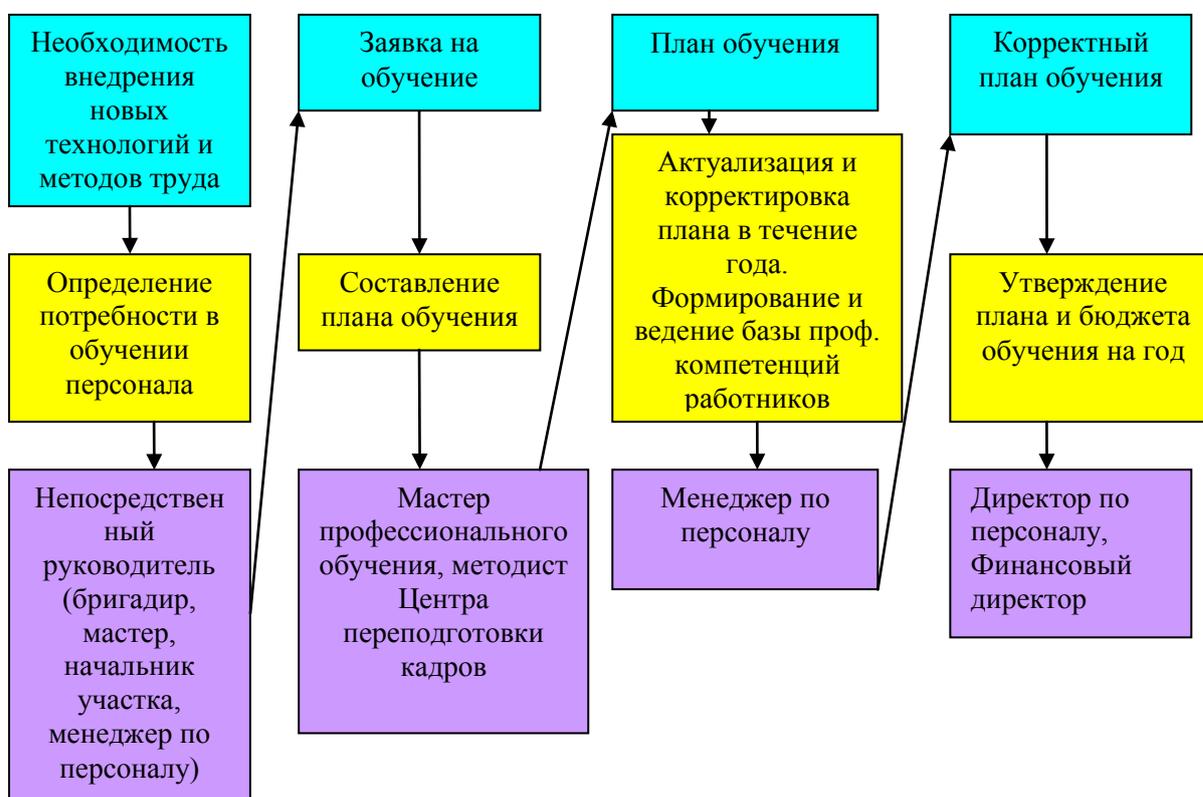


Рисунок 6 - Стратегия профессионального обучения в цехе «130»

Кроме того лишает процесс необъективности, делает картину замещения вакансий прозрачной и ясной для персонала. Облегчает процесс формирования списков для обучения. Также считаем важным, отметить, что процесс аттестации согласно новой стратегии является обязательным, в то

время как обучение и повышение квалификации производится только с согласия работника. С работниками теперь заключается ученический договор согласно его условиям, после повышения квалификации или получения новой специальности сотрудник обязан отработать в цехе после окончания курса 1 календарный год, в случае увольнения ранее этого срока работником оплачивается 50% стоимости курса, которая также отражается в данном договоре. Такая стратегия обучения на предприятии на наш взгляд сделает расходы на обучение и профессиональную подготовку кадров менее затратными. Так как сократит текучесть кадров, повысит осознание работниками о ценности их знаний и умений, что также положительно скажется и на морально-психологическом климате в коллективе.

Согласно новому «Положению об обучении, этапах и перспективах карьерного роста» профессиональное обучение на предприятии является оплачиваемым, как рабочие смены для обучающегося; +0,5% от оклада для наставника, помогающего в освоении новой профессии на практике. Такое материальное стимулирование вновь благоприятно скажется на моральном климате в коллективе, нивелирует разницу между уровнем оплаты труда между молодыми, квалифицированными кадрами и опытными, но менее квалифицированными работниками (в настоящий момент в коллективе существует высокая напряженность в межличностных отношениях связанная с тем, что работники со стажем труда на предприятии свыше 10 лет, могут исполнять меньший объем работы и получать большее вознаграждение, чем сотрудники с меньшим стажем вносящие больший вклад в доходы предприятия, в силу отсутствия компенсирующих выплат).

Разработка, внедрение и ведение «Экрана успеваемости» (см. Приложение 5).

В ходе анализа анкет работников цеха мы поняли, что кроме общего недовольства уровнем заработной платы на предприятии, существует и проблема с вопросом о принципах ее начисления. Респонденты отмечали, что они не понимают, не знают как и где узнать о причинах разнящихся премий.

Такое положение дел является причиной регулярных конфликтов руководящих сотрудников и рабочих, что естественно отражается и на межличностных отношениях и морально-психологическом климате в коллективе.

Мотивирующие и компенсационные выплаты - это инструмент управления с мощным потенциалом, который, может выполнять как созидательную, так и разрушительную функции на предприятии. Прямое подтверждение тому настоящая ситуация с отношением персонала к своей работе в цехе.

Многочисленные социологические опросы показывают, что отсутствие четкой системы стимулирования работников за результаты труда отрицательно влияет на приверженность персонала своему предприятию, в то время как стабилизация системы оплаты и материального стимулирования оценивается работниками как позитивное мероприятие предприятия в отношении сотрудников. Актуальность данного вопроса объясняется еще и тем, что практически невозможно представить работника, не интересующегося размером оплаты труда и возможностью его увеличения.

Залог успеха современной системы мотивации и стимулирования лежит в основе повышения эффективности работы предприятия на основе использования разнообразных инструментов, предлагаемых современной практикой. Таким нам видится «Экран успеваемости» он будет заполняться и вестись согласно Рекомендациями «О применении коэффициента трудовой участия» (см. Приложение 6), которые будут описаны более подробно в следующем параграфе.

«Экран успеваемости» надежен - достоверно (объективно) отображает показатели реального вклада каждого работника в результаты деятельности цеха.

Оперативно действует - отражаемые здесь показатели способствуют предотвращению любых несоответствий в работе, четко определяют зоны ответственности.

Прост - выражается предельно минимальным количеством показателей.

Данный инструмент учитывает следующие факторы:

Для Предприятия (руководящего персонала)

- обеспечение выполнения принятых решений;
- низкие трудовые и материальные затраты;
- соответствие возможностям и потребностям компании.

Для Персонала

- возможность реализация собственных потребностей через материальное/ нематериальное вознаграждение;
- прозрачность системы мотивации;
- справедливость системы мотивации (возможность проследить связь между собственными усилиями и получаемым вознаграждением, как материальным, так и моральным).

Разработка и внедрение программы обучения руководителей на тему: «Мотивация персонала» (см. Приложение 7).

Данная программа разработана на основе статей опубликованных в нескольких HR-изданиях, консолидировав информацию мы составили план тренинга «Мотивация персонала», который будет направлен на:

1. Определение истинной мотивации для каждого конкретного работника, даже если мотивы напрямую и не связаны с исполнением должностных обязанностей;
2. Совместную оценку успешности проделанной работы;
3. Введение в правило ежедневного опроса о том, что могло быть сделано, что реально осуществлено;
4. Поиск индивидуальных мотиваторов и стимулов;
5. Формирование навыка эффективной коммуникации – разъяснения актуальных задач цеха, требований предъявляемых к работникам, их мотивации, причин того, что она выглядит так, а не иначе;
6. Усиление взаимодействия, облегчения коммуникативных

процессов;

7. Обучение формировать простые, ясные, односложные задачи;
8. Создание «Банка идей»;
9. Мотивация за обучение коллег, самообучение;
10. Награждение и выделение отдельных сотрудников, порой за самые незначительные успехи;
11. Поддержание позитивных коммуникаций в коллективе;
12. Подбор сотрудников с высокой степенью внутренней мотивации к обучению, труду, карьерному росту, росту уровня дохода, личностному развитию.

Таблица 8 - План-календарь корпоративных мероприятий на 2016 год

| № п/п | Мероприятие, его краткое содержание | Дата |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">• «Здравствуй лето!». Семейный праздник на территории Лыжной Базы УВЗ.• Спортивные соревнования (Волейбол, Мини-Футбол, Веселые старты);• Конкурс самой большой бригады – поощрение сувенирной продукцией УВЗ;• Юмористическое награждение работников с замечаниями по трудовой дисциплине;• Коронация «Короля и Королевы Летнего сезона» | 3, 4, 5 июня (Три дня для того, чтобы все смены могли поучаствовать в мероприятии) |
| 2 | «Папин день» награждение многодетных отцов (от 3 детей) на утренней планерке – подарки для детей согласно возрасту, размещение их фото на Доске почета. | 10 июля |
| 3 | «День города» Организованный выезд на базу отдыха «Локомотив» - концертная программа от детских творческих коллективов Дворца им.Окунева; командообразующие игры; Лазер-Таг; Шашлыки, Благотворительная акция сбор средств гигиены для детей из «Дома малютки» | 12, 13, 14 августа |

Итак, мы разработали план мероприятий по совершенствованию настоящей системы мотивации в цехе «130». На наш взгляд такой многосторонний подход должен решить имеющиеся проблемы, или же значительно снизит имеющуюся напряженность в коллективе.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение проводимых в ходе исследования мероприятий

Как нами уже неоднократно отмечалось, система мотивации и стимулирования труда в цехе «130» работает неэффективно. Это связано кроме всего прочего и с отсутствием, либо неактуальностью нормативно-правовой документации по данному вопросу. Нормативно-правовое обеспечение системы мотивации и стимулирования труда - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации в области мотивации труда и стимулирования персонала.

Такая документация создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам, поднятым в данной Выпускной квалификационной работе.

Для реализации мероприятий разработанных в ходе этого исследования нами были разработаны такие локальные документы как:

«Должностная инструкция менеджера по развитию персонала» (см. Приложение 8).

Данный документ регламентирует и описывает сферы влияния менеджера по развитию, определяет заказчика, руководителя и подчиненных

данного работника; прописывает цель, задачи его профессиональной деятельности.

Такой документ позволит менеджеру по развитию персонала понимать круг своих обязанностей, перспективы и зоны роста, качественно формулировать план своей работы, цели и задачи трудовой деятельности.

Для цеха «130» и его начальника этот документ является определяющим зоны ответственности такого специалиста и соответственно позволит снять с него ответственность по контролю за аттестацией, обучением персонала, формированию кадрового резерва, оценке потребности в персонале.

Наличие в штате цеха такого специалиста позволит сделать работу в области мотивации и стимулирования труда системной, логичной, последовательной, отслеживать ее эффективность, прогнозировать перспективы развития предприятия, минимизировать риски как материальные, так и репутационные.

«Функциональные обязанности» (см. Приложение 9).

Такой вид документа, регламентирующего работу менеджера по развитию персонала, кратко описывает сферы его влияния, как основные, так и те обязанности, которые будут возлагаться на него, на период отсутствия других сотрудников отдела кадров.

Таким образом, в цехе будет решена еще одна немаловажная проблема – исполнение обязанностей нормировщика и табельщика на период их отсутствия по различным причинам.

«Положение о профессиональном обучении, этапах и перспективах карьерного роста».

Данное положение является эффективным инструментом системы мотивации и стимулирования труда. Является неотъемлемой частью современного менеджмента. Оно позволит решить такие задачи как:

- формирование кадрового резерва;
- формирование системы обучения и развития персонала;

- увеличит уверенность работников цеха в перспективах своего профессионального и карьерного роста;

«Экран успеваемости» был введен в действие утверждением такого документа, как «Рекомендации *«О применении коэффициента трудовой участия»*».

Настоящие Рекомендации разработаны в соответствии со ст.135 Трудового кодекса Российской Федерации, Коллективным договором Общества в целях обеспечения правильности применения настоящего Типового положения в части использования коэффициента трудовой участия.

Коэффициент трудовой участия (далее КТУ) - это индивидуальный показатель личного вклада конкретного работника в выполнение задач, поставленных перед соответствующим структурным подразделением (бригадой, участком, службой, бюро, цехом и т.д.).

Настоящие Рекомендации предназначены для применения всеми структурными подразделениями Общества для установления зависимости суммы премии, полагающейся работнику за выполнение установленных показателей премирования, от его личного вклада в выполнение данных показателей.

Базовый коэффициент трудовой участия для всех работников принимается равным 1,0.

Итоговый коэффициент трудовой участия формируется по итогам месяца с учетом изменений трудовой эффективности.

Изменения трудовой участия фиксируются ежедневно или по итогам отчетного месяца непосредственным руководителем (бригадиром, начальником участка, начальником службы, начальником бюро и т.д.), отражаются в «Экране успеваемости», который утверждается руководителем структурного подразделения по окончании отчетного месяца.

Изменения коэффициента трудовой участия конкретного работника могут быть как положительными, так и отрицательными, и оцениваются по

ряду критериев эффективности работы табл.1 приложения 6.

Каждый случай изменения трудовой эффективности работника должен быть в обязательном порядке подтвержден документально. Подтверждающие документы должны храниться не менее 4-х месяцев у ответственного за ведение «Экрана успеваемости».

Итоговый КТУ отчетного месяца определяется по формуле:

$$КТУ_{\text{итог}} = 1 + \Sigma \text{Изм.}, \text{ где}$$

1 - базовый КТУ;

$\Sigma \text{Изм}$ - сумма положительных и отрицательных изменений за месяц.

В случае если значение итогового КТУ менее 0,5, к расчету принимается значение данного показателя равное 0,5.

В случае, если значение итогового КТУ больше 1,5, к расчету принимается значение данного показателя равное 1,5.

Применение КТУ не влечет увеличение премиального фонда цеха.

Функционирование программы обучения для руководителей на тему «Мотивация персонала» и «Плана-календаря корпоративных мероприятий» осуществляется в рамках утвержденных на предприятии программ обучения, авторских методик менеджера по развитию персонала, скорректированного и утвержденного плана по обучению и развития персонала на основании заявки начальника цеха. Такие документы позволят развивать корпоративную культуру на предприятии, увеличат лояльность работников цеха к проблемам предприятия, улучшат морально-психологический климат. Кроме того как и все нормативно-правовые документы утвержденные в обществе они приведут деятельность описанную в них к системе. Такие мероприятия, перестанут быть стихийными, а будут иметь четкие цели и задачи, ведь функционирование и эффективность любой составляющей управления персоналом зависит от того насколько она проработана, отвечает целям и задачам стоящим перед предприятием.

2.3. Экономическая и социальная эффективность проведенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»

В ходе данного исследования нами был предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда, далее необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от корректного и рационального использования человеческих ресурсов. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников. Следовательно, мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Затраты на внедрение и реализацию всех предложенных здесь мероприятий не будут носить характер резкорастущих. Осуществление намеченного плана стоит осуществлять постепенно, при этом одно мероприятие будет развивать следующее и тогда система мотивации и стимулирования труда, в исследуемом подразделении АО «НПК «Уралвагонзавод» плавно заработает, как слаженный механизм.

Оценивая экономическую эффективность внедрения усовершенствованной системы мотивации и стимулирования труда, отметим, что основной экономический показатель, на который она воздействует — это высокая производительность персонала. Производительность, основанная на моральном комфорте работника, его поддержке со стороны коллег и непосредственного руководителя, четком понимании системы профессионального обучения, замещения вакансий, начисления премий, т.е. учете основных мотивов большинства работников цеха.

Для наглядности результатов достигнутых после введения предложенных мер опишем показатели эффективности системы мотивации и стимулирования труда в цехе «130» в третьем квартале 2016 г. – табл. 9.

Таблица 9 – Динамика эффективности усовершенствованной системы мотивации и стимулирования труда

| № п\п | Показатель | Количество случаев за третий квартал 2016 г. |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1 | Подача рациональных предложений | 3 |
| 2 | Выполнение особо важных заданий без дополнительной материальной мотивации | 5 |
| 3 | Срыв сроков выполнения сменного задания | 2 |
| 4 | Нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектового режима | 2 |
| 5 | Невыполнение приказов руководителя | 1 |
| 6 | Увольнение по инициативе работодателя | 1 |
| 7 | Увольнение по инициативе работника (всего) Причины: А) неблагоприятный морально-психологический климат Б) неблагоприятные условия труда В) нашел работу с более высокой з/п Г) нет перспектив карьерного и профессионального роста Д) недооценен вклад в рабочие процессы (материально и морально) | Всего: 8 А) 0 Б) 1 В) 4 Г) 2 Д) 1 |
| 8 | Конфликты сотрудников одного подразделения (бюро, бригады) | 3 |
| 9 | Конфликты сотрудников сопряженных подразделений | 6 |
| 10 | Конфликты работников и непосредственных руководителей | 3 |
| 11 | Брак, рекламации, претензии цехов заказчиков | 7 |

При проведении данного исследования нами были зарегистрированы одни и те же показатели до и после внедрения мер по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда. Их динамику отразим в рис. 7.

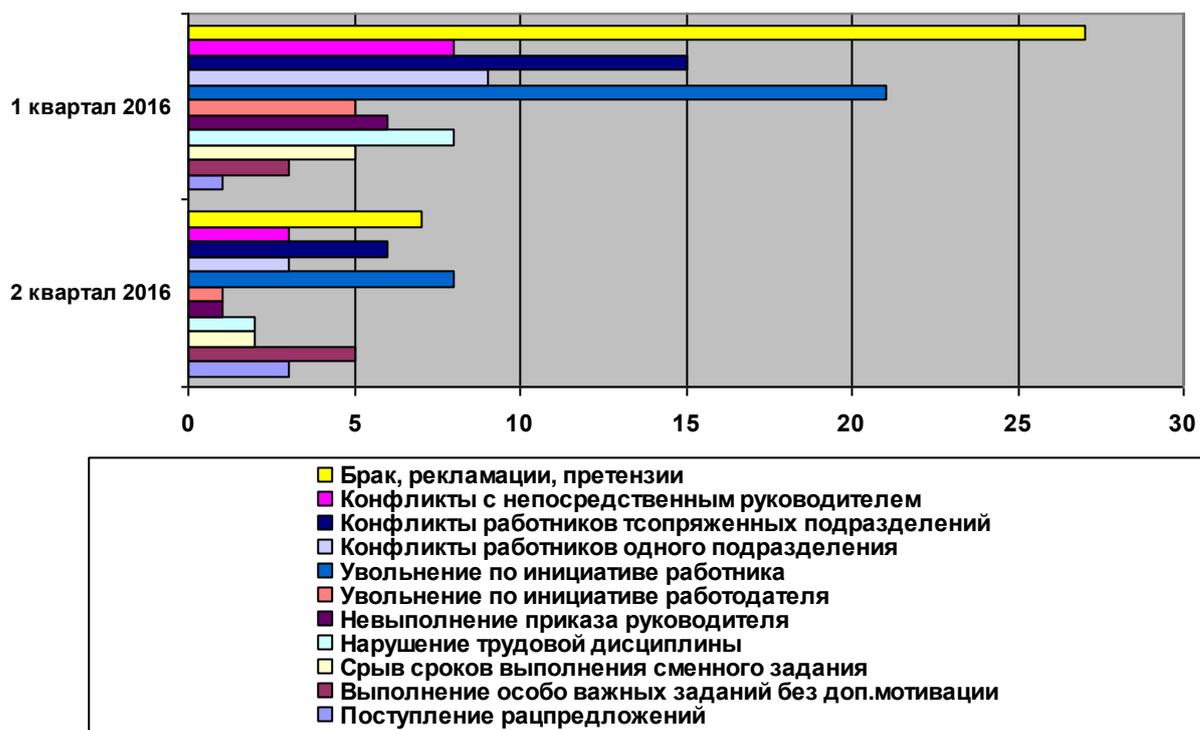


Рисунок 7 – Динамика объективных показателей эффективности системы мотивации и стимулирования труда

Рисунок 7 отражает высокую социально-экономическую эффективность внедренных предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда работников цеха «130».

Так количество подачи предложений по рационализации производственных процессов увеличилось в три раза, кроме того отметим, что если ранее это были сугубо личные предложения, то после проведения менеджером по развитию тренинга для руководителей и командообразующих игр на корпоративных мероприятиях, в числе рацпредложений появилось и одно коллективное. Еще одно разрабатывалось индивидуально, а реализовывалось бригадой.

К выполнению особо важных заданий без дополнительного материального поощрения сотрудники также стали более лояльны, их число увеличилось на 70%.

Срыв сроков выполнения сменного задания значительно снизился и теперь ниже на 60%.

Нарушения трудовой дисциплины также стали реже и теперь их меньше на 75%.

Невыполнение приказов непосредственного руководителя также имеют положительную динамику, их теперь зарегистрировано 1, против 6 в первом квартале 2016 г.

Такой показатель как увольнение по инициативе работодателя улучшился в 5 раз, это стало следствием улучшения трудовой дисциплины, налаженных коммуникаций внутри коллектива бригад, отделов, распределением уровней неформальной ответственности, учета мотивов каждого конкретного работника.

Увольнение же по инициативе работников не удалось скорректировать настолько качественно, думаем это связано с тем, что нами не была задета сфера материального стимулирования персонала, так как увеличение ФОТ цеха и Общества невозможно в современных экономических условиях. Потому мы работали над этим вопросом исключительно с точки зрения персональной мотивации сотрудников. Но и эта работа, принесла значительные результаты – количество уволившихся снизилось на 60%. К тому же теперь при увольнении, заполняя форму о причинах увольнения сотрудники отвечают так:

- А) неблагоприятный морально-психологический климат – 0;
- Б) неблагоприятные условия труда – 2 – ниже на 30%;
- В) нашел работу с более высокой з/п – 3 – без изменений;
- Г) нет перспектив карьерного и профессионального роста – 2 – ниже на 70%;
- Д) недооценен вклад в рабочие процессы (материально и морально) – 1 - ниже на 75%.

Конфликты работников одного подразделения (бюро, отдела) снизились на 66%, работников сопряженных подразделений на 60%.

Конфликты подчиненных с непосредственным руководителем стали реже в три раза.

Также повергся положительной динамике и такой показатель как наличие брака, рекламаций и претензий со стороны цехов-заказчиков – количество таких фактов стало ниже на 79%.

Особо важным считаем отметить, что данные мероприятия практически не увеличат ФОТ цеха «130». Дополнительными материальными затратами обернулось только введение штатной единицы Менеджера по развитию персонала.

Уровень затрат рассчитаем по формуле:

$Z=(O+П)*t$, где

Z – затраты (руб.);

O – оклад (руб.), по данной профессии в Обществе составляет 17000 руб.;

П – премия (руб.) – выплачивается при соблюдении трех KPI

$П=5000* KPI_1* KPI_2* KPI_3$

KPI_1 – процент оттока, вновь принятых сотрудников в первые пол года после трудоустройства ниже 15%;

KPI_2 – процент оттока, персонала ниже 10% от общего количества сотрудников;

KPI_3 – выполнение плана цехом;

Значение каждого из KPI принимается за 1, но может быть скорректировано до 0.

t – время, (количество месяцев)

Соответственно затраты на внедрение данной должности в отчетном периоде – май – сентябрь 2016 г. составили: $22000*6=132000$ руб.

Все остальные мероприятия были уложены в рамки бюджета цеха на 2016 г.

Резюмируя вышесказанное, считаем важным, просчитать перспективную экономическую эффективность внедренных мероприятий.

Для этого рассчитаем предполагаемый доход см. табл. 10.

Таблица 10 – Прогнозируемый доход от внедренных мероприятий

| № п/п | Показатель | Количество случаев за третий квартал 2016 г. | Прогнозируемый доход (руб.) |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Подача рациональных предложений | 3 | 278000 |
| 2 | Выполнение особо важных заданий без дополнительной материальной мотивации | 5 | 10000 |
| 3 | Срыв сроков выполнения сменного задания | 2 | -31000 |
| 4 | Нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектового режима | 2 | -20000 |
| 5 | Невыполнение приказов руководителя | 1 | -3900 |
| 6 | Брак, рекламации, претензии цехов заказчиков | 7 | -42000 |
| Итого: | | | 152100 |

В части социальной эффективности данные мероприятия принесут следующие результаты:

- улучшится морально-психологический климат;
- увеличится степень удовлетворенности исполняемыми обязанностями, отношениями с руководителем, коллегами;
- появится четкое понимание перспектив, сроков профессионального и карьерного роста, развития;
- повысится статус работников за счет участия в рационализации труда, корпоративных мероприятиях;
- работники будут осознавать свою востребованность, видеть реализацию своих трудовых и управленческих потенциалов.

Подводя итоги по данной главе, отметим, что разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда это сложный, многосторонний процесс. При построении, которого стоит учитывать специфику предприятия, его материально-технические возможности.

Намеченная нами цель была достигнута, а задачи решены, в результате чего мы получили весьма высоко результативный план мер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное экономическое положение нашего государства и предприятий заставляет управленцев искать новые пути выхода из сложившейся ситуации. Во времена, когда финансовое стимулирование невозможно, а социальное напряжение резко возрастает на помощь бизнесу приходит мотивация персонала.

Изучая литературу по проблематике исследования, мы выяснили, что в настоящий момент нематериальное мотивирование персонала набирает значительные обороты. Данной проблематике посвящается все больше статей в периодике, коучинговые компании составляют бизнес-программы, тренинги по контролю и развитию этого направления управления персоналом.

В процессе разработки данной Выпускной квалификационной работы мы определили, что мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в менеджменте предприятия, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Интересы руководства в эффективной деятельности работников очевидны, как очевидно и то, что время и средства, вложенные в формирование мотивации сотрудников максимально эффективному труду, будут окуплены.

Существует масса подходов для построения эффективной системы мотивации и стимулирования труда в организации, при этом для каждой отдельной организации они будут различны.

В данной работе проводилось исследование действующей системы мотивации и стимулирования труда цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод». Для оценки ее состояния на начало исследования нами были проведены анкетные опросы работников цеха, сведены статистические данные ее

объективных показателей. Данные методики сбора информации позволили нам определить круг имеющихся проблем в данном подразделении предприятия, проанализировать их, разработать план действий по выходу из сложившейся ситуации.

Определившийся круг проблем, подчеркнул актуальность темы исследования данной Выпускной квалификационной работы, важность ее разработки, глубокого понимания протекающих в ней процессов, методик и технологий их выявления, контроля и коррекции.

Проанализировав полученные данные, мы разработали программу мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда куда вошли:

- Введение в штатное расписание «Менеджера по развитию персонала»;
- Формирование новой стратегии профессионального развития работников цеха. Разработка, внедрение и доведение информации до каждого работника цехового «Положения о профессиональном обучении, этапах и перспективах карьерного роста»;
- Разработка, внедрение и ведение «Экрана успеваемости»;
- Разработка и внедрение программы обучения руководителей на тему: «Мотивация персонала»;
- Разработка плана-календаря корпоративных мероприятий.

Для успешной реализации намеченного плана и четкого, слаженного функционирования намеченных программ нами были составлены локальные нормативно-правовые документы, регламентирующие сроки, этапы, задачи, функции, зоны ответственности тех или иных сотрудников, мероприятий – функциональные обязанности менеджера по развитию персонала, его должностная инструкция, «Положение о профессиональном обучении, этапах и перспективах карьерного роста», Рекомендации «О применении коэффициента трудового участия», План обучения руководителей цеха «130».

После внедрения данных мероприятий нами была оценена их социально-экономическая эффективность, которая показала, что принятие в штат специалиста по развитию персонала было верным и необходимым для построения усовершенствованной системы мотивации и стимулирования труда, поскольку именно этот работник занимался внедрением, реализацией, контролем и оценкой разработанного плана действий. Который, в свою очередь дал благоприятные результаты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2012. - № 1. – с.50-52.
2. Багурин, А. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / А. Багурин // Экономист. - 2012. - № 4. – с. 28-31.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: издательский центр «Академия», 2013. – с. 224;
4. Белкин, В. Система, в которой присутствует «кнут» и «пряник» [Текст] / В. Белкин, Н. Белкина // Человек и труд. – 2013. - № 2. – с. 67-68.
5. Бовыкин, В.И. Теория и практика эффективного управления [Текст] / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2014. – 368 с.
6. Богаров, В.М. Психология и педагогика для студенческих вузов [Текст] / В.М. Богаров. – М.: Феникс, 2012. – 424 с.
7. Бодрова О. Премии – в ассортименте [Текст] / О. Бодрова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 1. – С. 48-52.
8. Бордовская, Н.О. Построение службы персонала. Практический инструментарий [Текст] / Н.О. Бордовская // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 11. – С. 10-19.
9. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 445 с.
10. Варданян, И. С. Новые тенденции к мотивации персонала [Текст] / И.С. Варданян // Управление персоналом.- 2011. – № 5. – С. 93-95.
11. Варданян, И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданян // Управление персоналом.- 2011. – № 4. – С. 42 – 45.
12. Варданян, И. С. Исследования системы управления – мотивацией персонала [Текст] / И.С. Варданян // Управление персоналом.- 2011.- № 15. – С. 58-63.

13. Васильев, Г.А. Организационное поведение [Текст] / Г.А. Васильев – М.: Юнити, 2012. – 255 с.
14. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 504с.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент: Пособие для кадровой работы [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2012. – 495 с.
16. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский.– М.: Гардарики, 2012. – 528 с.
17. Вишняков, О. Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст] / О.Л. Вишняков // Управление персоналом. – 2011. – № 19. – С. 47-49.
18. Волкова, Т.В. Развитие организации и управление персоналом: связь стратегий [Текст] / Т.В. Волкова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 11. – С. 54-61.
19. Володин, А. Что побуждает нас работать: теория мотивации труда [Текст] / А. Володин // Банковские технологии. – 2012. - № 10. – С. 29-31.
20. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации [Текст] / С. Горностаев //Управление персоналом.- 2011. – № 4. – С. 39 – 41.
21. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия [Текст] / В.Я. Горфинкель. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 326 с.
22. Грузинов, В.П. Экономика предприятия: учебное пособие [Текст] / В.П. Грузинов. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 358 с.
23. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – 3-е изд., – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
24. Едророва, В. Н. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда [Текст] / В.Н. Едророва // Экономический анализ: теория и практика, 2013. – № 15. – С. 16-21.

25. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: СПбУЭФ, 2012. – 268 с.
26. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 416 с.
27. Гловатюк, С.Г. Оплата труда: новое здание на старом фундаменте [Текст] / С.Г. Гловатюк, П.В. Ратников, А.П.Сосновыи // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 3. – С. 77-89.
28. Грошев, И.В. Организационная культура [Текст] / И.В. Грошев. – М.: Юнити, 2012. – 288 с.
29. Гусов, К.Н., Трудовое право России [Текст] / К.Н. Гусов. – М.: Проспект, 2012. – 496 с.
30. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда. [Текст] / И. Гущина // Общество и экономика. – 2011. – № 1. – С.169-174.
31. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст] / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2012. - № 3. – С. 41-44.
32. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2013. – 319 с.
33. Жданкин Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал [Текст] / Н.А. Ждакин // Управление персоналом. - N 3, февраль 2013.
34. Жуков А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации [Текст] / А.Л. Жуков. - М.: МИК, 2012;
35. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2012. – 576 с.

36. Зарецкий, А. Социальные технологии и повышение производительности труда [Текст] / А. Зарецкий // Человек и труд. – 2015. - № 8. – С. 86-88.
37. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.
38. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие [Текст] / Н.И. Кабушкин. – М: Новое знание, 2011. – 336 с.
39. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2013. – 226 с.
40. Киселева, Е. А. Гендерный подход к мотивации персонала [Текст] / Е.А. Киселева // Управление персоналом.- 2011. – № 6. – С. 21.
41. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании [Текст] / А. Клочков // Управление персоналом. - N 9, 2014.
42. Клочков А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании [Текст] / А. Клочков // Финансовая газета. Региональный выпуск. - N 12, март 2013.
43. Кунц, А. Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию [Текст] / А. Х. Кунц // Проблемы теории и практики управления.- 2011. – № 1. – С. 91 – 97.
44. Корчагина, А.С. Управление персоналом [Текст] / А.С. Корчагина. – М.: Изд-во Экзамен, 2013. – 64 с.
45. Крок, Г.Г. Мотивация успешных продаж [Текст] / Г.Г Крок // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - № 9. – С. 20-29. 28.
46. Кухоткина, О.А. Из чего складывается вознаграждение менеджера [Текст] / О.А. Кухоткина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - № 7. – С. 34-40.
47. Лукашевич, В. В. Управление персоналом: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений [Текст] / В.В. Лукашевич.– М.: Издательский дом «Деловая литература», 2012. – 253 с.

48. Лукьяненко А.Б. Закономерности мотивации персонала [Текст] / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - № 2, февраль 2010.
49. Магура, М. И. Управление мотивацией персонала [Текст] / М.И. Магура // Управление персоналом.- 2012.- № 17 – С. 52-55.
50. Магура, М. И. Мотивация труда персонала и эффективность управления [Текст] / М.И. Магура // Управление персоналом.- 2012. – № 6. – С. 22-25.
51. Магура, М. Секреты мотивации или мотивация без секретов [Текст] / М. Магура. – М.: ИД «Управление персоналом», 2013. – 653 с.
52. Мартанова, К.В. Мотивация на вырост, или бонус за достижение цели [Текст] / К.В. Мартанова, Е.В. Тимошкина, Е.Н. Белоус // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 7. – С. 82-85.
53. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности [Текст] / Н. Махорт // Управление персоналом. – 2012. - № 7. – С. 35 – 37. 33.
54. Мельников, В.П. Управление организацией [Текст] / В.П. Мельников, Н.Л. Маренков, А.Г. Схиртладзе. – М.: Кнорус, 2014. – 240 с.
55. Максимцова, М.М. Менеджмент: Учебник для вузов. [Текст] / Под ред. проф. М. М. Максимцова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 359 с.
56. Мильман В.Э. Метод изучения мотивационной сферы личности [Текст] / В.Э. Мильман // Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. – М., 2015. – С.23-43;
57. Миляева, Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях [Текст] / Л. Миляева // Человек и труд.- 2012. – № 10. – С. 58 – 61.
58. Миронова, А.В. Время денег, или когда встает вопрос материальной мотивации [Текст] / А.В. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - № 7. – С. 12-17.

59. Митрофанова Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Е. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 8, август 2014.
60. Михайлов, Я. В. Эффективный менеджмент: Учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающим менеджмент [Текст] / Михайлов Я. В.; М.: ГЕЛАН, 2012. – 372 с.
61. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2015. – 304 с.
62. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Музыченко. - М. Издательский центр «Академия», 2013 -528 с.
63. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала [Текст] / Ю.Г Одегов. М.: Экзамен, 2014;
64. Огарков, А.А. Управление организацией [Текст] /А.А. Огарков. – М.: Эксмо, 2016. – 512с.
65. Одинцов, А.А. Менеджмент организации: введение в специальность [Текст] / А.А. Одинцов. – М.: Экзамен, 2016. – 320 с.
66. Погодина, Г.В. Двойной эффект: управление персоналом в социальном и экономических эффектах [Текст] / Г.В. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - № 12. – С. 66-71.
67. Полднев, К. Формирование и развитие карьеры [Текст] / К. Полднев // Службы кадров. – 2012. - № 4. – С. 52.
68. Поршнев, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – М.: Инфра-М, 2013. – 716 с.
69. Подобный, Д. А. Мотивация для управления промышленным предприятием [Текст] / Д.А. Подобный // Управление персоналом.- 2012. – № 20. – С. 64-65.
70. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления (диагностика) : учеб. пособие [Текст] / Н.Н. Ползунова, В. Н. Краев. – М.: Акад. Проект, 2012. – 240 с. (20 экз.);

71. Ревенков, А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А. Ревенков // Экономист.- 2014. – № 7. – С. 68 – 74.
72. Савина, И. От мотивации к партнерству – идеология XXI века [Текст] / И. Савина // Управление персоналом.- 2014. – № 6. – С. 26 – 28.
73. Самоукина, Н. В. Мотивация персонала как проблема [Текст] / Н.В. Самоукина // Управление персоналом.- 2013. – № 7. – С. 62-66.
74. Сарган, Г.Н. Новые технологии управления персоналом [Текст] / Г.Н. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов. – СПб.: Изд-во Речь, 2012. – 416 с.
75. Семенов А. К. Основы менеджмента. Учебник [Текст] / А. К. Семенов – 2 – е изд. – ИТК «Дашков и Ко», 2011. – 300 с.
76. Семенов, С.П. Мотивационный анализ [Текст] / С.П. Семенов. – СПб.: Оазис, 2013. – 349с.
77. Сомов, Л. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху вашей фирмы [Текст] / Л. Сомов // Управление персоналом.- 2012. –№ 14. – С. 36-38.
78. Сорокина, М.В. Менеджмент предприятия [Текст] / М.В. Сорокина. – СПб.: Питер, 2013. – 528 с.
79. Социальный аудит: Учеб. пособие [Текст] / Под общ. ред. А. А. Шулуса, Ю. Н. Попова. М.: Изд. дом «АТИСО», 2015;
80. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] /Л.У. Стаут. – М.: ООО «Изд-во «Добрая книга»», 2014. – 536 с.
81. Тополя, И. В. Мотивация в системе управления стоимостью компании [Текст] / И.В. Тополя // Управление персоналом.- 2011.- № 1 – С. 82-85.
82. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2011. – 216 с.
83. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 4-е изд., – М.: Дело, 2014. – 272 с.

84. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Справочник по кадровому делопроизводству [Текст] / Л.В. Труханович. – 5-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. – 608 с.
85. Турчинова А. И., Москаленко А.А. Управление персоналом: учебник. [Текст] / Под ред. А. И. Турчинова. – М.: Издательство РАГС, 2013. – 488 с.
86. Трофимова О.А. Экономика предприятия: учеб.-метод. комплекс [Текст] / О. А. Трофимова ; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург: [б. и.], 2013. – 106 с.
87. Успенская, Е.А. Стратегия эффективной мотивации [Текст] / Е.А. Успенская // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 3. – С. 10-17.
88. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: Эксмо, 2013. – 351 с.
89. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.- 423 с.
90. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2013.- 638 с.
91. Управленческий консалтинг: учеб. пособие [Текст] / Г. И. Маринко; МГУ. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 381 с.
92. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: «Зеркало», 2012. – 448 с.
93. Ушакова М. □ Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала [Текст] / М. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 8, 2011.
94. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. – Спб.: питер, 2012. – 141 с.
95. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов [Текст] / Цыпкин.Ю.А. – М.: Юнити – ДАНА, 2014. – 446 с.

96. Цыпкин, Ю.П. Управление персоналом [Текст] / Ю.П. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 289 с.

97. Черемошкина, Л. Мотивация труда: факторы влияния [Текст] / Л. Черемошкина. // Человек и труд.- 2011. – № 8. – С. 75-79.

98. Чурюмов, Б. С. Как меняется доминанта мотивации в зависимости от обстоятельств [Текст] / Б. С. Чурюмов // Управление персоналом.- 2013. – № 1. – С. 86 – 90.

Нормативные документы:

1. Годовой отчет АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2013 год.
2. Годовой отчет АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014 год.
3. Годовой отчет АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2015 год.
4. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М., Минтруд России, 2000.
5. Коллективный договор ОАО «НПК «Уралвагонзавод» на 2015-2017 годы.
6. Положение о цехе «130».
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2015
8. Устав «АО НПК «Уралвагонзавод».
9. Положение «Об оплате и материальном стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» за основные результаты хозяйственной деятельности».

ГЛОССАРИЙ

| Понятие | Определение понятия | Источник |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Вознаграждение | - один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации вознаграждение – все то, что представляет интерес для работника, ценность или может казаться ему ценным | Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – Спб.: СпБУЭФ, 2012. – 268 с. |
| 2. Должностная инструкция | - документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему должность | Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера /П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2012. – 576 с. |
| 3. Заработная плата | - часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда, представляет собой сумму денежных выплат и стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору. | Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2013. – 319 с. |
| 4. Коллектив | - сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей | Грошев, И.В. Организационная культура / И.В. Грошев. – М.: Юнити, 2012. – 288 с. |
| 5. Компенсационные выплаты | - денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим работникам за выполненную ими работу | Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2013. – 319 с. |

| | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Конфликт | - разногласие двух или нескольких сторон по какому-либо вопросу, | Корчагина, А.С. Управление персоналом / А.С. Корчагина. – М.: Изд-во Экзамен, 2013. – 64 с. |
| 7. Конфликтная ситуация | - противоречивые позиции двух или нескольких сторон по какому-либо вопросу, стремление к противоположным целям, использование различных средств достижения, несоблюдение интересов, желаний всех участников процесса. Под воздействием внешних факторов превращается в конфликт | Жуков А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации. М.: МИК, 2012; |
| 8. Морально-психологический климат | - устойчивое эмоционально-нравственное состояние социальной группы, выражающее настроение людей, занятых совместной деятельностью, их отношение друг к другу, общественное мнение относительно важнейших материальных и духовных ценностей | Лукашевич, В. В. Управление персоналом: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений / В.В. Лукашевич.– М.: Издательский дом «Деловая литература», 2012. – 253 с. |
| 9. Мотивация | процесс, пересечения тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были удовлетворены этими стимулами, в конкретных условиях развития организации | Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2013.- 638 с. |
| 10. Мотивы | - все актуальные потребности работника | Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2013.- 638 с. |
| 11. Обучение персонала | - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей | Магура, М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура. – М.: ИД «Управление персоналом», 2013. – 653 с. |
| 12. Определение потребности в | -одно из важнейших направлений в маркетинге персонала, позволяющее | 1. Магура, М. Секреты |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| персонале | установить необходимый на заданный период времени качественный и количественный состав персонала | мотивации или мотивация без секретов / М. Магура. – М.: ИД «Управление персоналом», 2013. – 653 с. |
| 13. Организационная структура системы управления персоналом | - совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц | Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера /Л.У. Стаут. – М.: ООО «Изд-во «Добрая книга»», 2014. – 536 с. |
| 14. Повышение квалификации | - подготовка кадров с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности | Михайлов, Я. В. Эффективный менеджмент: Учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающим менеджмент / Михайлов Я. В.; М.: ГЕЛАН, 2012. – 372 с. |
| 15. Развитие персонала | - совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации | Огарков, А.А. Управление организацией /А.А. Огарков. – М.: Эксмо, 2016. – 512с |
| 16. Система управления персоналом | - система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций | Сартан, Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов. – Спб.: Изд-во Речь, 2012. – 416 |
| 17. Стимулы | - все имеющиеся в распоряжении системы управления персоналом организации материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, | Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, |

| | | |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | благодарности, награды, привилегии, льготы, статус), которые являются актуальными для сотрудников | 2013.- 638 с. |
| 18. Стимулирование | - внешний по отношению к персоналу процесс административного воздействия, исходящий от конкретного управленца или органа управления | Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2013.- 638 с. |
| 19. Управление персоналом | - целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, закономерностей, принципов и методов работы с персоналом | Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера /Л.У. Стаут. – М.: ООО «Изд-во «Добрая книга»», 2014. – 536 с. |
| 20. Формы оплаты труда | - способы установления зависимости между размером заработка работника, количеством и качеством его труда | Сарган, Г.Н. Новые технологии управления персоналом / Г.Н. Сарган, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов. – Спб.: Изд-во Речь, 2012. – 416 |

Положение об оплате и материальном стимулировании труда коллективов структурных подразделений АО "Научно-производственная корпорация "Уралвагонзавод" за основные результаты хозяйственной деятельности

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение разработано в соответствии со статьями 135, 142 Трудового кодекса Российской Федерации, Коллективного договора Общества и целях обеспечения единых подходов и принципов организации оплаты и стимулирования труда для коллективов структурных подразделений и работников АО "Научно-производственная корпорация "Уралвагонзавод".

1.2. Настоящее положение направлено на:

4. осуществление скоординированной единой политики Общества в области оплаты труда и мотивации персонала;

5. создание системы вознаграждения за труд, усиливающей мотивацию к труду за счет повышения материальной заинтересованности и ответственности коллективов структурных подразделений и каждого работника за выполнение установленных производственно-экономических показателей, улучшение качества выпускаемой продукции (работ, услуг), повышение производительности труда;

6. усиление ответственности структурных подразделений Общества за результаты хозяйственной деятельности и исполнение бюджета Общества;

7. выполнение каждым работником порученной работы на высокопрофессиональном уровне, соответствующем требованиям потребителей продукции (работ, услуг) или непосредственного руководителя.

1.3. Положение распространяется на рабочих, руководителей, специалистов и служащих всех структурных подразделений Общества.

2. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ

2.1. **Заработная плата (оплата труда работника)** — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты), выплачиваемые Работодателем в соответствии с действующим законодательством, коллективным договором, настоящим положением, иными локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

2.2. **Система оплаты труда** – способ исчисления размеров вознаграждения работнику в соответствии с произведенными им затратами труда или по результатам труда. Система оплаты труда может быть тарифная или бестарифная.

2.3. **Форма оплаты труда** – принцип соизмерения между затратами рабочего времени, производительностью труда работников и величиной их заработка. Форма оплаты труда может быть сдельная или повременная.

2.4. **Фонд заработной платы** – общая сумма денежных средств, предусмотренная в бюджете Общества на выплату заработной платы работникам.

2.5. **Тарифная система** – система оплаты труда, основанная на дифференциации заработной платы работников различных категорий, которая включает в себя тарифные ставки, оклады, тарифную сетку.

2.6. **Тарифный разряд** – величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работников.

2.7. **Квалификационный разряд** – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки.

2.8. **Тарификация работ** – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

2.9. **Тарифная сетка** – совокупность тарифных разрядов работ, определенная в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

2.10. **Тарифная ставка** – фиксированный размер оплаты труда работника, за выполнение нормы труда, определенной сложности за единицу времени без учета компенсационных и стимулирующих выплат.

2.11. **Оклад (должностной оклад)** – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных и стимулирующих выплат.

2.12. **Базовая часть заработной платы** – основная составляющая заработной платы работников, исчисляемая за фактически отработанное время по сдельным расценкам, часовым тарифным ставкам, окладам, договорам на оплату труда.

2.13. **Премирование** – форма вознаграждения персонала, выплачиваемого в случае достижения плановых результатов Обществом в целом, конкретным структурным подразделением, конкретным работником.

2.14. **Премия** – переменная часть заработной платы, выплачивается работнику дополнительно к оплате по тарифу, сдельному работнику за своевременное и качественное выполнение трудовых обязанностей и за достигнутые результаты, и носит стимулирующий (мотивирующий) характер.

3. СИСТЕМА И ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

3.1. Оплата и стимулирование труда коллективов структурных подразделений Общества производится за счет и в пределах Фонда заработной платы, образованного соответствующими структурными подразделениями на основе утвержденной Методики планирования и образования фонда заработной платы АО «НПК «Уралвагонзавод» и его структурных подразделений и средств фонда заработной платы, предусмотренных на эти цели в бюджете Общества.

3.2. В основе оплаты труда работников Общества лежит тарифная система.

3.3. Тарифные ставки и схемы окладов утверждаются генеральным директором Общества с учетом мнения профсоюзного комитета.

Тарифные ставки определены из расчета нормальной продолжительности рабочего времени.

В случае если по результатам специальной оценки труда работнику устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени (36 часов в неделю) оклад такого рабочего пересчитывается пропорционально установленной продолжительности рабочего времени.

При суммированном учете рабочего времени размер часовой тарифной ставки работников, которым установлен оклад определяется:

- для работников, которым установлена 40-часовая рабочая неделя, путем деления установленного оклада на среднемесячное число рабочих часов по графику текущего года с нормальной продолжительностью рабочей недели (40 часов в неделю).

- для работников, которым установлена 36-часовая рабочая неделя, путем деления установленного оклада на среднемесячное число рабочих часов по графику текущего года с нормальной продолжительностью рабочей недели (36 часов в неделю).

Для работников, которым установлен поденный учет рабочего времени, вышеуказанный порядок применяется для расчета размера оплаты за работу в сверхурочное время, выходные и нерабочие праздничные дни, а также доплаты за работу в вечернюю, ночную смены и в ночное время.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих и профессиональных стандартов.

В зависимости от условий организации производства, категории персонала, учета результатов труда конкретного работника работникам Общества может быть установлена одна из следующих форм оплаты труда:

- сдельная;
- повременная.

Повременная оплата труда производится по тарифным ставкам присвоенных разрядов или установленным должностным окладам с учетом фактически отработанного времени.

Повременная оплата труда имеет две разновидности:

- простая повременная, при которой оплата производится по тарифной ставке присвоенного разряда с учетом отработанного времени;

- повременно-премиальная, где помимо оплаты по тарифной ставке начисляется премия за выполнение установленных показателей.

Сдельная оплата производится по сдельным расценкам. Сдельные расценки определяются:

- умножением часовой тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах;
- делением часовой тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую норму выработки.

Сдельная форма оплаты труда имеет следующие разновидности:

- прямая сдельная, при которой сдельный заработок начисляется работнику по расценке за каждую единицу произведенной продукции, выполненной работы;

- сдельно-премиальная, где кроме сдельного заработка работнику начисляется премия по установленным показателям.

В зависимости от того, определяется ли заработок работника по индивидуальным или бригадным показателям, способ оплаты труда может быть индивидуальным или бригадным.

Рабочим со сдельной формой оплаты труда, работающим по индивидуальным нормам, сдельная оплата производится за количество рабочих часов по графику текущего года с нормальной продолжительностью рабочей недели (40 часов в неделю);

8. для работников, которым установлена 36-часовая рабочая неделя, - путем деления установленного оклада (должностного оклада) на среднемесячное число рабочих часов по графику текущего года с сокращенной продолжительностью рабочего времени (36 часов в неделю).

Для работников, которым установлен поденный учет рабочего времени, вышеуказанный порядок применяется для расчета размера оплаты за работу в сверхурочное время, выходные и нерабочие праздничные дни, а также доплаты за работу в вечернюю, ночную смены и в ночное время.

3.4. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов (категорий) работникам производится с учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ИТКС), Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и профессиональных стандартов.

3.5. В зависимости от условий организации производства, категории персонала, учета результатов труда

конкретного работника работникам Общества может быть установлена одна из следующих форм оплаты труда:

9. сдельная;
 10. повременная.
- 3.6. Повременная оплата труда производится по тарифным ставкам присвоенных разрядов или установленным должностным окладам с учетом фактически отработанного времени.
- Повременная форма оплаты труда имеет две разновидности:
11. простая повременная, при которой оплата производится по тарифной ставке присвоенного разряда (оклада) с учетом отработанного времени;
 12. повременно-премиальная, где помимо оплаты по тарифной ставке (окладу) начисляется премия за выполнение установленных показателей.
- 3.7. Сдельная оплата производится по сдельным расценкам. Сдельные расценки определяются:
13. умножением часовой тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах;
 14. делением часовой тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую норму выработки.
- Сдельная форма оплаты труда имеет следующие разновидности:
15. прямая сдельная, при которой сдельный заработок начисляется работнику по расценке за каждую единицу произведенной продукции, выполненной работы;
 16. сдельно-премиальная, где кроме сдельного заработка работнику начисляется премия по установленным показателям.
- 3.8. В зависимости от того, определяется ли заработок работника по индивидуальным или бригадным показателям, способ оплаты труда может быть индивидуальным и бригадным.
- Рабочим со сдельной формой оплаты труда, работающим по индивидуальным нормам, сдельная оплата производится за количество произведенной конкретным работником годной продукции, учтенной в установленном в Обществе порядке, или за выполненный объем работ.

Рабочим-сдельщикам при индивидуальной сдельной оплате труда, выполняющим в течение смены работы, тарифицируемые ниже присвоенного им разряда, к сдельному заработку производится доплата в виде разницы между тарифной ставкой выполняемой работы и тарифной ставкой присвоенного работнику разряда.

3.10. Рабочим со сдельной формой оплаты труда, работающим в бригаде, сдельная оплата производится за количество произведенной коллективом бригады годной продукции, учтенной в установленном в Обществе порядке. Распределение заработка между членами бригады осуществляется пропорционально тарифным ставкам присвоенного разряда за фактически отработанное время и с учетом коэффициента трудового участия в соответствии с действующим в Обществе положением о формировании производственных бригад.

При бригадной оплате труда сдельная расценка рассчитывается путем деления суммарной часовой тарифной ставки членов бригады на часовую норму выработки.

3.11 В отдельных случаях может применяться договорная (индивидуальная) оплата труда. Условий оплаты труда по данной форме устанавливаются договором на оплату труда в соответствии с действующим в Обществе положением о договорной (индивидуальной) форме оплаты труда.

3.12. Отдельным высококвалифицированным рабочим могут устанавливаться месячные должностные оклады (взамен тарифных ставок).

3.13. Форма оплаты труда рабочих регламентируется в тарифных условиях структурного подразделения, которые утверждаются директором по персоналу с учетом мнения представителя работников: председателя профсоюзного комитета НПО «Уралвагонзавод».

3.14. В отдельных случаях, в связи с производственной необходимостью, форма организации оплаты труда может регламентироваться в разработанном для отдельного структурного подразделения (отдельных работников) положении об оплате труда.

3.15. При индексации часовых тарифных ставок и окладов структура - подразделения Общества разрабатывают мероприятия по изысканию дополнительных средств на оплату труда за счет увеличения объемов производства, сокращения расходов, изменения сложившейся структуры заработной платы (изменение соотношения базовой части заработной платы и стимулирующих выплат), снижения непроизводительных выплат (оплата простоев, работ в сверхурочное время и выходные дни и др.), оптимизации численности персонала.

4. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

4.1. Планирование и образование фонда заработной платы структурных подразделений Общества производится в соответствии с Методикой планирования и образования фонда заработной платы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и его структурных рабочих часов по графику подразделений.

4.2. Фонд заработной платы включает в себя основную и дополнительную заработную плату.

Все начисления основной и дополнительной заработной платы работникам Общества, а также удержания из нее производятся по шифрам видам оплат, содержащимся в действующем в Обществе справочнике видов оплат и удержаний (дешифраторе).

4.3. Основная заработная плата работников Общества состоит из трех составляющих:

17. базовая часть;
 18. компенсационные выплаты;
 19. стимулирующие выплаты.
- 4.4. Из образованного в соответствии с настоящим положением фонда заработной платы структурные подразделения в первую очередь производят выплаты работникам базовой части и доплат и надбавок компенсационного и стимулирующего характера, установленных статьями Трудового кодекса Российской Федерации, коллективным договором и локальными нормативными актами Общества.

4.5. Базовая составляющая заработной платы включает в себя:

20. при повременной оплате труда - оплату, произведенную работнику исходя из величины установленного оклада (должностного оклада, тарифной ставки, должностного оклада с учетом повышающего коэффициента, установленного договором на оплату труда);

21. при сдельной оплате труда - оплату за изготовленную годную продукцию в соответствии с установленными сдельными расценками на единицу продукции.

Оклад (должностной оклад, оплата по тарифной ставке, сдельная оплата) может быть и единственной составляющей заработной платы в тех случаях, когда ни формой оплаты труда, действующей в Обществе, ни трудовым договором для работника не предусмотрены какие-либо виды премирования.

При договорной («индивидуальной») оплате труда базовая часть заработной платы определена в договоре на оплату труда, заключенном с конкретным работником.

4.6. Компенсационные выплаты включают в себя доплаты и надбавки компенсационного характера. К компенсационным выплатам относятся:

- доплата за работу в сверхурочное время, выходные и нерабочие праздничные дни;

22. доплата за переработку нормы рабочего времени, предусмотренную графиком сменности;

23. доплата за работу в вечерней и ночной сменах, в ночное время;

- доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зон

обслуживания, увеличение объема работы и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

24. доплата за замещение отсутствующего работника;

25. надбавка за допуск к государственной тайне;

26. районный коэффициент;

27. доплата за работу с разделенным рабочим днем на части;

- другие доплаты и надбавки, установленные действующим законодательством и локальными нормативными актами Общества.

4.6.1. Оплата за работу в сверхурочное время производится за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере тарифной ставки установленного работнику разряда (оклада):

28. при повременной системе оплаты труда производится одинарная оплата сверхурочных часов в размере тарифной ставки (оклада) плюс доплата за первые два часа сверхурочной работы в размере 50 % часовой тарифной ставки (оклада), а за каждый следующий час - 100 % этой ставки (оклада);

29. при сдельной системе оплаты труда продукция, произведенная в период сверх установленной продолжительности рабочей смены, оплачивается сдельным расценкам, кроме того, работнику доплачивается за первые два часа сверхурочной работы 50% часовой тарифной ставки в соответствии с установленным работнику квалификационным разрядом, а за каждый следующий час - 100% этой ставки.

По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

Сверхурочная работа не должна превышать для каждого работника четырех часов в течение Двух дней подряд и 120 часов в год.

Оплата сверхурочных работ производится по шифру видов оплат 015.

4.6.2. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни (шифры видов оплат 025, 016) производится в двойном размере:

30. рабочим-сдельщикам - по двойным сдельным расценкам;

31. рабочим-повременщикам - в размере двойной часовой или дневной тарифной ставки установленного разряда;

32. работникам, получающим месячный оклад (должностной оклад) - в размере одинарной дневной или часовой ставки (части оклада за день или час работы) сверх установленного оклада, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере двойной часовой или дневной ставки сверх установленного оклада, - если работа производилась сверх месячной нормы.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

4.6.3. При наличии в утвержденном графике работы часов переработки производится доплата за переработку нормы рабочего времени, предусмотренную графиком режима работы (**шифр видов оплат 017**), в размере 50 % часовой тарифной ставки установленного разряда (оклада) за время переработки.

При этом работа, произведенная сверх нормы рабочего времени в праздничные и (или) выходные дни, при

подсчете часов переработки не учитывается.

При суммированном учете рабочего времени сверхурочными считаются часы, отработанные сверх установленной нормы рабочего времени за учетный период (месяц, квартал, год).

4.6.4. Доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема выполняемых работ или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором (шифры видов оплат 019, 020), устанавливаются в размерах и на условиях, определяемых по соглашению сторон или приказом (распоряжением) по Обществу (структурному подразделению) с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплаты устанавливаются в пределах фонда заработной платы и не могут превышать:

-но шифру видов оплат 019 - 30 % тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника;

33. но шифру видов оплат 020 - 25% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника.

Для отдельных категорий работников из числа медицинского персонала Общества доплата, выплачиваемая по шифру видов оплат 019, может быть увеличена до 50%.

При невыполнении или некачественном выполнении возложенных дополнительных обязанностей доплата за выполнение дополнительной работы не производится.

4.6.5 Доплата за замещение отсутствующего работника (шифр видов оплат 022) производится при условии освобождения замещающего работника от работы, определенной трудовым договором, на основании соответствующего приказа по Обществу (структурному подразделению) в следующих размерах:

34. в случае если он является рабочим со сдельной, либо сдельно- премиальной системой оплаты труда - в размере должностного оклада замещаемого работника;

35. в случае если он является рабочим с повременной, либо повременно- премиальной системой оплаты труда - в размере разницы между его тарифом и должностным окладом замещаемого работника;

36. в случае если он является руководителем, специалистом, служащим, либо рабочим, имеющим месячный оклад - в размере разницы между его должностным окладом (месячным окладом) и должностным окладом замещаемого работника.

4.6.6. Для работников Общества, работающих в многосменном режиме, устанавливается доплата к тарифной ставке (должностному окладу) за работу в многосменном режиме в размере:

37. за каждый час работы в вечернюю смену - 20% тарифной ставки (оклада);

- за каждый час работы в ночную смену - 40% тарифной ставки (оклада).

Многосменным считается режим, когда в структурном подразделении в течение суток работа организована в две и более смены (включая непрерывные производства).

Смена, в которой не менее 50 % рабочего времени приходится на ночное время (с 22 часов до 6 часов утра), считается ночной. Смена, непосредственно предшествующая ночной, считается вечерней.

Доплата за работу в вечернюю и ночную смены производится по шифрам видов оплат 037 и 038 соответственно.

4.6.7. Работникам структурных подразделений, работающим по графикам режима работы с продолжительностью смены более 12 часов, производится доплата за работу в ночное время в размере 40 % часовой тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время (с 22 часов до 6 часов утра). При этом не имеет значения, выполнялась ли такая работа в пределах нормы рабочего времени, в выходные или нерабочие праздничные дни.

Доплата за работу в ночное время производится по шифру видов оплат 038.

4.6.8. Работникам, работающим со сведениями, составляющими государственную тайну, устанавливается надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну. Конкретный размер надбавки зависит от степени секретности сведений, к которым указанные работники имеют документально подтвержденный доступ, и устанавливается ежегодно приказом генерального директора Общества.

Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, выплачивается по шифру видов оплат 041.

4.7. Стимулирующие выплаты включают в себя:

- доплаты и надбавки стимулирующего характера;
- премии;
- иные поощрительные выплаты.

Все стимулирующие выплаты устанавливаются коллективным договором, соглашениями и локальными нормативными актами Общества в соответствии с действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

4.8. К доплатам и надбавкам стимулирующего характера относятся:

- доплата за руководство бригадой;

- надбавка за профессиональное мастерство;

- надбавка за ученую степень;

- другие доплаты и надбавки стимулирующего характера, установленные действующим законодательством и локальными нормативными актами Общества.

4.8.1. Бригадирам, не освобожденным от основной работы, устанавливается доплата за руководство бригадой в следующих размерах:

| Численность бригады, чел. | Доплата бригадиру, не освобожденному от основной работы, за полный отработанный месяц, руб. |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| от 11 до 15 человек | 1 000 руб. |
| от 16 до 25 человек | 1 500 руб. |
| свыше 26 человек | 2 000 руб. |

Звеньевым доплата за руководство звеном (при численности звена 5 и более человек) устанавливается в размере 500 рублей.

Доплата за руководство бригадой (звеном) производится по шифру видов оплат 014.

4.8.2. Отдельным высококвалифицированным рабочим, работающим на особо ответственных, участках производства и достигшим наивысших результатов по своей профессии, устанавливается надбавка за **профессиональное** мастерство. Установление надбавки, а также ее выплата производится в соответствии с действующим в Обществе положением о выплате надбавки за профессиональное мастерство.

Выплата надбавки за профессиональное мастерство осуществляется по шифру видов оплат 027.

4.9. В целях повышения материальной заинтересованности работников в выполнении Обществом задач, направленных на производство высококачественной, конкурентоспособной продукции, могут применяться следующие виды премирования:

- ежемесячное премирование за текущие результаты работы;
- дополнительное премирование;
- разовое премирование;
- премирование по специальным системам.

4.9.1. Расчет и начисление премии за текущие результаты работы производится в соответствии с разделом 5 настоящего положения.

4.9.2. Выплаты других видов премий, не предусмотренных Типовым положением об оплате и стимулировании труда, работникам Общества, в том числе порядок, условия и размеры выплаты вознаграждений на основе системы ключевых показателей эффективности (КГГЗ), производятся в соответствии с локальными нормативными актами, утвержденными в установленном в Обществе порядке, или на основании приказа генерального директора Общества.

4.10. Дополнительный фонд заработной платы включает следующие виды оплат, производимых работнику за неотработанное время в соответствии с Трудовым кодексом РФ, коллективным договором:

- вознаграждение работникам за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе;
- доплата за сокращенную ночную смену;
- оплата времени простоя;
- оплата ежегодных основных и дополнительных отпусков, ученических отпусков;
- оплата за время медицинского обследования, за дни сдачи крови и ее компонентов и предоставленных в связи с этим дней отдыха;
- оплата, сохраняемая за работниками, привлекаемыми к выполнению государственных или общественных обязанностей;
- оплата дополнительных выходных дней лицам, осуществляющим уход за детьми-инвалидами;
- другие виды оплаты за неотработанное время.

4.10.1. Вознаграждение работникам за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе (шифр видов оплат 215), за исключением работников, получающих оклад (должностной оклад), выплачивается в размере одинарной дневной тарифной ставки присвоенного разряда, рассчитанного исходя из нормальной продолжительности рабочей смены, установленной для конкретного работника, но не более 8 часов. При нахождении работника в ежегодном оплачиваемом отпуске, ученическом отпуске, отпуске без сохранения заработной платы, в период временной нетрудоспособности, простоя дополнительное вознаграждение не выплачивается.

В случае если при суммированном учете рабочего времени бюджет рабочего времени работника превышает среднемесячную норму рабочего времени в текущем году, а нерабочий праздничный день является для работника его выходным днем, дополнительное вознаграждение за такой нерабочий праздничный день не начисляется.

В случае привлечения к работе в нерабочий праздничный день на неполную рабочую смену дополнительное вознаграждение работнику за часы недоработки не начисляется.

4.10.2. **Доплата за сокращенную продолжительность ночной смены рабочим-повременщикам производится в размере одинарной часовой тарифной ставки по шифру видов оплат 216.**

4.10.3. Размер оплаты времени простоя зависит от виновника простоя.

Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере двух третей тарифной ставки (оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя (шифр видов оплат 218).

Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере двух третей средней заработной платы работника (шифр видов оплат 217).

Время простоя по вине работника оплате не подлежит.

4.10.4. Работникам в возрасте до 18 лет (за исключением работающих в свободное от учебы время) устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени. Данной категории работников производится доплата за сокращенную продолжительность рабочего времени из расчета часовой тарифной ставки за время, на которое сокращена продолжительность ежедневной работы по сравнению с нормальной продолжительности ежедневной работы, установленной для соответствующей категории работников, (шифр видов оплат 221).

4.10.5. Оплата дней сдачи крови и ее компонентов и предоставленных в связи с этим дней отдыха производится по шифру видов оплат 241 в соответствии с действующим законодательством и осуществляется в размере среднего заработка исходя из нормальной продолжительности рабочего дня (8 часов).

4.10.6. Оплата дополнительных выходных дней лицам, осуществляющим уход за детьми-инвалидами, производится по шифру видов оплат 348 в соответствии с действующим законодательством и осуществляется в размере среднего заработка исходя из нормальной продолжительности рабочего дня (8 часов).

4.11. Установление размера и выплата работникам Общества надбавок, доплат, вознаграждения по итогам работы за год и других выплат из фонда заработной платы производится в соответствии с локальными нормативными актами Общества.

5. ПРЕМИРОВАНИЕ ЗА ТЕКУЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

5.1. Премия за текущие результаты работы выплачивается в соответствии с настоящим положением из средств фонда заработной платы структурного подразделения, оставшегося после выплаты базовой части заработной платы и компенсационных выплат, и ставится в прямую зависимость от достижения конечных результатов хозяйственной деятельности структурного подразделения, конкретного работника и Общества в целом.

5.2. Премия начисляется работникам Общества за выполнение установленных показателей премирования.

5.3. Порядок оценки и стимулирования труда коллективов структурных подразделений и отдельных работников осуществляется на основе системы показателей, в том числе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые устанавливаются дифференцированно по структурным подразделениям, категориям работающих исходя из конкретных задач, стоящих перед коллективом и конкретным работником, и утверждаются:

- для рабочих - директором по персоналу по согласованию с цеховым профсоюзным комитетом;

- для руководителей, специалистов и служащих - генеральным директором Общества с учетом мнения профсоюзного комитета.

5.4. Конкретный размер премии, показатели и условия премирования по профессиям и категориям работников устанавливаются на определенный период и пересматриваются по мере необходимости.

5.5. Премирование работников производится ежемесячно по результатам работы в отчетном месяце в зависимости от категории работников, перечня показателей и установленной по ним периодичности учета и отчетности.

5.6. Начисление премии рабочим производится в отчетном месяце. Начисление премии руководителям, специалистам и служащим производится в месяце, следующем за отчетным. Премирование осуществляется отдельно по каждому установленному показателю премирования.

В случае невыполнения показателей за месяц, но выполнении их с начала года премия выплачивается в полном размере.

5.7. Для премирования рабочих рекомендуется устанавливать не менее двух показателей премирования, один из которых является обязательным - выполнение цехом плана по товарной продукции (готовой продукции, услугам, графику производства).

Размер устанавливаемой премии за выполнение цехом плана по товарной продукции (готовой продукции, услугам, графику производства) не может быть менее 50 % расчетного размера премии.

5.8. Из показателей, обеспечивающих качество продукции (работ, услуг) и рентабельность выпускаемой продукции, следует устанавливать следующие показатели премирования:

- отсутствие дефектов, рекламаций и брака, сдача продукции с первого предъявления;
- снижение уровня рекламаций, возврата продукции от цехов - потребителей по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года или обеспечение достижения запланированных базовых уровней по этому показателю;
- снижение уровня потерь от брака, списанного по шифру «Вина исполнителя» и увеличение размера возмещения убытков от брака с виновных от общих потерь от брака по этому шифру или обеспечение достижения запланированного базового уровня по этому показателю;
- своевременное и качественное выполнение планово-предупредительных ремонтов;
- соблюдение и сокращение сроков ремонтов оборудования;
- соблюдение и сокращение простоев технологического оборудования, транспортных средств;
- повышение качества выпускаемой продукции (работ, услуг);
- рост производительности труда;
- выполнение плана по производительности труда;

– ритмичность выпуска продукции и т.п.

Для рабочих-контролеров рекомендуется устанавливать в качестве показателей премирования отсутствие пропусков дефектов, рекламаций и брака.

5.9. Показатели, условия и размеры премирования для основных и вспомогательных рабочих всех структурных подразделений Общества устанавливаются по форме в соответствии с приложением № 2.

5.10. Условием премирования рабочих является:

1) наличие средств на премирование в фонде заработной платы соответствующего структурного подразделения;

2) выполнение норм выработки и (или) своевременное и качественное выполнение заданий мастера.

5.11. Показатели и размеры премирования руководителей, специалистов служащих цехов МСП, ВСП, МП, ПНСО, ИП, Волчанского механического завода (300), цехов вспомогательного производства и управлений 57, 315, 510, 430, 450 (кроме руководителей, указанных в пункте 5.12. настоящего положения) устанавливаются в соответствии с приложением № 3 к настоящему положению. Показатели и размеры премирования руководителей, специалистов и служащих отделов, управлений, центров, институтов, филиалов (кроме руководителей, указанных в пункте 5.12. настоящего положения) устанавливаются в соответствии с приложением № 4 к настоящему положению.

5.12. Премирование начальников, главных инженеров производств и их заместителей, начальников цехов и их заместителей, директора, главного инженера, начальников цехов Волчанского механического завода, а также их заместителей, начальников отделов, управлений, центров, институтов осуществляется в соответствии с приложениями №3 и №4 к настоящему положению, либо регламентируется отдельными положениями об оплате и стимулировании труда руководителей Общества, утвержденными в соответствии с принятым в Обществе порядком. Премирование работников ЦКУ-МГ1 (235) производится в соответствии с утвержденным в Обществе локальным нормативным актом.

5.13. Условием премирования руководителей, специалистов и служащих структурных подразделений Общества является наличие средств на премирование в фонде заработной платы соответствующего структурного подразделения.

5.14. В случае невыполнения в отчетном месяце плана по объему продаж (выручки от реализации) размер премии, полагающийся к начислению РСС структурных подразделений Общества (в том числе руководителей, премирование которых осуществляется на основе ключевых показателей эффективности (КПЗ), а также работников, показатели премирования которых установлены в договоре на оплату труда), снижается на 15% кроме работников МСП, 13СГ1 и МП, а также структурных подразделений, которым установлен показатель премирования «Выполнение плана по объему продаж (выручки от реализации)» либо «Выполнение плана по чистой прибыли».

5.15. В случае снижения объемов производства товарной (готовой) продукции (услуг) в структурных подразделениях МСП ВСП и МП в отчетном месяце в сравнении со среднемесячным показателем предыдущего года размер премии РСС данных структурных подразделений корректируется на поправочный коэффициент в соответствии со следующей шкалой:

5.16. В целях снижения штрафов за пользование железнодорожными вагонами парка ОАО «РЖД»,

| Темп роста объемов производства в отчетном месяце в сравнении со среднемесячным показателем предыдущего года | Поправочный коэффициент |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 90,0% и более | 1,0 |
| 75,0-89,9% | 0,8 |
| 60,0-74,9% | 0,7 |
| 40*)-59,9% | 0,6 |
| ниже 40% | 0,5 |

уменьшения затрат по простоям сверх нормы собственных (арендованных) вагонов под грузовыми операциями, а также вагонов, предоставленных ООО «УВЗ-Логистик» для транспортировки грузов для нужд Общества, сумма премии, начисленная отдельным РСС (кроме РСС цехов 6, 14), но чьей вине произошло превышение установленного норматива, по результатам отчетного месяца, уменьшается на сумму затрат на сверхнормативное пользование вагонами. При этом уменьшение суммы премии производится не более чем на 25% от начисленной с соответствующим уменьшением фонда заработной платы соответствующего структурного подразделения.

5.17. Причиной образования просроченной дебиторской задолженности послужил выявленный факт ненадлежащего исполнения обязанностей, возложенных на работников Общества, выраженный в совершении виновных действий (бездействии), сумма премии, полагающаяся к начислению отдельным РСС либо отдельным структурным подразделениям Общества, допустившим образование просроченной дебиторской задолженности, уменьшается в соответствии с действующим в Обществе положением о работе с дебиторской и кредиторской задолженностью с последующим уменьшением фонда заработной платы соответствующего структурного подразделения.

5.18. Для РСС централизованных служб, которым установлен показатель «Выполнение основных технико-экономических показателей курируемого цеха» процент премии за выполнение данного показателя определяется по формуле:

$$\% \text{ прем} = \text{тах}\% \text{ прем} * \text{Квып},$$

где *% прем* - процент премии за выполнение показателя «Выполнение основных технико-экономических показателей курируемого цеха»;

тах % прем — максимальный процент премии, полагающийся в соответствии с Типовым положением за выполнение показателя «Выполнение основных технико-экономических показателей курируемого цеха»;

Квып - отношение начисленного по результатам хозрасчетной комиссии процента премии РСС курируемого цеха к плановому проценту премии РСС курируемого цеха;

В случае если за централизованной службой закреплены два и более цеха, для определения *Квып* используется среднеарифметическое значение *Квып* по всем курируемым цехам.

5.19. Премирование рабочих, руководителей, специалистов и служащих при невыполнении установленных показателей премирования не производится

5.20. Распределение премиального фонда между работникам.. структурного подразделения может производиться:

- в размерах установленных настоящим положением (для РСС) и показателями, условиями и размерами премирования (для рабочих), исходя из тарифа за фактически отработанное в отчетном месяце время либо сдельной заработной платы за изготовленную в отчетном месяце годную продукцию;

- размерах, установленных настоящим положением (для РСС) и показателями, условиями и размерами премирования (для рабочих), исходя из тарифа за фактически отработанное в отчетном месяце время либо сдельной заработной платы за изготовленную в отчетном месяце годную продукцию, с применением системы коэффициентов трудовой эффективности (КТЭ) (приложение № 5).

5.21. Основанием для начисления премии рабочим являются справки о выполнении установленных показателей премирования, сформированные исходя из данных первичного, управленческого и оперативного учета, и подписанные соответствующими руководителями структурных подразделений. При этом справка о выполнении плана по товарной (готовой) продукции (услугам, графику производства) цехом за отчетный период должна быть подписана начальником цеха, начальником ПДБ и экономистом.

5.22. Основанием для начисления премии за основные результаты хозяйственной деятельности руководителям, специалистам и служащим является отчет о хозяйственной деятельности структурного подразделения, представленный не позднее 16 числа месяца, следующего за отчетным, на рассмотрение хозрасчетной комиссии Общества.

5.23. Основанием для начисления премии по показателям, не нашедшим отражения в отчете о хозяйственной деятельности, являются справки, подтверждающие выполнение установленных показателей премирования, подписанные соответствующими руководителями Общества и предоставленные не позднее 20 числа месяца, следующего за отчетным, на рассмотрение хозрасчетной комиссии.

5.24. В случае непредоставления каким-либо из структурных подразделений отчетных документов (отчета или справки) в сроки, указанные в пунктах 5.22 и 5.23, вопрос о премировании работников такого структурного подразделения на заседании хозрасчетной комиссии Общества не рассматривается и премия данному структурному подразделению не начисляется.

5.25. Премирование рабочих, руководителей, специалистов и служащих централизованных служб Общества независимо от местонахождения их рабочих мест производится по показателям, установленным для соответствующих централизованных служб.

5.26. Премия начисляется, на должностной оклад (тарифную ставку, сдельную заработную плату) с учетом:

- доплаты за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- доплаты за работу по графику с разделением дня на части;
- доплаты за выполнение обязанностей бригадира, звеньевового;
- надбавки в соответствии с повышающим коэффициентом, установленным договором на оплату труда;
- разницы в окладах при временном замещительстве.

5.27. Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с переводом на другую работу, уходом на пенсию, при расторжении трудового договора с Обществом по уважительным причинам, предусмотренным действующим законодательством, начисление премии производится на оклад (тариф) за фактически отработанное время

5.28. Коллективам и отдельным работникам, виновным в нарушении технологической дисциплины, должностных инструкций, локальных нормативных актов, ухудшении качества продукции, несоблюдении стандартов и технических условий, поступлении рекламаций или возврате недоброкачественной продукции и других производственных упущениях, поименованных в приложении № 6 настоящего положения, может быть произведено снижение размера или не начисление (лишение) премии.

Полное или частичное лишение премии производится за тот расчетный период, в котором упущение в работе совершено или когда стало известно о нем администрации.

Лишение отдельных работников премии или снижение ее размера оформляется приказом генерального директора Общества или иного уполномоченного представителя работодателя (директора по персоналу, начальника производства, руководителя структурного подразделения) с обязательным указанием причин.

5.29. Лица, совершившие прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин в течение

всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены)), появившиеся на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, лишаются премии полностью.

Лица, совершившие хищение имущества Общества, а также личного имущества работников лишаются премии полностью.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- 6.1. Ответственность за соблюдение правильности применения настоящего Типового положения, в том числе в части использования фонда заработной платы в зависимости от конечных результатов работы структурных подразделений Общества, возлагается на руководителей структурных подразделений и начальников БОТиЗ (лиц, выполняющих их функции).
- 6.2. В случае если в отчетном месяце суммарная величина фактического фонда заработной платы структурного подразделения превышает величг. образованного согласно Методике фонда заработной платы, руководитель структурного подразделения и начальник БОТиЗ (лицо, выполняющее его функции) лишаются премии полностью или частично.

Основанием для лишения или снижения премии является приказ по Обществу о результатах хозяйственной деятельности за отчетный месяц.

Анкетный опрос

о степени удовлетворенности выполняемой работой

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу от 1 до 5):

5 - полностью удовлетворяет

4 - скорее удовлетворяет, чем нет

3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 - скорее не удовлетворяет

1 - совершенно не удовлетворяет

1. Размер заработной платы 1 2 3 4 5

2. Сам процесс выполняемой работы 1 2 3 4 5

3. Перспективы профессионального и служебного роста 1 2 3 4 5

4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем 1 2 3 4 5

5. Важность и ответственность выполняемой работы 1 2 3 4 5

6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) 1 2 3 4 5

7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне 1 2 3 4 5

8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей 1 2 3 4 5

9. То, насколько эффективно организована работа в целом 1 2 3 4 5

10. Взаимоотношения, сложившиеся в коллективе 1 2 3 4 5

11. Отношения с непосредственным руководителем 1 2 3 4 5

12. Возможность для проявления самостоятельности и инициативы в работе 1 2 3 4 5

13. Режим работы (сменность) 1 2 3 4 5

14. Полезность, нужность Вашей работы 1 2 3 4 5

15. Соответствие работы Вашим способностям 1 2 3 4 5

16. Работа как средство достижения успеха в жизни 1 2 3 4 5

17. Система мотивации и стимулирования труда 1 2 3 4 5
18. Занимаемая должность 1 2 3 4 5
19. Премия годовая 1 2 3 4 5
20. Премия к отпуску 1 2 3 4 5
21. Оплата санаторно-курортных расходов 1 2 3 4 5
22. Содержание информации на доске почета 1 2 3 4 5
23. Организация профсоюзной работы (детские елки, дни здоровья) 1 2 3 4 5
24. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность
(вписать) _____
25. Пол М Ж
26. Возраст: _____

Спасибо за ответы!

Анкета для выявления форм стимулирования

I. Проранжируйте перечисленные ниже 10 факторов от 1 до 10 по степени важности для повышения вашей производительности труда, где 1 - наиболее важно, 10 - наименее важно.

1. Наличие благоприятных возможностей для продвижения по службе.
2. Установление заработной платы на уровне рыночной цены труда.
3. Увязка заработной платы с результатами труда.
4. Признание и одобрение руководством хорошо выполненной работы.
5. Возможность реализации творческого потенциала.
6. Получение работы, требующей высокой ответственности.
7. Возможность самостоятельно определять методы решения поставленной задачи.
8. Комфортные условия труда на рабочем месте.
9. Гибкий график рабочего дня.
10. Реализация потребности в общении с коллегами, партнерами, клиентами.

II. Перечислите факторы, которые мешают вашей работе и также проранжируйте их по 10-балльной шкале, где 1 - сильнее всего мешает, 10 - менее всего мешает

1. Руководитель необъективно оценивает мои результаты труда.
2. Мне выплачивают премию в меньшем размере по сравнению с коллегами, выполняющими аналогичную работу.
3. Мне дают более напряженные задания, чем другим работникам.

4. Мне часто дают задания, которые не позволяют использовать имеющийся уровень квалификации.

5. Меня редко направляют на обучение.

6. Мне длительное время не повышают заработную плату.

7. Меня не зачисляют в резерв на выдвижение.

8. У меня ограничена возможность получения информации о различных аспектах деятельности предприятия, необходимой для качественного выполнения работы.

9. Я ограничен в возможности принимать самостоятельные решения при выборе методов решения стоящих передо мной производственных задач.

10. Меня не устраивает морально-психологический климат в коллективе.

11. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность
(вписать) _____

12. Пол М Ж

13. Возраст: _____

Спасибо за ответы!

«Положение о профессиональном обучении, этапах и перспективах карьерного роста» цеха «130» АО «НПК «Уралвагонзавод»

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение регламентирует различные виды профессионального обучения рабочих цеха «130» акционерного общества «НПК «Уралвагонзавод» (далее цех). Положение направлено на предоставление персоналу возможности получения знаний и навыков (специальных, углубленных и пр.), необходимых для повышения качества производимой продукции, работ и оказываемых услуг, освоения новых видов деятельности, а также создания надежного кадрового резерва.

1.2. Обучение рабочих на производстве включает в себя следующие формы обучения: подготовка новых рабочих, переподготовка (обучение вторым и смежным профессиям), повышение квалификации.

1.3. Ответственность за целенаправленность, планомерность осуществления производственного обучения и подготовку кадрового резерва возлагается на отдел кадров Общества, менеджера по персоналу и начальника цеха.

1.4. Ответственность за соблюдение обучающимся правил по охране труда возлагается на его непосредственного руководителя и инженера по охране труда.

2. Подготовка новых рабочих

2.1. Подготовка новых рабочих (начальное профессиональное образование на производстве) - это профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии, с целью получения ими квалификации по любому из направлений производственно-хозяйственной деятельности Общества. Подготовка новых рабочих проводится из числа лиц, вновь принятых на работу по ученическому договору (ст. 199 ТК РФ).

2.2. Обучение организуется непосредственно в структурных подразделениях цеха мастером производственного участка, либо

специалистом отдела профессионального развития персонала, который обеспечивает необходимую методическую помощь, сбор, контроль за оформлением и хранением документов (Карта аттестации).

Процесс обучения проходит под руководством инструктора по обучению (из числа начальников цехов, участков, мастеров), наставника производственного обучения (из числа высококвалифицированных рабочих), назначаемых приказом по Цеху. К обучению привлекаются профильные специалисты в качестве консультантов теоретического обучения.

2.3. Для производственного обучения в структурном подразделении выделяют рабочие места, оснащенные необходимым оборудованием, инструментами и материалами.

2.4. Обучение осуществляется индивидуально или в учебных группах. При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно, либо в «Центре подготовки кадров» получая консультации у инструктора и консультантов теоретического обучения; производственное обучение организуется индивидуально на рабочем месте под руководством не освобожденного от основной работы наставника производственного обучения.

При групповом обучении: теоретический курс изучается в учебной группе; производственное обучение организуется аналогично индивидуальной подготовке.

2.5. Теоретическое и производственное обучение осуществляется в пределах рабочего времени, согласно учебным планам и программе по соответствующей профессии. Программы обучения по конкретным профессиям утверждаются генеральным директором по представлению отдела кадров, согласованному с руководителями структурных подразделений.

Сроки обучения устанавливаются программой обучения, исходя из утвержденного плана, специфики профессии, необходимого уровня

квалификации, начальной образовательной и специальной подготовки, профессионального опыта, но не могут быть более 6 месяцев.

2.6. По окончании производственного обучения обучающийся должен выполнить квалификационную пробную работу. В качестве квалификационных пробных работ для обучающихся должны подбираться работы, соответствующие по своей сложности квалификационному разряду, предусмотренному квалификационной характеристикой, позволяющие выявить в какой мере обучаемый освоил технологию, овладел навыками по своей профессии (специальности), достиг требуемой производительности труда (выполнение норм времени, выработки) и обеспечивает выполнение технических требований производства работ. При подборе квалификационных пробных работ следует исходить из того, что продолжительность их выполнения должна быть не более одной смены, а нормы времени (или нормы выработки) должны соответствовать сменным заданиям в данном производственном подразделении.

Перед выполнением квалификационных пробных работ мастер участка должен принять меры для обеспечения каждого экзаменуемого соответствующим рабочим местом, отвечающим требованиям техники безопасности, необходимыми материалами, исправными приспособлениями, инструментами, а также технологической документацией и чертежами (если это необходимо). Экзаменуемым, не выполнившим пробную работу по независящим от него причинам, выполнение пробной работы назначается вторично. По результатам выполненной квалификационной пробной работы и определения уровня квалификации, оформляется заключение о сдаче квалификационной (пробной) работы.

2.7. По окончании срока обучения, после успешного выполнения квалификационной пробной работы, работник сдает экзамен действующей в Обществе квалификационной комиссии на присвоение ему рабочей специальности (квалификационного разряда). Результаты экзамена по

обучению на производстве заносятся в протокол квалификационной комиссии о присвоении рабочему профессии, разряда.

2.8. При успешной сдаче экзамена, на основании протокола квалификационной комиссии, отдел кадров готовит приказ о присвоении работнику определенной профессии, квалификационного разряда. Квалификационный разряд считается присвоенным с момента подписания об этом приказа генеральным директором Общества.

3. Переподготовка рабочих (обучение вторым и смежным профессиям)

3.1. Переподготовка рабочих (обучение вторым и смежным профессиям) - это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой или расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям. Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождаемых в связи с сокращением рабочих мест и других изменений, а также изъявивших желание сменить профессию с учетом потребности производства.

3.2. Учебные планы и программы для обучения рабочих вторым и смежным профессиям, сроки обучения утверждаются генеральным директором по представлению руководителей структурных подразделений применительно к учебным планам и программам для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям и разрядам. При этом допускается сокращение программ за счет исключения ранее изученного материала с учетом фактического уровня профессиональных знаний, умений и навыков обучаемых.

Формы переподготовки рабочих аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих (см. раздел 2).

4. Повышение квалификации

4.1. Повышение квалификации - профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных

знаний, навыков и умений по имеющейся профессии и присвоении более высокого разряда.

4.2. Организуются следующие формы повышения квалификации рабочих на производстве:

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- повышение квалификационного разряда.

Производственно-технические курсы создаются для повышения квалификации, углубления и расширения знаний, навыков и умений рабочих по имеющейся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства.

Курсы целевого назначения создаются для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, средств механизации и автоматизации, применяемых в производстве, правил и требований их безопасной эксплуатации, технической документации, научной организации труда, а также вопросов повышения качества выпускаемой продукции.

Повышение квалификационного разряда - это обучение рабочих с целью повышения квалификационного разряда по соответствующей профессии.

4.3. Программа, дата и место проведения курсов утверждаются распоряжением генерального директора по представлению руководителей структурных подразделений. Занятия на курсах проводятся в учебных группах численностью от 10 человек на собственной производственной базе, силами профильных специалистов. Комплектование групп осуществляется, как правило, рабочими одной или родственными профессиями либо в соответствии с тематической направленностью курсов. С целью определения эффективности обучения в соответствии со стандартом «Персонал. Подготовка и повышение квалификации» преподавателю курсов

рекомендовано проведение опроса слушателей до и после окончания обучения и составление карты аттестации.

4.4. Учебные планы и программы для повышения квалификационного разряда рабочих, сроки обучения, бюджет обучения утверждаются распоряжением генерального директора, финансового директора, директора по персоналу по представлению руководителей структурных подразделений применительно к учебным планам и программам по соответствующим профессиям и разрядам.

Формы обучения аналогичны применяемым при подготовке новых рабочих (см. раздел 2).

5. Оплата за обучение рабочих на производстве.

5.1. Наставнику производственного обучения выплачивается ежемесячная надбавка в размере 0,5% месячного оклада, установленного в трудовом договоре, в течение всего периода обучения. Дополнительно выплачивается единовременная надбавка в размере 10% месячного оклада в случае, если обучившийся сдает квалификационный экзамен на «отлично». Если квалификационный экзамен сдан на «хорошо» или «удовлетворительно» дополнительная единовременная надбавка составляет 5% месячного оклада.

5.2. Консультантам теоретического обучения оплата за проведенные занятия производится из расчета 325 руб./час, согласно листу учета теоретического обучения рабочего. Дополнительно выплачивается единовременная надбавка в размере 10% месячного оклада, установленного в трудовом договоре, в случае, если обучившийся сдает квалификационный экзамен на «отлично»; или 5% месячного оклада при сдаче пробной работы и квалификационного экзамена на «хорошо» или «удовлетворительно».

5.3. Оплата за обучение рабочих осуществляется на основании служебной записки руководителя структурного подразделения, согласованной с отделом профессионального развития персонала.

Основанием для оплаты является лист учета теоретического обучения рабочего и протокол квалификационной комиссии.

6. Карьерный рост и замещение высвобождающихся вакансий

6.1. Продвижение сотрудника по профессиональной лестнице возможно при учете ряда факторов:

- Наличие необходимого уровня профессиональных навыков, знаний и умений;
- Прохождение обязательного обучения;
- Отсутствие нарушений трудовой дисциплины;
- Прохождение конкурса на замещение вакантной должности;

6.2. Информация об открывшейся вакансии размещается на доске информации цеха, в течение 10 рабочих дней принимаются заявки от соискателей, руководителей структурных подразделений на замещение данной вакансии.

Далее организуется оценка материалов личных дел претендентов, составляется профессиограмма, где отмечается наличие той или иной компетенции у каждого из работников, информация об этом также отражается на доске информации.

После назначается конкурсный день, когда претенденты демонстрируют профессиональные навыки, выполняя одно производственное задание при наличии равных условий, по итогу определяется работник выполнивший задание быстрее, качественнее, с меньшими затратами материальных ресурсов. Также учитывается способность и готовность передачи опыта.

6.3. Заключительное решение о назначении того или иного претендента на предполагаемую вакансию фиксируется на доске информации, где из рейтинга профессиограммы выявляется лидер, который и замещает данную вакансию.

6.4. Назначение работника на новую работу оформляется приказом по цеху и дополнительным соглашением к имеющемуся Трудовому договору.

Рекомендации «О применении коэффициента трудового участия»

Таблица 1 - Критерии трудового участия

| № п\п | Критерии трудовой эффективности | Единица измерения | Норматив изменения трудовой эффективности (Изм.) |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Для основных рабочих | | | |
| 1.1. | Обеспечение роста производительности труда и эффективности производства за счет пересмотра норм труда, снижения трудоемкости продукции | за месяц | от +0,05 до +0,25 |
| 1.2. | Подача рацпредложений, обеспечивающих экономическую эффективность | за каждый случай | +0,2 |
| 1.3. | Выполнение особо важных, срочных и непредвиденных работ, которые способствуют выполнению задач, поставленных перед структурным подразделением | за каждый случай | +0,1 (но, не более +0,3 за месяц) |
| 1.4. | Невыполнение в срок распоряжений, указаний мастера, другого руководителя | за каждый случай | -0,2 |
| 1.5. | Невыполнение сменного задания или сменной нормы по вине рабочего | за каждый случай | -0,1 |
| 1.6. | Наличие возвратов дефектной продукции от ОТК и ПЗ | за каждый случай | От -0,1 До -0,3 |
| 1.7. | Изготовление бракованной продукции | за месяц | - 0,2 |
| 1.8. | Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, пропускного и внутриобъектового режима | за каждый случай | От -0,1 До -0,5 |
| 1.9. | Несоблюдение правил техники безопасности | за каждый случай | -0,1 |
| 1.10 | Неудовлетворительная оценка по культуре производства | за каждый случай | -0,1 |
| II. Для вспомогательных рабочих | | | |
| 2.1. | Подача рацпредложений, обеспечивающих экономическую эффективность | за месяц | +0,2 |
| 2.2. | Выполнение особо важных, срочных и непредвиденных работ, которые способствуют выполнению задач, поставленных перед структурным подразделением | за каждый случай | +0,1 (но не более +0,3 за месяц) |
| 2.3. | Невыполнение в срок распоряжений, указаний мастера или другого руководителя | за каждый случай | -0,2 |
| 2.4. | Некачественное и несвоевременное выполнение сменного задания, наличие неисправностей оборудования | за каждый случай | -0,1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|
| 2.5. | Некачественный ремонт приспособлений, оборудования, оснастки, инструмента, средств измерений повлекший срыв сроков изготовления продукции, брак, поступление рекламаций, возврат от цехов-потребителей | за каждый случай | от -0,1 до -0,5 |
| 2.6. | Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, пропускного и внутриобъектового режима | за каждый случай | от -0,1 до -0,5 |
| 2.7. | Несоблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности и промсанитарии | за каждый случай | от-0,1 до- 0,5 |
| 2.8. | Неудовлетворительная оценка за чистоту и культуру производства | за каждый случай | -0,1 |
| 3.Для руководителей, специалистов и служащих | | | |
| 3.1. | Обеспечение роста производительности труда за счет снижения трудоемкости продукции | за месяц | от +0,05 до + 0,25 |
| 3.2. | Подача рацпредложений, обеспечивающих экономическую эффективность | за месяц | +0,2 |
| 3.3. | Выполнение особо важных, срочных и непредвиденных работ, которые способствуют выполнению задач, поставленных перед структурным подразделением | за каждый случай | +0,1 (но, не более +0,3 за месяц) |
| 3.4. | Упущения, вызвавшие задержки в работе или простои в других структурных подразделениях | за каждый случай | -0,2 |
| 3.5. | Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, пропускного и внутриобъектового режима | за каждый случай | от -0,1 до -0,5 |
| 3.6. | Невыполнение приказов распоряжений, указаний вышестоящего руководителя | за каждый случай | -0,2 |
| 3.7. | Несоблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности и промсанитарии | за каждый случай | -0,1 |
| 3.8. | Недостоверность в отчетной и учетной документации, оперативной информации | за каждый случай | -0,1 |
| 3.9. | Ошибки в конструкторской, технологической документации, повлекшие за собой выпуск цехом некачественной продукции | за каждый случай | -0,2 |
| 3.10. | Неудовлетворительная оценка по культуре производства | за каждый случай | -0,1 |

Примерный перечень производственных упущений, учитываемых при начислении премии рабочим, руководителям, специалистам и служащим за основные результаты хозяйственной деятельности.

1. Допущение случаев невыполнения бюджетов, производственной программы (графика), заданий, норм труда, нормированных заданий.
2. Допущение нарушений должностных инструкций и положений,

определяющих функциональные обязанности работников.

3. Допущение нарушений Правил внутреннего трудового распорядка, правил пропускного и внутриобъектового режима.

4. Опоздание на работу, преждевременный уход с работы.

5. Допущение порчи деталей, заготовок, узлов, покупных изделий, сырья и материалов, а также порчи, поломок оборудования, инструмента и оснастки.

6. Появление в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения на территории Общества в рабочее время или при задержании на проходных, периметре Общества.

7. Пронос на территорию Общества либо вынос с территории Общества спиртосодержащих жидкостей.

8. Утеря, порча, подделка пропускных документов или передача личного пропуска другому лицу.

9. Несоблюдение требований охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности и экологического законодательства.

10. Отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работника, для которого оно обязательно.

11. Отказ или уклонение работника от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по технике безопасности, противопожарной безопасности и правилам эксплуатации, для которого это является обязательным условием допуска к работе.

12. Непринятие мер по укреплению трудовой дисциплины и организации достоверного учета потерь рабочего времени.

13. Производственный травматизм.

14. Нарушение правил эксплуатации оборудования и оргтехники.

15. Срыв сроков представления отчетности, приписки и искажения в отчетности, недостоверность представленной информации.

16. Наличие рекламаций и претензий потребителей за низкое качество поставленной продукции.

17. Невыполнение заданий по снижению трудоемкости, приведению численности персонала в соответствие с объемами производства, нормами управляемости и нормами обслуживания.

18. Несвоевременное выполнение заданий по взысканию дебиторской задолженности.

19. Допущение растрат и недостач материальных ценностей.

20. Срыв сроков монтажа и ввода в эксплуатацию нового оборудования.

21. Сверхнормативное пользование вагонами парка ОАО «РЖД», собственными (арендованными вагонами) под грузовыми операциями.

22. Неудовлетворительная оценка по культуре производства.

23. Другие нарушения.

Программа обучения руководителей на тему: «Мотивация персонала»

1. Задание перед посещением тренинга:

– составить список сотрудников, с кем наиболее часто возникают конфликты, прописать влияют ли эти ситуации на психологический климат в коллективе.

- составить список неформальных лидеров в коллективе;

- составить список сотрудников, которые могут уволиться/перевестись из цеха по причине;

- составить список сотрудников с нарушениями трудовой дисциплины;

- составить список сотрудников;

2. Тренинг «Мотивация персонала»

3. Пост-тренинговое сопровождение:

Курирование каждого участника тренинга по его спискам сотрудников.

Должностная инструкция менеджера по развитию персонала

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с

в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1.1. Менеджер по развитию персонала относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению Начальника цеха «130».

1.2. На должность менеджера по развитию персонала назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.3. Менеджер по развитию персонала подчиняется Начальнику цеха «130», директору по персоналу, директору Общества.

1.4. Во время отсутствия менеджера по развитию персонала (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

1.5. В своей деятельности менеджер по развитию персонала руководствуется:

- законодательными и нормативными документами,

регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия;

- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия и непосредственного руководителя;
- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Менеджер по развитию персонала должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;

- Трудовое право;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- порядок ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);
- методы и организацию менеджмента;
- основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и его кадровый состав;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- этику делового общения;

- основы организации делопроизводства;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- правила и нормы охраны труда.

II. Функции

На менеджера по развитию персонала возлагаются следующие функции:

- 2.1. Организация на предприятии работы с персоналом.
- 2.2. Комплектование предприятия работниками необходимых профессий.
- 2.3. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.
- 2.4. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства Российской Федерации в работе с персоналом.
- 2.5. Методическая помощь руководителям подразделений предприятия по всем вопросам, связанным с персоналом.
- 2.6. Организация здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по развитию персонала обязан:

- 3.1. Организовывать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.
- 3.2. Обеспечивать укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.
- 3.3. Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
- 3.4. Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с

нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования и штата работников.

3.5. Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению и квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

3.6. Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

3.7. Организовывать проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

3.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвовать в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

3.9. Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качество работников.

3.10. Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

3.11. Принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

3.12. Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.

3.13. Осуществлять руководство подчиненными сотрудниками.

IV. Права

Менеджер по развитию персонала имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия по вопросам его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности предприятия по вопросам, связанным с управлением персоналом.

4.3. Сообщать непосредственному руководителю о выявленных в

процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках и вносить предложения по их устранению.

4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех служб, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. Ответственность

Менеджер по персоналу несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с Уставом АО «НПК «Уралвагонзавод».

Директор по персоналу _____ Саранчук С.Ю.
(подпись) «__» _____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела _____ Бекмевич А.Т.
(подпись) «__» _____ 20__ г.

С инструкцией ознакомлен: _____

(подпись)

(Ф.И.О.)

«___» _____ 20__ г.

Функциональные обязанности менеджера по развитию персонала

| № п/п | Обязанности | Основные/замещение |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1 | документационное обеспечение работы с персоналом | Основные |
| 2 | Обеспечение цеха кадровыми ресурсами | Основные |
| 3 | формирование системы оценки персонала | Основные |
| 4 | формирование системы развития персонала | Основные |
| 5 | Контроль за реализацией социальной политики в отношении персонала цеха | Основные |
| 6 | операционный менеджмент работы с персоналом | Основные |
| 7 | стратегический менеджмент работы с персоналом | Основные |
| 8 | Аттестация персонала | Основные |
| 9 | Анализ потребностей цеха в обучении, развитии и профессиональной подготовке персонала | Основные |
| 10 | Табелирование труда | Замещение |
| 11 | Нормирование труда | Замещение |
| 12 | Воинский учет | Замещение |