

### Программа «Операционная эффективность»

С сентября 2017 года 55 руководителей приступили к обучению по программе «Операционная эффективность» на базе Московской школы управления «Сколково». Основная цель проекта — развитие ключевых управленческих компетенций с акцентом на операционную эффективность, формирование нового подхода к управлению производством, повышение уровня понимания бизнеса и бизнес-среды, расширение горизонта планирования и общего видения будущего Компании, анализ новейших технологий, подходов и лучших практик управления производством, поиск возможностей их применения и тиражирования на предприятиях «Норникеля». Ключевой задачей слушателей станет подготовка конкретных стратегических проектов, направленных на рост операционной эффективности предприятий Компании.

### Повышение профессионального мастерства

Реконфигурация производственной цепочки, модернизация производства, внедрение новых технологий, современных форм и методов работы, скорость происходящих изменений предъявляют новые требования к знаниям, умениям работников, их компетенциям. Система корпоративного обучения должна предусматривать возможность быстро и доступно получать новые знания, осваивать новые профессии, а горизонтальная и вертикальная ротация работников должна быть поддержана соответствующими программами развития и обучения.

В течение 2017 года продолжились мероприятия по диагностике и управлению развитием профессиональной квалификации работников на предприятиях минерально-сырьевого комплекса Компании. Сформирована модель профессиональных компетенций линейных руководителей рудников начального и среднего уровня, определены требования к уровню знаний и умений для каждой должности. Сформирован банк тестовых вопросов для оценки уровня профессиональных компетенций линейных руководителей рудников. В 2018 году эта работа будет продолжена.

В 2017 году проведена масштабная программа переподготовки более 94,6 тыс. работников на предприятиях Группы «Норильский никель», из которых более 24 тыс. человек — молодежь в возрасте до 30 лет. Более 52 тыс. работников были обучены на базе корпоративных учебных центров.

Также особое внимание в Компании уделяется использованию современных технологий обучения для различных групп персонала. В 2017 году был реализован проект по созданию интерактивных курсов по промышленной безопасности.

## Социальное партнерство

На предприятиях Группы «Норильский никель» действует система социального партнерства, на-

правленная на согласование интересов работников и работодателей по вопросам регулирования социально-трудовых отношений.

Компания исполняет все взятые обязательства в рамках Трудового кодекса Российской Федерации, коллективных договоров предприятий и совместных решений.

Интересы работников в регулировании трудовых отношений представляют профсоюзные организации и социально-трудовые советы.

### Схема системы социального партнерства



## Профсоюзные организации

Профсоюзные организации работников предприятий, расположенных в Норильске и на Таймыре, объединены в Профсоюзную организацию работников ПАО «ГМК «Норильский никель» и его дочерних и зависимых обществ. Профсоюзные организации работников предприятий, расположенных в Мурманской области, объединены двумя вышестоящими профсоюзными организациями: Территориальной профсоюзной организацией работников АО «Кольская ГМК» и ее дочерних предприятий.

Профсоюзные организации работников «Норникеля» и его дочерних обществ, Кольской ГМК и ее дочерних обществ, ООО «ГРК «Быстринское», АО «АК «НордСтар» и ООО «Санаторий «Заполярье» являются членами Межрегиональной профсоюзной организации — профсоюза работников ПАО «ГМК «Норильский никель». В отчетном году взаимоотношения между работодателем и Межрегиональной профсоюзной организацией строились в рамках подписанного в 2014 году Соглашения о социальном партнерстве, которое регулирует порядок и организацию совместной деятельности, направленной на обеспечение стабильной работы предприятий в целях повышения производственно-экономической эффективности их деятельности, достижения достойного уровня жизни работников, создания безопасных условий труда, охраны здоровья и совершенствования системы социальных гарантий работников.

### Членство в профсоюзных организациях // %

Предприятие	Доля работников, состоящих в профсоюзных организациях, от числа работников предприятия
ООО «Институт «Гипроникель»	15
Предприятия Компании, расположенные в Норильском промышленном районе	8
ООО «ГРК «Быстринское»	15
АО «Кольская ГМК» и дочерние общества	15
АО «АК «НордСтар»	17
ООО «Санаторий «Заполярье»	30
АО «Лесосибирский порт»	38
АО «ЕРП»	55
АО «Красноярский речной порт»	62

## Социально-трудовые советы

На предприятиях, расположенных на территории Норильского промышленного района, Таймырского Долгано-Ненецкого муниципального района и Мурманской области, с 2006 года действуют социально-трудовые советы. Они представляют интересы работников, которые не являются членами профсоюзных организаций. Председатели советов трудовых коллективов объединены в Социально-трудовой совет ПАО «ГМК «Норильский никель» и Социально-трудовой совет АО «Кольская ГМК». Для обеспечения регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключению, взаимных консультаций, гарантий трудовых прав работников, участия представителей работников и работодателя в досудебном разрешении вопросов на российских предприятиях Компании созданы и функционируют рабочие органы коллегиального принятия решений: комиссии по коллективному договору, комиссии по трудовым спорам, комиссии/комитеты по социальным выплатам, комиссии по социальному страхованию, комиссии/комитеты по охране труда, комиссии по регулированию социально-трудовых отношений и т. д.

Доля работников, представленных в социально-трудовых советах, всего по Группе «Норильский никель» в 2017 году составила 82%.

### Коллективные договоры

Коллективные договоры российских предприятий Группы «Норильский никель» соответствуют требованиям действующего законодательства и в достаточной мере отвечают ожиданиям работников.

**82%**

работников «Норникеля» представлены в социально-трудовых советах

**11%**

работников российских предприятий Группы «Норильский никель» состояло в профсоюзных организациях на конец 2017 года

В 2017 году на ряде российских предприятий Группы «Норильский никель» были заключены новые коллективные договоры, а также пролонгированы те из них, сроки действия которых закончились. Комиссиями по коллективным договорам в отчетном году вносились изменения и дополнения в коллективные договоры предприятий. В значительной степени необходимость внесения поправок и дополнений была обусловлена корректировками норм по оплате труда из-за изменений в законодательстве, трансформации организационной структуры и введения новой автоматизированной системы в области управления персоналом. Одним из главных изменений стало реформирование системы оплаты труда, в частности увеличение постоянной гарантированной части заработной платы. Обновление системы оплаты труда было осуществлено в строгом соответствии с законодательством с согласия каждого работника. По результатам этой работы Комиссия по коллективному договору ПАО «ГМК «Норильский никель» полностью пересмотрела, утвердила и ввела в действие с 1 апреля 2017 года тарифные ставки и оклады для оплаты труда рабочих.

В отчетном году конфликтов в сфере социально-трудовых отношений не зафиксировано.

Доля работников, охваченных коллективным договором, в 2017 году составила 80%<sup>1</sup>.

## Мотивационные программы

### Система вознаграждения

Цели компенсационной политики «Норникеля»:

- привлечение и удержание персонала;
- стимулирование роста производительности труда;
- административная эффективность и простота;
- соответствие требованиям законодательства.

Компенсационный пакет состоит из постоянной и переменной частей (70 и 30% соответственно).

Переменная часть выплачивается по итогам производственно-хозяйственной деятельности Компании и результатам выполнения ключевых показателей эффективности.

Основные принципы компенсационной политики:

- внутренняя справедливость — управление вознаграждением на основе описания и оценки должностей по методологии HAY Group;
- внешняя конкурентоспособность — уровень вознаграждения определяется на основе данных рынка труда в соответствии со спецификой деятельности, локации предприятия и уровня должности;
- поощрение за достигнутые результаты — изменение вознаграждения в зависимости от ежегодной оценки деятельности;
- простота системы вознаграждения — правила установления и пересмотра вознаграждения понятны каждому работнику Компании.

Кроме заработной платы, работники получают социальный пакет. Ежегодная компенсация работникам Компании и членам их семей, проживающим в районах Крайнего Севера, оплаты стоимости проезда и провоза багажа к месту проведения отпуска и обратно и предоставление льготных санаторно-курортных путевок работникам и членам семей составляют 69% от всего социального пакета.

### Средняя ежемесячная заработная плата работников Группы «Норильский никель» в России

Наименование валюты	2015	2016	2017
Доллары США <sup>2</sup>	1 393	1 405	1 784
Российские рубли, тыс. руб.	84,9	94,2	104,1

### Расходы Компании на социальный пакет по российским предприятиям // тыс. долл. США

Показатель	2015	2016	2017
Всего расходы на социальный пакет по российским предприятиям, в том числе	102 000	103 000	122 539
на одного работника	1 300	1 300	1 571

# 80%

число работников, в отношении которых действует коллективный договор

<sup>1</sup> Включая предприятия, где нет коллективного договора, но приняты локальные нормативные акты, на которые распространяется действие коллективного договора ПАО «ГМК «Норильский никель», с учетом зарубежных предприятий.

<sup>2</sup> Расчет по среднегодовому курсу доллара США к рублю: 2015 год = 60,9579; 2016 год = 67,0349; 2017 год = 58,3529.