

Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа сервиса и торговли

Директор Высшей школы
сервиса и торговли
к.э.н., доцент

_____ И.В.Капустина

« ____ » _____ 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**(НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД» (СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ
ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ))**

по направлению 38.03.02 «Менеджмент»
по образовательной программе 38.03.02_29 «Управление организацией
(фирмой)»

Выполнил студент гр. 3537332/2901 _____ Ю.А. Замурий

Руководитель,
ассистент ИПМЭиТ _____ А.Е. Карманова

Консультант по нормоконтролю,
ассистент ВШСТ _____ А.Е. Карманова

Санкт-Петербург 2018

Ministry of Education and Science of the Russian Federation
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Service and Trade

Director of Graduate School of
service and trade

Ph.D. in Economic, Assoc. Prof.

_____ I.V. Kapustina
« ____ » _____ 2018

BACHELOR THESIS

DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL PAYMENT SYSTEM (BY THE EXAMPLE OF JSC "RZD" (NORTH-CAUCASUS DRAWING OF THE TANK))

in the direction 38.03.02 Management
profile 38.03.02_29 «Management of the organization (firm)»

Student of gr. z537332 / 2901 _____ Yu.A. Zamury

Scientific advisor,
Assistant GSST _____ A.E. Karmanova

Technical consultant,
Assistant GSST _____ A.E. Karmanova

St. Petersburg 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа сервиса и торговли

УДК 331.221.1

Директор Высшей школы сервиса
и торговли
к.э.н., доцент

_____ И.В. Капустина
« _____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра
студенту Замурий Юлии Александровне

1. Тема выпускной квалификационной работы: Формирование системы материального стимулирования персонала на предприятии (на примере ОАО «РЖД» (Северо-Кавказская дирекция тяги))
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы « 25 » мая 2018 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:
экономическая литература по теме выпускной квалификационной работы; технико-экономическая, нормативно-правовая и финансовая информация по исследуемому предприятию.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): в выпускной квалификационной работе на тему «Разработка системы оплаты труда персонала» необходимо провести исследование по следующим направлениям: анализ теоретического материала, оценка формирования фонда оплаты труда в ОАО «РЖД»; разработка рекомендаций по оптимизации системы оплаты труда ОАО «РЖД».

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций):

Рисунок 1 – Формула сдельно-прогрессивной системы заработной платы

Рисунок 2 – Формула сдельно-премиальной заработной платы

Рисунок 3 – Формула коэффициента понижения/повышения заработной платы

Рисунок 4 – Изменение структуры трудовых ресурсов

Рисунок 5 – Динамика роста фонда заработной платы персонала ОАО «РЖД» за 2015-2017 гг.

Рисунок 6 – Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников ОАО «РЖД» за 2015-2017 гг.

Рисунок 7 – Формула повременно-премиальной системы заработной платы

Рисунок 8 – Формула компромиссной системы заработной платы

Рисунок 9 – Этапы внедрения новой системы заработной платы в ОАО «РЖД»

6. Дата выдачи задания « 15 » марта 2018 г.

Руководитель (научный руководитель)

ассистент ИПМЭиТ Карманова А.Е.

_____ (_____)

подпись *расшифровка*

Задание принял к исполнению « 15 » марта 2018 г.

Студент

_____ (_____)

подпись *расшифровка*

РЕФЕРАТ

94 с., 13 табл., 9 рис., 47 источников.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ОАО "РЖД" (СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ))

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Цель выпускной квалификационной работы - оценка формирования фонда оплаты труда на примере предприятия ОАО "РЖД" и разработка рекомендаций по оптимизации системы оплаты труда.

В первой главе "Теоретические аспекты управления фондом оплаты труда" раскрывают теоретические аспекты исследуемой проблемы, в том числе: сущность, функции, а также формирование фонда оплаты труда.

Во второй главе "Оценка формирования фонда оплаты труда в ОАО "РЖД"" дана краткая характеристика ОАО "РЖД", проведен анализ состояния и динамики кадрового потенциала, а также исследование системы организации оплаты труда в ОАО "РЖД".

В третьей главе "Разработка рекомендаций по оптимизации системы оплаты труда в ОАО "РЖД"" предложены общие рекомендации для стимулирования оплаты труда, а также проведена оценка экономической эффективности мероприятий.

ABSTRACT

94 p., 13 tables, 9 figures, 47 sources.

DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL PAYMENT SYSTEM (BY THE EXAMPLE OF JSC "RZD" (NORTH-CAUCASUS DRAWING OF THE TANK))

The work consists of an introduction, three chapters, conclusion, a list of used literature.

The purpose of the final qualification work is to estimate the formation of the wage fund by the example of the JSC Russian Railways enterprise and to develop recommendations for optimizing the wage system.

In the first chapter "Theoretical aspects of the management of the payroll" reveal the theoretical aspects of the problem being investigated, including: the essence, functions, and the formation of a payroll.

In the second chapter "Evaluation of the formation of the wage fund in JSC Russian Railways," a brief description of JSC Russian Railways was given, an analysis of the state and dynamics of the personnel potential, as well as a study of the organization of labor remuneration in JSC Russian Railways.

In the third chapter, "Developing recommendations for optimizing the wage system in JSCo Russian Railways," general recommendations are proposed to stimulate labor remuneration, and the cost-effectiveness of activities was assessed.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОНДОМ ОПЛАТЫ ТРУДА.....	10
1.1 Сущность и функции оплаты труда.....	10
1.2 Система оплаты труда.....	16
1.3 Формирование фонда оплаты труда	20
2 ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА В ОАО «РЖД».....	32
2.1 Общая характеристика организации.....	32
2.2 Анализ состояния и динамики кадрового потенциала.....	37
2.3 Исследование системы организации оплаты труда в ОАО «РЖД».....	42
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОАО «РЖД».....	56
3.1 Основные направления совершенствования системы оплаты труда	56
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Каждый элемент заработной платы организации — стимулирующий. Нормы труда формируют заинтересованность в улучшении применения рабочего времени; тарифная система — в повышении квалификации; формы и системы заработной платы — в достижении определенных результатов. Премии в качестве составной части заработной платы должны благоприятствовать улучшению результата труда, а значит, и увеличению действенности производства. Материальное поощрение за труд является системой мер, направленной на то, чтобы обеспечить материальную заинтересованность работников в достижении определенного результата труда.

Руководством организации могут устанавливаться различные системы заработной платы, состоящие из доплат и надбавок компенсационной и стимулирующей направленности, а также системы премирования. Перечисленные системы заработной платы необходимо закреплять в соглашениях, коллективных договорах, а также локальных нормативных актах.

Используемая на предприятии система поощрений должна создавать у работников ощущение справедливости материального вознаграждения и благоприятствовать повышению заинтересованности сотрудников в улучшении не просто индивидуальной, а также и коллективной работы.

Вопросы заработной платы традиционно выступают как одни из самых конфликтных в рамках взаимных отношений между работником и работодателем. И если порядок и размеры выплаты оклада (должностного оклада) обладают фиксированным характером, то размеры и порядок премирования останутся на усмотрение работодателя.

Актуальность исследования темы заключается в том, что оклад является всего лишь ценой человеческого ресурса, ценой квалификации. В случае, если человек даже просто ходит на работу — ему полагается оклад. По-настоящему управлять эффективностью деятельности сотрудников можно лишь при помощи премий, которые выплачиваются за успех, результат его деятельности.

Цель диссертационной работы — провести формирования фонда оплаты труда в ОАО «РЖД» и разработать рекомендации по оптимизации системы оплаты труда.

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность и функции оплаты труда;
- исследовать формы и системы оплаты труда;
- провести анализ состояния и динамики кадрового потенциала ОАО «РЖД»;
- дать характеристику системы оплаты труда работников ОАО «РЖД»;
- сформулировать методы совершенствования системы оплаты труда компании ОАО «РЖД»;
- провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала компании ОАО «РЖД».

В качестве объекта исследования деятельность компании ОАО «РЖД» (Северо-Кавказская дирекция тяги).

Теоретико-методологической основой работы являются объективные законы функционирования рыночной экономики, материалы законодательного и нормативного порядка в области заработной платы.

В процессе исследования применялись работы классиков экономической теории, труды российских и иностранных учёных-экономистов по организации зарплаты, пользовались следующими методами: корреляционного анализа, сравнением и обобщением, статистическим анализом и анкетированием, методом экспертных оценок.

Информационная база исследования — отчетные данные предприятия ОАО «РЖД» за 2015-2017 г., нормативно-правовые документы, отечественные и зарубежные издания по изучаемой проблеме, публикации в средствах массовой информации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФОНДОМ ОПЛАТЫ ТРУДА

1.1 Сущность и функции оплаты труда

Понятие «зарплаты», точнее его сущность, является широкой. Более целесообразным будет рассмотрение ее с разных точек зрения.

К примеру, с точки зрения экономики труда, зарплата является денежным вознаграждением за работу, уплачиваемым работодателем за исполнение той или иной работы наемному работнику в соответствии с трудовым договором.

В экономике рынка зарплата является элементом трудового рынка, основывающимся на взаимодействиях спроса и предложении на труд, выражающим рыночную стоимость применения наемной рабочей силы. [18]

С точки зрения наемного рабочего, зарплата является справедливыми доходами, полученными после того, как такой рабочий использовал свои способности трудиться, обеспечивающими объективно требуемое воспроизводство рабочей силы, а также удовлетворение жизненно важных потребностей.

С точки зрения организации заработная плата - это элемент издержек производства, относящиеся к дополнительным расходам, а также и элемент стимулирования работников в проявлении заинтересованности в достижении высоких результатов труда и повышении эффективности производства. [23]

Любое трудовое взаимоотношение подразумевает наличие заработной платы за выполненные работы. Само понятие «оплата труда» объемно и включает не только заработную плату сотрудников, но и другие выплаты, такие как: различные пособия, социальные выплаты, премии, расходы на содержание рабочих, отпускные. Основной оплатой труда является заработанная плата. Зарплата является вознаграждением за труд в зависимости от квалификации сотрудника, сложности, количества, условий и качества исполняемой работы, а также стимулирующие и компенсационные выплаты.

Формы и системы оплаты труда, премии, доплаты, надбавки, поощрительные выплаты устанавливаются в коллективных договорах, а также иных локальных актах, принимаемых работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом либо иным представительным органом работников. Оплата труда производится, как правило, в денежной форме.

Каждый наемный работник получает за выполненную работу от работодателя заработную плату- определенную сумму денежных средств, которая не только компенсирует его затраты труда, но и обеспечивает определенный уровень удовлетворения его личных потребностей и потребностей его семьи. Уровень заработной платы должен позволять работнику обеспечить такие потребности как: обеспечение оплаты за питание, одежду и обувь, отдых, образование, охрана здоровья и медицинское обслуживание, жилище.

Главной задачей предприятий в области организации заработной платы является обеспечение работников таким уровнем заработной платы, который бы справедливо отвечал требованиям воспроизводства рабочей силы, а также объективно отражал уровень развития экономики страны. При таком подходе организация заработной платы также привязывается к конкретным показателям эффективности труда рабочего или подразделения.

Данный подход к организации заработной платы предполагает большое разнообразие форм и систем заработной платы, наличие надбавок, дополнительных видов доплат и поощрений, а также учитывается степень развития экономики государства и роль, роль государства в регулировании трудовых отношений и уровень организованности работодателей и работников и другие факторы.

Стимулирование труда работников начинается с организации и выбора системы заработной платы. На предприятиях, в основном, применяют две формы заработной платы: повременную и сдельную.

Повременная заработанная плата подразумевает начисления по тарифной ставке, окладу или за отработанное время. Сдельная форма заработной платы опирается на объемы и результаты выполненной работы по заранее оговоренным расценкам.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата представляет собой количество руб., полученное работником за свой труд.

К номинальной заработной плате относятся:

- оплата труда за отработанное работником время, количество и качество выполненных работ;
- оплата труда по тарифной ставке, сдельным расценкам, премии, окладам;
- оплата сверхурочных работ, за отработанное ночное время, оплата простоев не по вине работников и другие подобные виды оплаты за труд.

Реальная заработная плата определяется количеством товаров и услуг, которые можно купить за полученную номинальную

заработанную плату. При этом огромное влияние на оценку заработной платы оказывает индекс потребительских цен. Если номинальная заработная плата отстаёт от темпов роста потребительских цен на товары, то реальная заработная плата снижается, то есть за ту же номинальную заработанную плату, но при условии повышения цен, работник сможет приобрести меньше товаров.[32]

В основе определения заработной платы лежит цена рабочей силы, которую выплачивают за использование труда. Формирование уровня заработной платы зависит от спроса и предложения на рынке труда. Если труд конкретного работника имеет спрос, то заработанная плата за его труд будет конкурентной. Кроме этого, на размер заработной платы влияет уровень квалификации, сложность выполняемой работы, количество и условия выполняемой им работы.

Выходит, что заработная плата, как экономическая составляющая, является сложным явлением, так как:

1) для работодателя выплаты заработной платы являются расходами и издержками производства, а для того, чтобы снизить эти издержки, работодатель будет стараться минимизировать расходы на оплату труда,

2) для работника заработная плата, наоборот, является доходом, и стремление этот доход максимизировать, естественно несет за собой завышение уровня запрашиваемой оплаты;

3) взаимосвязь уровня заработной платы с индексом потребительских цен требует взаимного учета динамики цен на потребительские товары между работодателем и работником. Чем выше цена на потребительские услуги и товары, тем ниже номинальная заработанная плата, и как следствие, ниже и уровень удовлетворения работником своих потребностей и удовлетворение размером номинальной заработной платой;

4) заработная плата зависит от сложности выполняемой работы. Высокий уровень сложности выполняемой работы требует больших навыков и умений, а также умственных и физических усилий. Работник с большим опытом и с более высокими показателями работоспособности и эффективности труда имеет право на более высокую заработанную плату, нежели сотрудник с наименьшими показателями уровня квалификации. Таким образом, заработная плата зависит от сложности различных видов работ и определения уровня квалификации работника.

Сущность заработной платы состоит в функциях, которые она выполняет в рамках общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потребности.

Функциями заработной платы являются:

– **воспроизводственная** - это функция, определяющая уровень заработной платы, который необходим для удовлетворения жизненных потребностей работника и его семьи, обеспечивающих их жизнеспособность. Суть данной функции заключается в определении такого размера заработной платы, при котором обеспечивается воспроизводство рабочей силы. Другими словами, данная функция заключается в том, чтобы определить и регулировать тот уровень заработной платы, при котором работник сможет не только удовлетворить свои потребности в питании, но и обеспечить получение образования, повысить уровень квалификации, получить медицинское обслуживание, обеспечить себя и семью жильем, дать возможность развить свой творческий потенциал и т.д. То есть, воспроизводственная функция заключается в покрытии (или превышении) стоимости «потребительской корзины» и обеспечении жизнедеятельности человека и его семьи, и как следствие лежит в основе воспроизводства рабочей силы. Основным условием для выполнения этой функции является установление минимального размера заработной платы и удержание ее на необходимом уровне;

– Существует практика дифференцированного подхода к установлению минимальной стоимости заработной платы и стоимости рабочей силы. Это обусловлено различием уровня цен на потребительские товары и услуги в различных регионах страны. Таким образом, размер минимальной заработной платы более близок к реальным условиям проживания в конкретных регионах. Например, для районов с тяжелыми климатическими условиями вводятся районные коэффициенты, согласно которым увеличивается размер оплаты;

– **измерительная** функция представляет собой оценочный показатель трудового вклада работника, а также размер вложений собственного труда в производство продукта труда. Отдельные элементы заработной платы помогают измерить затраты труда различного качества и количества. Оплата труда, согласно данной функции, определяется количеством и качеством выполняемой работы;

– **стимулирующая** функция представляет собой появление стимула и заключается в том, чтобы размер заработной платы мотивировал работника к проявлению большего интереса к

выполняемой работе, а также побуждал к повышению производительности и качества труда, что также способствует достижению целей работодателей в плане повышения производительности на предприятии в целом. Принцип реализации данной функции основывается на формировании заработной платы работника, размер которой зависит от индивидуальных и коллективных результатов труда работников, то есть определение размера заработка зависит от достигнутых каждым работником результатов труда. Таким образом, уравнительный подход к формированию заработной платы является демотивационным, так как препятствует использованию полного трудового и творческого потенциала работников и подавляет инициативу;

– **регулирующая** функция исполняет роль регулирования рынка труда. Данная функция отвечает за регулирование соотношения между спросом и предложением рабочей силы и формированием уровня заработной платы, численности и занятости персонала. Известно, что каждый работник желает получить наиболее высокую оплату своего труда и при равных условиях работы выберет ту компанию, которая предоставляет возможность наибольшего заработка. Предприятиям, в свою очередь, не выгодно платить слишком высокие заработанные платы, так как его рентабельность снижается за счет высоких расходов на оплату труда. Поэтому роль регулирующей функции состоит в выработке определенной политики установления уровня заработной платы различным категориям работников и регулирования экономических отношений между работодателем и работником. В основе реализации этой функции лежит принцип сегментации уровня заработной платы по группам работников. Как и всякий рынок, рынок труда имеет законы образования цены на труд. На основании данной функции, определяется система тарифных ставок, коэффициентов, компенсаций, дополнительных выплат, с помощью которых можно регулировать рынок труда [8, С.270-274];

– **социальная** функция заработной платы заключается в том, что посредством различия в уровнях заработной платы она закладывает социальные различия, а также отражает уровень трудового вклада в процессе распределения фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства[23]. Это различие должно быть достаточным для обеспечения заинтересованности в повышении квалификации, а также для обеспечения социальной справедливости при распределении оплаты между работниками согласно результатам их трудового вклада.

Данное различие в заработках, зависящее от вклада в производство, степени тяжести и уникальности предоставляемого труда, должно также соответствовать представлениям о справедливости в уровне заработной платы между социальными группами работающих на определенном предприятии и в определенном регионе.

Отношения в области заработной платы регулируются государством, так как они затрагивают в разной степени интересы всех членов общества. Государство устанавливает законодательную базу для регулирования отношений по заработной плате, контролирует выполнение обязательств и гарантирует соблюдение наложенных обязательств субъектами этих трудовых отношений. Однако само государство также исполняет роль работодателя, поэтому тоже подчиняется существующему рыночному механизму регулирования заработной платы. Получается, что в процессе организации заработной платы участвуют не только работодатели и наемные работники, но и государственные институты, общественные организации. Механизм установления заработной платы подчиняется установленным законодательным и нормативным актам, на основании которых регулируются отношения на рынке труда, а также на предприятиях, в целом, как и сама экономическая сущность заработной платы.

Механизм рыночной организации заработной платы включает шесть элементов:

1) государственную систему регулирования и установления минимальных гарантий по оплате труда, обеспечение защиты от отрицательных экономических явлений;

2) коллективно-договорную систему, которая определяет основные условия труда, с помощью которой обеспечивается выполнение интересов всех заинтересованных сторон;

3) налоговое регулирование уровня заработной платы, которое учитывает элементы доходов, со стороны наемных рабочих, и состав издержек производства со стороны работодателя;

4) систему получения информации о динамике заработной платы, а также других издержек и расходов работодателя на оплату рабочей силы, которая дает реальную картину цен на оплату труда наемного работника;

5) система заработной платы на предприятии, которая показывает отношение уровня заработной платы к показателям эффективности и результатам труда работника;

6) возможность индивидуального выбора систем и форм заработной платы, а также методов поощрения, расчет которых

производится в зависимости от размера получаемой прибыли на предприятии.

Заработанная плата может состоять только из ее основной (постоянной) части (оклад) и переменной частью (надбавки, премии и т.д.) [8, С. 270-274]

Государственное регулирование в области организации трудовых отношений и заработной платы реализуется путем установления:

- государственных гарантий и нормативов в области заработной платы (в том числе, установление гарантий за оплату сверхурочных, работу в праздничные и выходные дни, за работу в ночную смену и прочее);

- МРОТ (минимального размера заработной платы), который определяется прожиточным минимумом, существующим в стране или отдельном регионе;

- сроков выплаты заработной платы и обеспечение государственными службами надзора над выполнением установленных сроков и очередности выплат заработной платы;

- ограничение выплат заработной платы в натуральном виде;

- условий, определяющих часть прибыли предприятия, которая будет направлена на оплату труда;

- установление размеров и гарантий заработной платы в организациях;

- минимальных размеров заработной платы;

- системы налогообложения индивидуальных доходов работника и предприятий.[1], [15]

Таким образом, заработанная плата является сложным социально-экономическим явлением, которая выполняет много функций и является неотъемлемой частью рыночной экономики и нашей повседневной жизни, без которой нынешний мир представляется невозможным. Однако, становление понятия заработной платы, какой человечество ее видит сейчас, уходит далеко в прошлое.

1.2 Система оплаты труда

В настоящее время отраслевая система заработной платы отвечает отраслевым особенностям разных категорий производства, где установлены различные минимумы заработной платы, определены

размеры надбавок и компенсационных выплат, а также размеры выплат стимулирующего характера. Помимо этого, утверждены размеры минимальной заработной платы, с учетом прожиточного минимума.

Итак, начало XXI века в России отличается приходом уникальной системы заработной платы, с использованием таких понятий, как совокупный доход, регулирование и политика заработной платы.

Политика внутрифирменной заработной платы начала XXI века заключается в таких понятиях как:

- предприятия имеют право выбирать формы и систему заработной платы согласно интересам производственной деятельности;
- наличие системы стимулирующего воздействия на работника, морального и материального характера, с целью достижения наиболее эффективных результатов на предприятии;
- наличие регулирующей политики отношений между работником и работодателем в области заработной платы.

Внутрифирменная политика заработной платы является комплексом, не только определяющим форму и систему оплаты труда на предприятии, но также является политикой, целенаправленной на формирование, управление и оценку отношений в области заработной платы.

История развития системы заработной платы привела к тому, что в настоящий отрезок времени на мировом рынке и в России существуют различные виды и формы заработной платы, а выбор формы заработной платы на предприятии остается под усмотрением руководителей предприятий. В то же время руководители предприятий обязаны следовать законодательству в сфере трудовой деятельности.

В западноевропейских странах и в Соединенных Штатах Америки мотивационные аспекты управления сотрудниками организаций и фирм стали обладать большим значением, и данные методы и опыт мотивации могут успешно переноситься на российскую почву.

Как пример можно привести европейские исследования по данной проблематике мотивации труда в Финляндии, которые выполнил Тапани Алкула. Он заметил, что для работников организация, где они работают, — место проведения существенной доли времени и в связи с чем представляется интересным окружение, где хотели бы работать люди, и их ожидания касательно работы. Такие

ожидания автор обозначил понятием «ориентация на работу» («workorientation»). Данная проблема имеет два аспекта.

I. Количественный аспект — каким местом в жизни обладает работа либо «центральность работы» («centralityofwork»). Т. Алкула выделяет ряд доминантов, которые определяют его:

а) Рабочее время. Автор совершает важную оговорку, что являлось бы неправильным говорить о прямой связи рабочего времени и места, которым работа обладает в жизни.

б) Семейный статус. Чем большим значением обладает семья (если она имеется), тем меньшее внимание обращается на работу, и наоборот.

в) Половой аспект. Воздействие пола может интерпретироваться как индикация классических половых ролей не только в семье, а также и в общем понимании как показатель полового мужского либо женского самосознания, самоидентификации вне зависимости от семейного статуса.

Т. Алкула изучает также проблему соотношения работы и досуга. Тут применяется информация по Швеции и Финляндии, которые отражают, что в обеих странах значение работы в жизни обладает тенденцией к понижению. В Швеции это влечет увеличение роли досуга, а в Финляндии ввиду сильной протестантской этики — повышение роли семьи. [8]

II. Качественный аспект. Тут применяется понятие «работа для поощрения» и ставится вопрос, какого вида вознаграждений больше. Для разработки данной проблемы Т. Алкула делает краткое обращение в прошлое. Для древних греков, как он полагает, работа не являлась чем-то унижительным, поскольку она была естественна и давала пользу, счастье и красоту; но для афинянина являлась бы бессмысленной идея полагать работу самоцелью. Т. Алкула делает нижеследующее любопытное сравнение: он исчисляет индекс «рабочих усилий» при помощи нижеследующей формулы:

$$S = W / C \quad (1)$$

где W - количество рабочих дней;

C - общее количество дней.

У животных данный индекс примерно равен 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 - 0,31, а у традиционной европейской семьи (двое взрослых - двое детей) - 0,36. [8]

Выделяют 3 главных типа ожиданий от работы – социальные, инструментальные и ценностные. Под инструментальными Алкула, в первую очередь, предполагает различные материальные стимулы, к примеру, обеспечение оптимальных условий существования;

ценностные — различные желания, которые в общем могут быть охарактеризованы как моральное удовлетворение, а социальные — желание, работая, исполнять конкретную функцию в обществе. [8]

Итак, систему заработной платы можно назвать методом или средством определения заработной платы или жалования. По существу, система заработной платы представляет собой центральный механизм регулирования трудовых отношений. Для менеджмента значимость систем заработной платы отражается в том, что поиски новых и лучших способов заработной платы наемных работников часто представляются непрерывным и вечным занятием.

Зарплата является компенсацией трудового вклада сотрудников в деятельность компании. Поэтому ключевая функция зарплаты — мотивировать сотрудников к эффективному труду.

Содержание понятий «справедливых зарплат» и «справедливых отличий в оплате труда» изменяется со временем. Различия в уровне з/п на разных рабочих местах и в разных отраслях определяют те моральные ценности, которые преобладают в обществе, и тем, какие интересы отстаиваются группами, задающими тон в общественных дебатах.

Требуется уменьшение различий в зарплате приданием большего престижа работам, престиж которых сейчас является невысоким. Основное препятствие этому — это часто рутинное мышление. По-прежнему обычной выступает картина, когда — без каких-либо разумных на то оснований — оплата женских работ ниже подобных работ, выполняемых мужчинами.

Задачи организации системы зарплаты в компании состоят в том, чтобы дифференцировать размеры зарплаты, которая с одной стороны обязана мотивировать сотрудников к эффективному труду, а с иной — быть экономически оправданной соответственно ценности результата их работы.

Соответственно, заработная плата в качестве экономической категории все менее исполняет собственные основные функции воспроизводства рабочей силы, а также стимулирования труда. Она фактически стала вариантом социального пособия, которое почти не имеет связи с результатами труда. Это повлекло то, что организация производства лишилась одного из сильных рычагов увеличения эффективности, а также полноправности выхода на международный рынок.

1.3 Формирование фонда оплаты труда

Сейчас на рынке труда в горнометаллургической отрасли есть специалисты отечественной и западной школы с разными подходами и квалификациями. Причем, нужно сказать, что постепенно сближаются эти подходы. Нужно сказать, что новые стандарты работы, которые появились в результате данного сближения, активное развитие отрасли, а также глобализация повлекли рост конкуренции за работников. Предприятия начали уделять серьезное внимание HR-подразделениям, повысили их бюджеты, начали более активно использовать услуги рекрутинговых агентств с целью решения кадровых вопросов.

Так, согласно данным исследования «Рынок труда в горнометаллургической отрасли, химической промышленности, черной и цветной металлургии», в 19,1% компаний в HR-службе от двух до пяти сотрудников, в 16,4% компаний - один сотрудник, в 13,5% - свыше пяти сотрудников, в 10,9% таких сотрудников нет вообще.

В настоящий момент объем рынка рекрутмента в горнометаллургической отрасли, химической промышленности, черной и цветной металлургии составляет \$4,2 млн. Потенциальный объем рынка рекрутмента в названных отраслях составляет \$14,36 млн (при условии, что все компании - потенциальные клиенты будут подбирать около 70% персонала через кадровые агентства).

Сейчас с помощью кадровых агентств набирается порядка 20,8% персонала, то есть в среднем одна компания в год подбирает восемь человек. Проникновение рекрутмента в горнометаллургической отрасли, химической промышленности, черной и цветной металлургии составляет 72,2%.

Следует подчеркнуть, что одной из важных тенденций на рынке труда в горнометаллургической отрасли — дефицит технического персонала, что подтверждается результатами анализа.

Из опрошенных организаций 89,3% требуют технический персонал: рабочие нужно 37,3% организаций, инженеры - 52% организаций. «Вопрос по привлечению высококвалифицированных рабочих –к примеру, опытных инженеров, механиков - весьма актуален сейчас для многих организаций.

Стремительные темпы развития отрасли, повышение объема производства, открытие новых проектов привело к резкому повышению потребности в данных специалистах.

«В последние годы ощущается дефицит квалифицированного рабочего персонала, имеющий связь с непрестижностью профессии работников, а также отсутствием хорошей школы подготовки данной категории сотрудников.

Имеющаяся система, основывающаяся на старой методологии обучения, не выражает современных требований, которые компании предъявляют к навыкам и знаниям рабочих.

Задачи увеличения эффективности производства диктуют необходимость формировать новые профессиональные стандарты, расширить спектр профессиональных навыков у рабочих, создать систему обучения смежным профессиям».

Высокий спрос на квалифицированных специалистов, например, опытных инженеров и буровиков, связан с расширением производств, открытием новых проектов, а также с неизбежным старением кадров из-за того, что многие специалисты в начале 90-х ушли из технической сферы деятельности в коммерцию.

Стоит отметить, что кадровый дефицит, наряду с проблемой старения персонала, стал одной из ключевых тенденций отрасли. HR-специалисты крупнейших российских и международных компаний говорят о том, что спрос на многие позиции явно превышает предложение.

Сегодня на рынке происходит открытая конкуренция за молодые таланты. Эксперты отметили, что вырастить грамотных специалистов, соответствующих всем требованиям, проще всего в компании. С пониманием этого, многие успешные компании сотрудничают с ведущими вузами, осуществляя отбор лучших студентов и выпускников.

Наиболее востребованными оказались специалисты по бурению, специалисты в области разведки, разработки и добычи нефти/газа и других полезных ископаемых, горняки, металлурги, сварщики, программисты, инженеры, экономисты и бухгалтеры. На выпускников этих специальностей компании обращают самое пристальное внимание. Следует подчеркнуть, что специалисты практически единогласно говорят о том, что сегодняшние выпускники не готовы включаться в работу активно, они чрезмерно «теоритизированы». Они могут иметь большой запас теоретических знаний, но этого не достаточно. Современному бизнесу нужны навыки применения знаний в практике и способность к адекватному выстраиванию отношений в коллективе.

Выпускники нуждаются в мобильности, они забывают о том, что в Санкт-Петербурге и Москве отсутствуют месторождения, что

для достижения профессиональных успехов и чтобы стать незаменимым специалистом, нужен большой практический опыт на месторождениях и производственных площадках.

Поэтому перед фирмами ставится задача создать группы мобильных квалифицированных сотрудников, которых можно вовлечь в работу в любой области деятельности фирмы. Эти группы являются незаменимыми при старте новых проектов на новых месторождениях - в местах, в которых часто нет развитой инфраструктуры и достаточного количества необходимых кадров. Prestиж горнометаллургической отрасли и ее роль в экономике государства повышается, скорее всего, в связи с этим у выпускников складывается впечатление, что сразу в результате окончания вуза их ждет высокая зарплата и высокие бонусы. На практике дело обстоит немного по-другому.

В нынешней экономике развитие проявляет стремление к улучшению: будь то качество применяемых ресурсов, технологии их применения, методы планирования ведения расходов, применение человеческих ресурсов. С развитием всех составных частей процесса производства все более актуальным вопросом является и развитие трудового коллектива, его полная интеграция в производственные процессы. Развитие сотрудников, их высокая квалификация, способность постоянно обучать обладает на современном рынке труда важной ролью при подборе кадрового состава сотрудников. Достижение должного уровня более возможно для молодых кадров, поскольку крупные фирмы выделяют средства для того, чтобы повышать их квалификацию. Следовательно, фирмы, имея дело с нехваткой профессиональных кадров, стремятся к получению наиболее квалифицированных кадров. В свою очередь, для того, чтобы привлечь внимание потенциальных работодателей, выпускникам требуются кроме приобретённой теоретической основы обладать практической, которую можно обрести и за счет программ повышения квалификации; немаловажным представляется знание иностранных языков. Новые требования, которые предъявляются к сотрудникам, благоприятствуют качественному совершенствованию экономических характеристик работы организации и экономики в целом.

Заработанная плата обычно выплачивается в денежной форме, но не исключена возможность выплаты части заработной платы в натуральной форме. Оплата в натуральном (не денежном) виде не может превышать 20% от общего заработка и должна быть предусмотрена коллективным или трудовым договором, а подобный способ оплаты возможен только по соглашению с работником.

Сроки выплат заработной платы должны быть определены коллективным или трудовым договором или правилами внутреннего распорядка. Если в этих документах не указаны сроки, то работодатель в любом случае обязан произвести оплату после 15 дней от начала рабочего месяца. В случае невыполнения работодателем сроков расчета по выплатам заработной платы, он несет установленные законодательством ответственности, а работник имеет право приостановить работу до момента выдачи заработной платы, заранее предупредив работодателя об этом в письменном виде. [6]

Различные формы заработной платы предполагают различные нормативные акты предприятия. Например, локальными нормативными актами, по усмотрению руководителя компании, могут быть: Положение о премировании, Положение о выплате вознаграждения по итогам работы, Положение о функциональном подразделении организации, правила внутреннего распорядка, Положение о системе заработной платы, наконец, и другие. Премияльное положение- локальный акт организации. При его составлении рекомендуется особое внимание уделить экономическому обоснованию размеров премий, чтобы не было уравнительного принципа разделения премиальных сумм. [29]

Система формирования заработной платы персонала отражает степень организации расходов на персонал и уровень социальной защиты рабочего населения. Цена за труд помогает выразить различие в трудовой деятельности, соизмеряя заработок с количеством труда. Единицей измерения может быть час труда или изготовленное изделие.

В настоящее время существуют основная и дополнительная оплата труда.

Основными начислениями являются начисления, для которых характерна некая продолжительность и периодичность во времени. К ним относятся: оплата периодов отсутствия на рабочем месте, оплата по тарифным ставкам и т.д. Такие начисления обычно бывают плановыми.

К категории основных начислений относятся выплаты за отработанное время при повременной, сдельной и прогрессивной оплате труда, речь о которых пойдет ниже. Постоянная часть заработной платы определяется как произведение должностного оклада за час работы (при почасовой тарифной ставке) и отработанного времени. [33] К основным начислениям также относят

оплату за работу в праздничные и выходные дни, оплату за сверхурочные отработанные часы и работу в ночное время.

Дополнительные начисления имеют разовый характер, не периодичный. К ним относятся премии, комиссионные, надбавки, любые выплаты единовременного характера, выдающиеся по соответствующему приказу. [11, С.17-18] К дополнительным начислениям также относят оплату льготных часов подростков, выходного пособия при увольнении. В частности, премии, роль которых имеет характер мотивирования и поощрения труда, обычно выплачиваются отдельным сотрудникам, показавшим большие результаты по итогам определенного времени. Премия— это денежная сумма, которая выплачивается работнику в качестве поощрения достигнутых успехов по работе и стимулирования дальнейшего их возрастания. Надбавки стимулируют сотрудников к повышению деловой квалификации, а также росту уровня мастерства.[9, С. 97-104] Выплата премий и других дополнительных вознаграждений основывается на локальные нормативные документы, утвержденные руководителем компании в Положении о премировании труда.

Повременная оплата труда зависит от квалификации работника и количества отработанного им времени. То есть на определенную квалификацию устанавливается тарифная ставка, которая затем учитывается и при расчете отработанного времени. Тарифная ставка бывает месячной (оклад), дневной, почасовой. Размер и форма тарифной ставки исходит из трудового соглашения и/или штатного расписания. Начисления повременной заработной платы строятся на основании табеля рабочего времени, штатного расписания и трудового соглашения. При наличии положения о премировании в организации, дополнительными исчислениями в повременной оплате труда могут причисляться и премии. Условия начисления премий должны отражаться в упомянутом выше положении, в противном случае они могут быть незаконными, так как не основываются на документы, согласно которым выплачиваются.

При повременно-премиальной форме заработной платы к сумме заработной платы по тарифу прибавляют премию в определенном проценте к тарифной ставке или к другому измерителю. [30]

При применении повременно-премиальной системы с использованием нормированных заданий заработанная плата может состоять из:

- повременного заработка, расчет которого определяется по отработанному времени, и дополнительных выплат (премия за мастерство или интенсивность труда);
- надбавок за выполнение нормированных заданий, начисляема в процентном соотношении к повременной оплате по тарифной ставке;
- премии за снижение трудоемкости работ или производства изделий.

Сдельная оплата труда определяется фактически выполненной работой. При этом устанавливаются нормы, по которым и будет учитываться оплата. Нормой может быть количество изготовленной продукции с установленной расценкой за единицу изделия, например, или определенное количество выполненного объема работы. [10, С. 397-416]

К разновидностям сдельной формы заработной платы относятся:

- прямая сдельная оплата труда, при которой заработок находится в прямой зависимости от количества выработанных работником работы или изделий, работ исходя из сдельных расценок, установленных с учетом квалификации;
- сдельно-премиальная - оплата труда предусматривает выплату премии за перевыполнение норм выработки или выполнение работы с конкретными показателями;
- косвенно-сдельная система заработной платы применяется в целях повышения заработка рабочих, которые обслуживают оборудование и рабочие места. Здесь применяется косвенно-сдельная расценка выработку продукции, которую произвели рабочие, обслуживающие данными работниками;
- аккордная система заработной платы – это такая система заработной платы, при которой рабочие получают заработок за заранее установленный объем работы, при этом, сроки выполнения этих работ также установлены. Обычно при этом оговаривается объем работ, срок выполнения этих работ, а оплата производится по завершении выполнения обязательств, если иное не оговорено в договоре. Премии, к примеру, при такой системе могут быть получены при выполнении работы до установленных сроков, например, за досрочное выполнение работ. В таком случае, эта форма оплаты будет называться аккордно-премиальной;
- сдельно-прогрессивная система заработной платы определяется тем, что оплата производится в пределах выполнения

нормы работ по прямым сдельным расценкам, а при превышении выполнения норм – по прогрессивно-сдельной оплате. При сдельно-прогрессивной системе заработной платы утверждается обычная сдельная расценка на единицу выполненной работы в пределах нормы. На некоторых предприятиях применяются несколько другие формы сдельной заработной платы. Для подрядной бригады предприятие может назначить норматив (долю) заработной платы от объема выполненных работ и сданных заказчику по смете работ. В конце месяца заработок формируется по фактически сданным результатам работ.[16, С. 14-17]В случае превышения нормы, расценка за единицу выполненной работы увеличивается. Например, норма изготовленных единиц =100 станков в месяц, расценка за единицу изготовленной продукции = 5000 руб.. Расценка за выполнение сверх нормы = 5500 руб. за единицу (станок). [20]

Формула формирования заработной платы при сдельно-прогрессивной системе заработной платы показана на рис. 1.

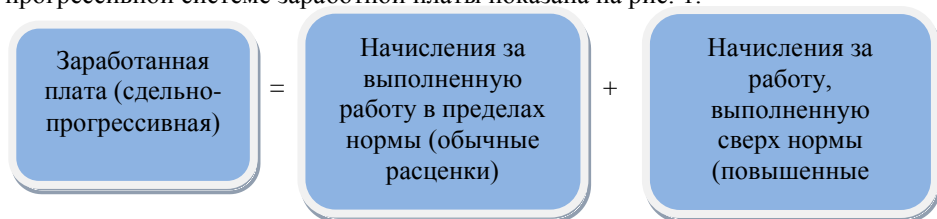


Рисунок 1 - Формула сдельно-прогрессивной системы заработной платы

Вариантом примера сдельной системы заработной платы может быть сдельно-премиальная система заработной платы, которая наглядно изображена на рис. 2.

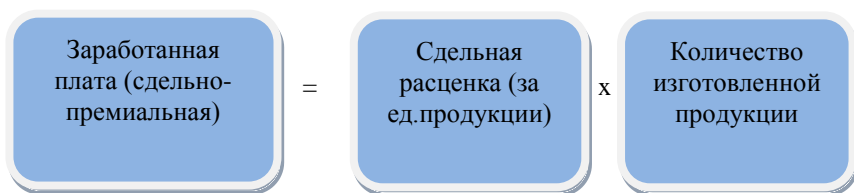


Рисунок 2 - Формула сдельно-премиальной системы заработной платы

Сдельная оплата бывает коллективной и индивидуальной. При индивидуальном виде оплаты учитывается результат работы отдельного работника, а при коллективном – бригады, коллектива или иной группы работников. При распределении выплат сдельных коллективных работ, может учитываться коэффициент трудового участия (КТУ), с помощью которого распределение выплат рассчитывается пропорционально внесенному вкладу работника в выполнение работ.[10,С. 397-416]

Также следует отметить, что существует тарифная и бестарифная системы заработной платы.

При оплате труда по тарифной системе получаем, что цены на виды выполненных работ принимают форму тарифных ставок. Таким образом, ставка определяет стоимость работы определенной категории рабочего с определенной квалификацией за определенное количество времени.

В настоящее время существует Единый тарифно-квалификационный справочник работ (ЕТКС), в котором содержатся основные характеристики квалификаций рабочих по 5195 профессий. ЕТКС используют при тарификации рабочего персонала и присвоении рабочих разрядов.

При тарифной системе используют тарифные сетки, тарифную ставку, тарифные коэффициенты и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифной ставкой служит размер заработной платы рабочего за единицу времени. Тарифной ставкой является номинальный размер заработной платы за единицу рабочего времени.

Помимо этого, тарифная система включает:

- расчет районного коэффициента к заработной плате;
- положения по тарификации труда с определением разряда и присвоением тарифных разрядов;
- условия по установлению надбавок к тарифным ставкам и окладам;

– перечни предприятий и вида работ с вредным производством или иным отклонением по условиям труда, где используется повышенная тарифная ставка;

– условия заработной платы при совмещении при выполнении дополнительных должностных обязанностей и др.

С помощью тарифной сетки определяют соотношение квалификации рабочего к оплате труда (ставке). Тарифная сетка выглядит как таблица, где указаны разряды и соответствующие им коэффициенты, за основу которых берется коэффициент первого разряда 1, который сравним выполнению простой работы согласно первому разряду. Тарифный коэффициент служит для определения соотношения между разрядами, то есть с помощью ее можно увидеть, например, во сколько ставка 3-го разряда превышает ставку 1-го разряда. Единый тарифно-квалификационный справочник приводит перечень профессий, их характеристики, требования по должностным знаниям. [8, С. 276-280]

В США используют аналогичную систему, которая называется грейдовая система заработной платы. Грейдинг – группировка должностей по определенным основаниям (классификация, опыт и пр.) с целью стандартизации заработной платы в организации. Грейдинг можно сравнить с тарифной системой заработной платы, но выбор критериев для каждого «разряда» определяется самой организацией, а не стандартной схемой для всей страны. [38]

Бестарифная система заработной платы является распределительным вариантом заработной платы и представляет собой распределение доли работника в заработанном коллективном фонде заработной платы. Данная доля устанавливается на основе присвоенного работнику постоянного коэффициента, определяющего уровень его трудового участия. Бестарифная система заработной платы основывается на ККУ (коэффициент квалификационного уровня), который также рассчитывается руководством исходя из результативности труда персонала. [12, С.47-50] Сюда также можно отнести сделанные работы, выплаты, основанные на процентной выручке от прибыли, комиссии.

Существует ряд компаний, использующих гибкие и комбинированные системы заработной платы. Такой системой может быть, например, система плавающих окладов, где оклад персонала зависит от результатов труда и прибыли компании. При такой системе труда используют коэффициент понижения/повышения заработной платы. [24] По итогам показателей производительности труда за отработанный отчетный период руководитель назначает коэффициент

понижения/повышения заработной платы по формуле, показанной на рис.3.

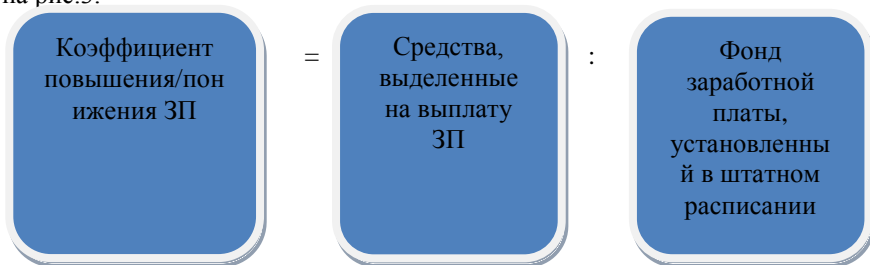


Рисунок 3 - Формула коэффициента понижения/повышения заработной платы

Сама же заработная плата при такой системе заработной платы определяется по формуле:

$$\text{ЗП} = (\text{ОЗ} + \text{П}) \times \text{К}, \quad (2)$$

где ОЗ — основная заработанная плата;

П — премиальные выплаты;

К — повышающий/понижающий коэффициент.

Например, фонд заработной платы составил 100 000 руб., а в текущем месяце направлено на выплату заработной платы 110 000 руб., то получается коэффициент повышения заработной платы = $(110\,000:100\,000) = 1,1$.

У рабочего оклад составляет 20 000 руб.. Согласно приказу об установлении повышающего коэффициента, где коэффициент повышения заработной платы = 1,1, то рабочий получит оклад в следующем месяце в размере $(20\,000 \times 1,1) = 22\,000$ руб..

При комиссионной бестарифной системе заработной платы, заработок начисляется согласно установленным заранее процентам от выручки. По такой схеме получают заработанную плату, например, многие риелторы: например, им устанавливают 30% комиссионных, что означает, что они получают 30% от сделки по продаже недвижимости.

Немаловажным пунктом, с которым нужно считаться при оплате труда работников, является оплата отработанного сотрудником внеурочное и сверхурочное время. При возникновении таких обстоятельств, обязывающих работника к сверхурочным работам, такая работа оплачивается особым способом.

«Сверхурочная работа – это работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работодателя»[7].

Работа в выходные, праздничные и нерабочие дни оплачивается в двойном размере. При сдельной оплате труда – не менее, чем в двойной сдельной расценке. При оплате труда по тарифным ставкам – не менее двойной тарифной ставки (за рабочий день или час, в зависимости от первоначальных условий трудовых отношений). Также, порядок выплат по сверхурочным работам может быть определен коллективным договором или локальным нормативным актом, но не может быть менее установленного размера.

При изъявлении желания работником, сверхурочная работа может быть компенсирована дополнительным временем отдыха (не менее отработанного сверхурочного времени).

Предусмотрена повышенная оплата труда на вредном и опасном производстве и на работах в тяжелых условиях, а также в местах с особыми климатическими условиями.

В случае простоя по вине работодателя и при наличии предупреждения от работника о начале простоя в письменном виде, время простоя оплачивается в размерах не менее $\frac{2}{3}$ средней зарплаты сотрудника. [40]

Для вычисления сумм на оплату отпусков и компенсации за неоплаченный отпуск рассчитывается средний дневной заработок путем деления суммы фактического заработка за последние три месяца на 3 и на среднее количество дней в месяце (29,3 в 2015 году).

Еще немного о премировании: планирование средств на стимулирование труда осуществляется через формирование двух основных средств - издержки прибыли предприятия. К издержкам предприятия относят: средства на оплату труда по оговоренным и утвержденным предприятием должностным окладам тарифным ставкам, сдельным расценкам, выплатам, предусмотренным действующим законодательством. Из прибыли предприятия выделяются средства на выплату надбавок, премиальных, комиссий по результатам трудовой деятельности.

Из исследования сущности заработной платы, представленном в данной главе, ясно видна роль заработной платы в регулировании не только социально-значимых аспектов ежедневной жизни, но и участие заработной платы в финансово-экономическом круговороте нынешней экономики, что было описано при рассмотрении функций заработной платы.

Развитие форм заработной платы началось еще в древние века и чем-то отличалось в разных странах, но, в то же время, базовый смысл в формировании заработной платы очень схож во всем мире на данный момент развития человечества. Она имеет различные формы и виды, каждый из которого направлен на решение определенной задачи, стоящей перед руководителями компаний. Причем каждый руководитель имеет право выбрать более подходящую для его предприятия форму заработной платы. Однако, важным элементом при формировании заработной платы выступает тот факт, что порядок формирования заработной платы и денежных выплат также регулируется законодательством.

2 ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА В ОАО «РЖД»

2.1 Общая характеристика организации

Железнодорожный комплекс обладает особым стратегическим значением для РФ. Он выступает как связующее звено единой экономической системы, им обеспечивается стабильная деятельность предприятий промышленности, своевременная доставка жизненно необходимых грузов в самые отдаленные уголки государства, а также выступает как наиболее доступный транспорт для миллионов граждан.

ПАО «Российские железные дороги» в тройке мировых лидеров железнодорожных предприятий. Это определяется нижеисследующими факторами:

- огромными объемами пассажирских и грузовых перевозок;
- высокими финансовыми рейтингами;
- квалифицированными специалистами во всех сферах ж/д транспорта;
- большой научно-технической базой;
- проектными и строительными мощностями;
- значительным опытом международного сотрудничества.

ОАО «РЖД» учредило постановление Правительства России от 18.09.2003г. № 585. Формирование компании – это итог первой стадии реформирования ж/д отрасли согласно постановлению Правительства России от 18.5.2001г. № 384.

1 октября 2003г. – начало работы ОАО «РЖД».

Учредитель и единственный акционер ОАО «РЖД»- это РФ. От имени РФ осуществление полномочий акционера ведет Правительство РФ.

Имущество предприятия формировалось внесением в уставный капитал ОАО «РЖД» по балансовой стоимости активов 987 предприятий федерального ж/д транспорта, которые принадлежат государству.

Миссия организации состоит в действенном развитии конкурентоспособного на международном и отечественном рынках транспортного бизнеса, ядро которого – действенное исполнение задач национального ж/д перевозчика пассажиров и грузов и владельца ж/д инфраструктуры общего пользования.

Ключевые цели деятельности ПАО - обеспечить потребности государства, физических и юридических лиц в ж/д перевозках, услугах

и работах, которые оказывает железнодорожный транспорт, а также извлекать прибыль.

Виды деятельности таковы:

- перевозки грузовые;
- перевозки пассажирские в дальнем сообщении;
- перевозки пассажирские в пригородном сообщении;
- предоставление инфраструктурных услуг;
- предоставление услуг локомотивной тяги;
- ремонт подвижных составов;
- возведение объектов инфраструктуры;
- опытно-конструкторские и научно-исследовательские работы;
- содержание социальной сферы.

Доля в грузообороте транспортной системы России - 45,3% (с учетом трубопроводного транспорта).

Один из факторов, оказывающий плодотворное воздействие на развитие организации – это сформированная в коллективе атмосфера, а также хорошие условия для работы.

ОАО «РЖД» создана и действует профсоюзная организация, членами которой являются 96% рабочих и служащих. В каждом из производственных подразделений предприятия существует своя профгруппа. Координирует их действия профсоюзный комитет. Профком защищает социально-экономические права и интересы работников, контролирует соблюдение законодательства о труде, следит за исполнением положения об охране труда и сохранению здоровья трудящихся, рассматривает заявления на оказание материальной помощи.

Между администрацией и профсоюзной организацией заключен коллективный договор, который определяет, не только права и обязанности сторон, но и предоставляет дополнительные льготы и гарантии работникам.

В организации есть отдел охраны труда и ТБ. Ключевая обязанность отдела охраны труда заключается в том, чтобы организовать обучение, постоянный контроль над состоянием условий труда и уровнем производственных рисков.

Общие положения, а также задачи по работе в сфере охраны труда на ОАО «РЖД» указаны в Положении об охране труда, ключевая задача в котором определяется как «формирование во всех структурных подразделениях безопасных и здоровых условий труда».

Работа по охране труда осуществляется плановыми, целевыми и внеплановыми (внезапными) проверками по соблюдению ТБ, пожарной безопасности. Вопросы состояния охраны труда и условий труда, состояния производственного травматизма, а также заболеваемости рассматривают по результату работы каждого месяца. Есть программы обучения, принимают график проверки знаний у работников и ИТР организации. В состав комиссии входят главный инженер и представители администрации организации. Главный инженер является ответственным за организацию работы по охране труда и ТБ, а также контролирует соблюдение законодательных норм по охране труда. Отдел охраны труда исходит из законодательства по труду, постановлений и решений директивных органов по охране труда, системы стандартов безопасности труда, другой нормативной и организационно-методической документации по охране труда.

В целях создания и утверждения управленческих решений руководителями (от мастера до директора) в организации учитывают, анализируют, оценивают показатели состояния охраны труда, пожарной безопасности и техники безопасности. Применении нижеследующих методов работы по охране труда: вводного инструктажа, первичной проверки знаний, периодических проверок знаний, обсуждения состояния охраны труда, а также причин несчастных случаев.

В ОАО «РЖД» проводятся регулярные занятия с сотрудниками по вопросам безопасности и охраны труда, что способствует, в итоге, снижению производственного травматизма, исключению аварийных ситуаций, обеспечивают безопасность и здоровье персонала на работе. Ежегодно сотрудники предприятия проходят проверку знаний по охране труда.

В таблице 1 представлен анализ системы управления персоналом ОАО «РЖД».

Таблица 1 - Анализ системы управления персоналом ОАО «РЖД»

Элемент стимулирования	2015	2016	2017
Общие условия труда			
- гарантии в соответствии с ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., фонды, пособия)	+	+	+
всем сотрудникам	+	+	+
- безопасность, охрана здоровья и труда (медкабинет, прикрепление к больнице)	+	+	+
- организация питания, формирование условий для отдыха	+	+	+

- поздравления, а также подарки от организации			
Имидж, культура компании			
- миссия, система общих для компании и сотрудников ценностных ориентации	+	+	+
- корпоративные праздники, мероприятия	-	-	-
Информирование сотрудников			
- регулярное уведомление работников о делах, принимаемых решениях в организации, об их правах и возможностях	-	-	-
- доступность общих инструкций и положений	+	+	+
Системы стимулирования, а также материальные поощрения, компенсации, доплаты, нематериальные поощрения: звания и прочее	+	+	+
Оценка труда сотрудников, аттестация и учет полученного результата при управлении карьерой работников	+	+	+
Развитие кадров: адаптация, обучение работников, повышение квалификации	+	+	+
Организация рабочего места: расположение, а также оборудование рабочего места	+	+	+
Регулярный контроль удовлетворенности сотрудников собственной работой, изучение причин текучести кадров	-	+	+

Ключевая цель ОАО «РЖД» в вопросах управления персоналом – создавать и поддерживать производственно-эффективное предприятие, предоставляющее максимальные возможности к раскрытию потенциала человеческих ресурсов.

С этой целью применяются системы:

- подбора сотрудников, привлечения к работе лучших и обеспечения действенного применения их возможностей и потенциала;
- обучения и развития сотрудников, планирования кадрового потенциала посредством управления кадровым резервом;
- мотивации сотрудников посредством организации соревновательного духа, социального обеспечения, а также системы материальных вознаграждений;
- объективной оценки, а также аттестации работников.

В организации эффективно применяют программу по подготовке молодых специалистов для ОАО «РЖД». Это дети

работников, победители олимпиад, бывшие выпускники школ, отличники, с которыми осуществляется заключение трехсторонних договоров на обучение в профильных для ПАО вузах по востребованным для ПАО специальностям.

Главное условие в случае зачисления – обязательство по отработке организации не менее 3-х лет после окончания ВУЗа. Число выпускников, которые желают учиться по направлению ОАО «РЖД» ежегодно повышается, как и объемы средств, которые выделяет организация на их подготовку.

В ПАО «РЖД» подготовка кадрового резерва управленцев среднего и старшего звена находится на особом внимании. Каждый год проводятся следующие мероприятия: рассматриваются списки кадровых резервов, оценивают их, плановая подготовка. А также проведение обучения по спецпрограммам, стажировки и так далее.

Научно-техническая конференция молодежи – данное мероприятие используют для того, чтобы повышать мотивацию молодых работников к тому, чтобы расти как профессионально, так и по карьерной лестнице. Принимая в ней участие, молодые работники открывают возможности для развития в дальнейшем. Стажировка за границей, продвижение по службе – этим могут воспользоваться победители конкурса. Также при расчете вознаграждений по результату работы за год принимают во внимание именно победу в данной конференции.

«Лучший по профессии ПАО «РЖД» - это мероприятие, проводимое каждый год с целью выявления лучших работников, стимулирования роста профессионализма сотрудников, а также распространения новейшего и необходимого опыта.

Таким образом, необходимо отметить, что ОАО «РЖД» ведет активную работу по профориентации и развивает стремление молодежи к интеллектуальному и профессиональному росту,

В ОАО «РЖД» организация внутрифирменного обучения находится на одном из ключевых позиций в системе управления персоналом.

Основания к возникновению потребности в обучении сотрудников таковы:

- прием либо перемещения сотрудников;
- продолжительные перерывы в работе;
- освоение новых видов изделий, технологических процессов, методов испытаний или контроля;
- ввод в эксплуатацию новых видов либо улучшение действующего оборудования, средств измерений или контроля;

- необходимость готовиться к специальным видам аттестации в соответствии с требованиями государственных надзорных органов;

- необходимость повышать квалификацию в целях эффективного исполнения персоналом функциональных обязанностей;

- обучать и развивать в сфере качества.

В системе подготовки, а также повышения квалификации кадров организации существуют нижеследующие направления:

- производственно-экономического обучения руководителей, специалистов, рабочих и служащих;

- организации производственной практики учащихся ВУЗов и ССУЗов;

- участия в организации общеобразовательного и профессионального обучения кадров в ВУЗах и ССУЗах.

Производственно-экономическое обучение в системе подготовки, а также повышения квалификации персонала обладает непрерывным характером и проводится согласно требованиям действующего законодательства и другой нормативной документации, роли и месту определенной профессии в системе менеджмента качества организации. Непрерывность обеспечивают рациональным сочетанием разных видов обучения на основе определяемой потребности в обучении.

Действующей в ОАО «РЖД» системой подготовки, а также повышения квалификации кадров предусматривается проведение методических, организационных и иных мероприятий, нацеленных на профессиональную подготовку и увеличение уровня экономических, профессиональных и общеобразовательных знаний сотрудников с целью углубления и расширения интеллектуального уровня, улучшения мастерства и профессиональных навыков сотрудников к достижению целей организации.

Указанная деятельность нацелена на то, чтобы формировать у персонала требуемый уровень компетентности. Компетентность является выраженной способностью к применению своих знаний и умений, в результате чего сотрудник обретает опыт работы, и у него осуществляется формирование определенных навыков.

2.2 Анализ состояния и динамики кадрового потенциала

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сопоставления фактической численности работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Общая численность работников организации была равна в отчетном году 808 тыс. чел., что на 26 тыс. чел. меньше, чем в 2016 г., а также на 44 тыс. чел. меньше численности работников в 2015 г. Анализ структуры трудовых ресурсов ОАО«РЖД» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ структуры трудовых ресурсов ОАО«РЖД»

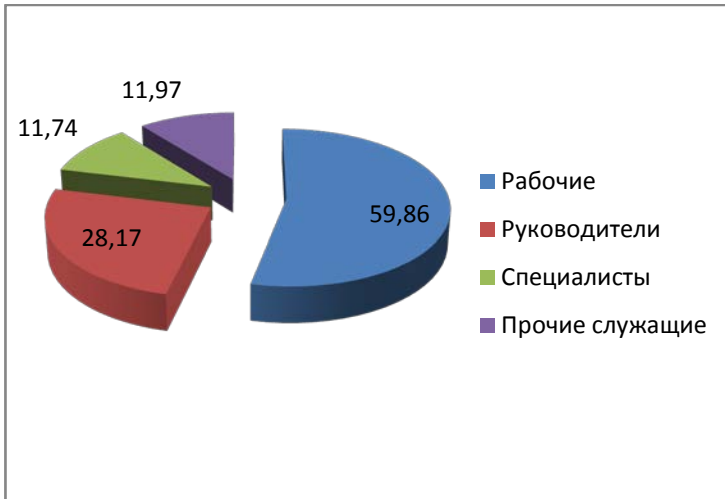
Категория работников	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Тыс.чел.	%	Тыс.чел.	%	Тыс.чел.	%
Работники всего:	852	100	834	100	808	100
1.Рабочие	510	59,86	490	58,75	476	58,91
2. Служащие	340	39,91	315	37,77	283	35,02
2.1. Руководители	240	28,17	225	26,98	193	23,89
2.2. Специалисты	100	11,74	90	10,79	96	11,88
2.3. Прочие служащие	102	11,97	119	14,27	139	17,20

В структуре трудовых ресурсов 58,91% приходится на рабочих.

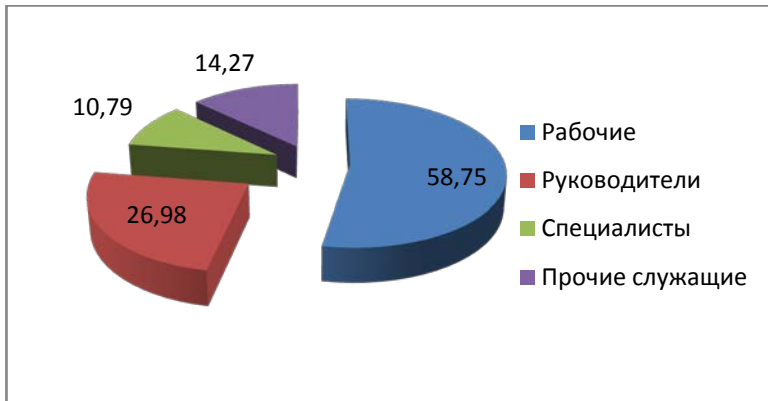
Удельный вес руководителей был максимальным в 2015 г., минимальным - в 2017 г. и составил 28,17 и 23,89 % соответственно.

Удельный вес прочих служащих ежегодно увеличивался. В 2017 г. общая доля специалистов в структуре работников составила 11,88 %, прочих служащих – 17,20 %.

2015



2016



2017

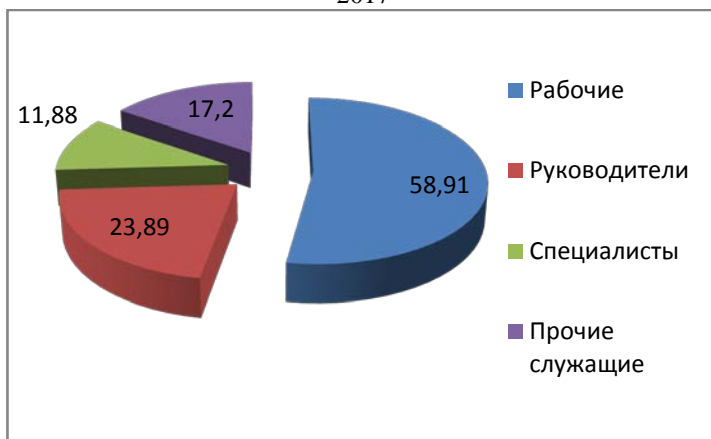


Рисунок 4 - Изменение структуры трудовых ресурсов

Квалификационный уровень сотрудников многом зависит от их возраста, стажа работы, образования.

В таблице 3 представлен качественный анализ трудовых ресурсов ОАО «РЖД» за 2017 год.

Таблица 3 - Качественный состав трудовых ресурсов

Группа сотрудников	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%
По возрасту:						
- до 20 лет	94	11,03	70	8,39	70	8,66
- 20-30 лет	150	17,61	160	19,18	165	20,42
-30-40 лет	154	18,08	148	17,75	164	20,30
- 40-50 лет	264	30,99	254	30,46	261	32,30
- 50-60 лет	170	19,95	160	19,18	140	17,33
- старше 60 лет	20	2,35	42	5,04	8	0,99
ИТОГО	852	100	834	100	808	100
По полу:						
- женщины	470	55,16	430	51,56	430	53,22
- мужчины	382	44,84	404	48,44	378	46,78
ИТОГО	852	100	834	100	808	100
По образованию:						
- среднее специальное	-	-	-	-	-	-

- среднее	370	43,43	320	38,37	290	35,89
- высшее	482	56,57	514	61,63	518	64,11
ИТОГО	852	100	834	100	808	100
По трудовому стажу:						
- до 5 лет	120	14,08	156	18,71	159	19,68
- 5-10 лет	140	16,43	132	15,83	127	15,72
- 10-15 лет	206	24,18	232	27,82	230	28,47
- 15-20 лет	303	35,56	296	35,49	268	33,17
- более 20 лет	83	9,74	18	2,16	24	2,97
ИТОГО	852	100	834	100	808	100

Анализ показал, что в структуре трудовых ресурсов преобладают работники от 40 до 50 лет. В течение последних трех лет их доля в общей численности работников превышала 30%.

Анализ сотрудников компании по образованию показал, что в 2017 году 36 % от общей численности работников, имеют среднее образование.

Большая часть работников имеет среднее образование, доля работников с высшим образованием изменяется от 56,57 до 64,11%.

Большинство работников имеют стаж работы от 15 до 20 лет, меньше всего работников с трудовым стажем старше 20 лет. Удельный вес работников со стажем от 10 до 15 лет составил в конце 2017г. 28,47%, со стажем от 5 до 10 лет – 15,72%, от 15 до 20 лет – 33,17%.

Поскольку изменения в составе трудовых ресурсов по возрасту, полу, образованию, стажу происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Показатели движения рабочей силы существенно варьируют по годам. Анализ движения персонала ОАО«РЖД» за исследуемые три года показан в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ движения персонала ОАО«РЖД» (тыс.чел)

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность работников	852	834	808
Кол-во принятых на работу сотрудников	30	54	40
Кол-во уволенных сотрудников	40	80	20
в т. ч.:			
- кол-во уволившихся по собственному желанию	27	34	31
Количество работников, проработавших	834	808	796

весь год			
Коэффициент оборота по приему работников	0,04	0,07	0,05
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,05	0,10	0,03
Коэффициент текучести кадров	0,03	0,04	0,04
Коэффициент постоянства состава персонала	0,98	0,97	0,99

Анализ показал, что коэффициент оборота по приему работников был максимальным в 2016 г. Меньше всего работников было принято в 2015 г., соответственно в этом году коэффициент оборота по приему работников был минимальным.

В 2017 г. были минимальными коэффициент оборота по выбытию работников, что следует оценить положительно. Также положительно характеризует работу предприятия увеличение коэффициента постоянства состава персонала.

2.3 Исследование системы организации оплаты труда в ОАО «РЖД»

Анализ системы оплаты труда будет проведен на примере Северо-Кавказской дирекции тяги.

Северо-Кавказская дирекция тяги является структурным подразделением Дирекции тяги - функционального филиала ОАО «РЖД». В ее состав входят 10 эксплуатационных локомотивных депо и дирекция тяги собственно.

Исходя из определения понятия «управление - как процесс», под управлением фондом оплаты труда необходимо понимать достижение запланированных параметров. Для этого должна быть развернута работа по двум направлениям:

1. Качественное планирование необходимых параметров по фонду оплаты труда
2. Фактическое регулирование текущих параметров для достижения плановых значений

Система планирования

Планирование затрат на оплату труда работников в настоящее время каскадное, при получении контрольных параметров из ЦЭУ происходит распределение планов по 16-ти региональным дирекциям, которые в свою очередь распределяют плановый фонд оплаты труда между эксплуатационными локомотивными депо.

На сегодняшний день в Дирекции тяги действует порядок формирования плана по труду, который состоит из нескольких этапов.

1-й этап -Формирование плана по численности.

План по численности на 2018 год сформирован исходя из фактического содержания численности за 9 месяцев 2017 года и плана 4 квартала 2017 года и скорректирован в сторону увеличения на:

- численность за работу в выходные и праздничные дни сверх нормы рабочего времени в 2017 году;

- численность за счет эффекта от мероприятий введенных в 2017 году и учтенных в программе по повышению производительности труда на 2018 год;

- численность за счет роста объема перевозок в плане 2018 года;

Корректировка в сторону снижения численности проведена за счет:

- отработки локомотивными бригадами в 2018 году 90 часов сверхурочной на человека;

- часов фактической недоработки до нормы рабочего времени в 2017 году;

- улучшения качества использования локомотива к факту 2017 года;

- структурных изменений в 2017 году;

- полученных эффектов от внедрения проекта «Бережливое производство» в 2017 году;

- оптимизации численности в рамках программы выполнения производительности труда в 2018 году;

II. этап

Формирование плана по фонду оплаты труда списочного состава.

План по фонду оплаты труда списочного состава на 2018 год сформирован исходя из скорректированного плана и «права» 2017 года и скорректирован в сторону увеличения за счет:

- возврата корректировки денежных средств за несвоевременную доставку груза в 2017 году;

- возврата корректировки денежных средств за счет содержания работников за штатом;

- оплаты и доплаты часов сверхурочной работы из расчета 90 часов на одного работника локомотивной бригады;

- роста планового объема перевозок к факту 2017 года;

- до индексации заработной платы (на 3,08%);

- расчетного фонда на выплату вознаграждения за преданность компании на 2018 год;

Корректировка в сторону снижения проведена за счет:

- снятия вознаграждения за преданность компании, выплаченного в 2017 году;

- снятия единовременных выплат по итогам соц. соревнований проведенных в 2017 году и по положению «Человек на пути»;

- снятия премии за экономию топливно-энергетических ресурсов, возмещенную «правом »в 2017году;

- снятия средств, выплаченных в 2017 году за счет лимита начальника дороги

- полученных эффектов от внедрения проекта «Бережливое производство» в 2017 году;

- снятия оплаты и доплаты за фактические часы сверхурочной работы в 2017 году;

- снятия средств затраченных на оплату работы в выходные и праздничные дни сверх нормы рабочего времени в 2017 году;

- структурных изменений в 2017 году;

- улучшения качества использования локомотива к факту 2017 года;

- оптимизации численности в рамках программы выполнения производительности труда в 2018 году.

Основным недостатком данного порядка является то, что он не учитывает значительные колебания объемов выполняемой работы между периодами. Основную часть контингента дирекции тяги составляют работники локомотивных бригад, заработная плата которых напрямую зависит от количества отработанных часов. Учитывая постоянно изменяющуюся географию перевозок грузов, формирования направлений поездопотоков происходит значительное изменение объемов выполняемых работ не только в сравнении с прошлым годом, но и в течение текущего периода.

Специфика деятельности работников ОАО «РЖД» (преобладание работ по обслуживанию оборудования и наблюдению за ним, ремонтных работ) предопределяет применение повременной формы заработной платы. Оплата труда служащих ведется по окладно-премиальной системе, рабочих – по повременно-премиальной с использованием дневных и часовых тарифных ставок и

премированием за качественную добросовестную работу по выполнению заданий.

Количество отработанных часов определяют по таблице учета рабочего времени.

Повременно-премиальная система предусматривает помимо начисления заработной платы исходя из оклада (часовой тарифной ставки) дополнительную выплату — премию. Ее начисляют при условии, что работником достигнуты те или иные производственные показатели. Размер премии установлен в процентах от оклада (тарифной ставки). Порядок начисления премий регулируется положением об оплате труда.

Вместе с использованием тарифных ставок (окладов) в процессе выполнения работ в особых условиях либо в условиях, которые отклоняются от нормальных, в ОАО «РЖД» устанавливают доплаты за:

- работу в выходные и праздники;
- работу за пределами нормальной длительности рабочего времени;
- совмещение должностей(профессий);
- выполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- работу в многосменном режиме, а также за работу в ночной период;
- труд на тяжелых, а также особо тяжелых работах, за работу с вредными, особо вредными и опасными условиями труда.

Размер доплат, а также порядок их выплат устанавливает ОАО «РЖД» с учетом требований действующего законодательства, Положений об оплате.

Кроме перечисленных выше доплат работникам ОАО «РЖД» установлены доплаты, надбавки и другие стимулирующие выплаты согласно принятым в ОАО «РЖД» Положениям:

- при переводе на другую постоянную нижеоплачиваемую работу;
- несовершеннолетним работникам с сокращенной продолжительностью рабочего дня до уровня заработной платы работников соответствующих категорий при полной продолжительности ежедневной работы;
- за профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации;

- бригадирам, звеньевым из числа рабочих, не освобожденным от основной работы;
- вознаграждение за выслугу лет (за непрерывный стаж работы в ОАО «РЖД»).

Размеры доплат и условия их выплаты фиксируются в Положении об оплате труда.

На предприятии применяется текущее и единовременное премирование работников.

На предприятии устанавливаются следующие стимулирующие выплаты:

- надбавки рабочим к тарифным ставкам за профессиональное мастерство;
- надбавки руководителям отделений, специалистам и иным служащим к должностным окладам за высокие трудовые достижения, за исполнение особо важной работы на сроки ее осуществления и т.д.;
- вознаграждение сотрудникам за общий результат организации по результатам работы за год;
- единовременные вознаграждения за выслугу лет (за непрерывный стаж работы в организации);
- другие стимулирующие выплаты за достижения сотрудниками высокого производственного результата.

В ОАО «РЖД» заработная плата определяется по формуле

$$ЗП_{\text{пов-прем.}} = ЗП_{\text{пов.}} + \text{ПР} \quad (3)$$

где $ЗП_{\text{пов.}}$ - тарифная зарплата, которая соответствует зарплате, определенной по простой повременной системе;

ПР - сумма премии, которая установлена за обеспечение определенных качественных и количественных показателей работы.

$$ЗП_{\text{пов.}} = \text{ТС} \times \Phi \quad (4)$$

где ТС - тарифная ставка присвоенного рабочему квалификационного разряда в час., руб;

Φ – фонд фактически отработанного времени, час.

Рассмотрим, как планировалась заработная плата на предприятии на примере различных категорий работников.

Соколов А.А., занимает должность слесаря-ремонтника.

В феврале 2017 г. было 20 рабочих дней.

Работнику установлена пятидневная 40-часовая рабочая неделя с двумя выходными (суббота и воскресенье).

Соколову А.А. установлен оклад в размере 650000руб.

Положением об оплате труда, принятом в «ОАО «РЖД», предусмотрено, что при добросовестном выполнении трудовых обязанностей работнику начисляется премия в размере 20% от его должностного оклада. При этом сумму премии начисляют сотруднику компании пропорционально отработанному времени.

Заработная плата Соколова А.А. за февраль 2017 г. запланирована в сумме:

$650000 \text{ руб.} : 20 \text{ дн.} \times 20 \text{ дн.} = 650000 \text{ руб.};$

Расчет премии:

$(650000 \text{ руб.} \times 20\%) : 20 \text{ дн.} \times 20 \text{ дн.} = 130000 \text{ руб.};$

Региональный коэффициент составил:

$780000 \times 0,15 = 117000 \text{ руб.}$

Общая сумма запланированной заработной платы за февраль:

$650000 + 130000 + 117000 = 897000 \text{ руб.}$

Ремонтник Матросов А.В. согласно графику работы должен отработать с 1 по 15 февраля во вторую (ночную) смену. Продолжительность рабочей смены – 12 часов. Итого отработанное время: $15 \text{ дней} \times 12 \text{ часов} = 180 \text{ часов}$.

Часовая тарифная ставка – 5150 руб.

Надбавка за профессионализм – 70% от часовой тарифной ставки.

Доплата за работу с вредными и (или) опасными условиями труда – 10% от часовой тарифной ставки.

Итого часовая тарифная ставка – 9270 руб.

Размер месячной тарифной ставки = $9270 \text{ руб.} \times 180 \text{ часов} = 1668600 \text{ руб.}$

За работу в ночное время (с 22 часов вечера до 6 часов утра) за каждый час работы в ночное время работникам устанавливается доплата в размере 40% от часовой тарифной ставки.

Расчет за работу в ночное время составит: $15 \times 8 = 120 \text{ часов}$.

$120 \text{ часов} \times 5150 \times 0,4 = 247200 \text{ руб.}$

Размер премии – 75%.

Таким образом, ремонтнику Матросову А.В. размер запланированной заработной платы составит: $1668600 + 247200 + 61800 + 1668600 \times 0,75 = 3229050 \text{ руб.}$

Рассмотрим, как планируется оплата труда бухгалтеру.

Оклад бухгалтера равен 2 млн.рублям, размеры премии равны 20% от должностного оклада.

Зарплата Смирновой С.В. запланирована в сумме:

$2000000 \text{ руб.} : 20 \text{ дн.} \times 20 \text{ дн.} = 2000000 \text{ рублей};$

Расчет премии:

2000000 руб. * 20/100 = 400000 руб.;

Региональный коэффициент составил:

2400000 * 0,15 = 360000рублей.

Общая сумма плановой зарплаты за февраль:

2000000+400000+360000 = 2760000 рублей.

Оклад ведущего инженера производственно-технического отдела Кротова С.И. составляет 3050000руб.

Общая сумма запланированной заработной платы за февраль:

3050000+3050000*0,2+3660000*0,15 = 4209000руб.

Фактически размер заработной платы может отличаться от запланированного размера.

Произведем расчет фактической заработной платы рассмотренных работников.

Соколов А.А.отработал все дни его фактическая начисленная заработная плата не отличается от запланированной, то есть составит 2 070 000руб.

Ремонтник Матросов А.В.также полностью отработал смену, но фактически продолжительность рабочего дня составила 11,6 ч.

Расчет фактической начисленной заработной платы.

Размер месячной тарифной ставки = 9270руб.* 174часов = 1612980руб.

За работу в ночное время (с 22 часов вечера до 6 часов утра) за каждый час работы в ночное время работникам устанавливается доплата в размере 40% от часовой тарифной ставки.

Расчет за работу в ночное время составит: 15 *8= 120 часов.

120 часов*5150*0,4 = 247200руб.

Работа в нерабочий праздничный день оплачивается в размере часовой тарифной ставки за день работы сверх месячной тарифной ставки. 5150 * 12= 61800руб.

Размер премии-75%.

Таким образом, ремонтнику Матросову А.В. размер фактической заработной платы составит:1612980+247200+61800+1612980*0,75 = 3131715 руб.

С учетом регионального коэффициента: 3131715+3131715*0,15 = 3601472 руб.

Бухгалтером Смирнова С.В. в феврале отработано 11 дней, остальное время она была на больничном.

Зарплата Смирновой С.В. за февраль 2016г.равна:

2000000руб. : 20 дн. × 11 дн. = 1100000 рублей;

Расчет премии:

(2000000 руб. × 20%) : 20 дн. × 11 дн. = 220000руб.;

Региональный коэффициент равен:

$$1320000 \times 0,15 = 198000 \text{рублей.}$$

Общая начисленная зарплата за февраль:

$$1100000 + 220000 + 198000 = 1518000 \text{руб.}$$

Ведущий инженер производственно-технического отдела Кротов С.И. в феврале месяце находился в отпуске, рабочих дней было отработано - 3 дня.

Заработная плата Кротова С.И. за февраль 2016 г. составила:

$$3050000 \text{руб.} : 20 \text{ дн.} \times 3 \text{ дн.} = 457500 \text{руб.};$$

Расчет премии:

$$(3050000 \text{руб.} \times 20\%) : 20 \text{ дн.} \times 3 \text{ дн.} = 91500 \text{руб.};$$

Региональный коэффициент составил:

$$549000 \times 0,15 = 82350 \text{руб.}$$

Общая сумма начисленной зарплаты за февраль:

$$457500 + 91500 + 82350 = 631350 \text{руб.}$$

В целом по компании суммируется фонд заработной платы различных категорий.

Фонд заработной платы в 2017 г. вырос в сравнении с 2015г. на 126 млн. руб. или на 11,6 % и на 3 млн. руб. или на 0,2% по сравнению с 2016 г. В том числе фонд заработной платы рабочих вырос на 6,7% по сравнению с 2015 г. и на 2,6 % по сравнению с 2016 г. Фонд заработной платы руководителей сократился на 63 млн. руб. или на 38 % по сравнению с 2016 г.

Анализируя использование фонда заработной платы необходимо выявить влияние динамики фонда заработной платы и среднего заработка работника на динамику производительности и объема производства.

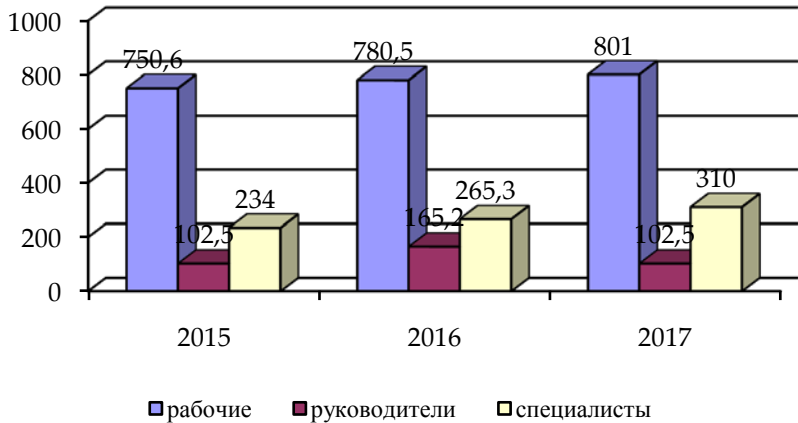


Рисунок 5 - Динамика роста фонда заработной платы персонала ОАО «РЖД» за 2015-2017 гг.

По рисунку 6 может быть сделан вывод, что рост средней зарплаты 1-го сотрудника был больше роста выработки на 1-го сотрудника в 2016г. В 2017г. соотношение темпов роста производительности труда и средней зарплаты равно 1,03 к 1 по промышленному персоналу. Соответственно, может быть сделан вывод о повышении эффективности применения ФЗП сотрудников в 2017г. в сравнении с 2016г.

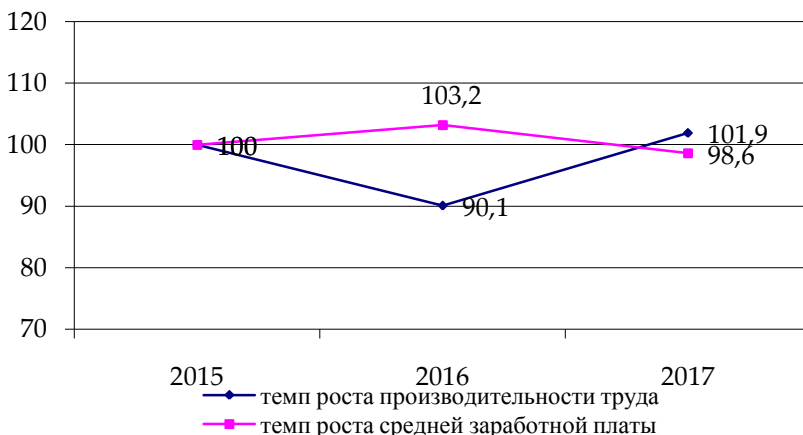


Рисунок 6 - Соотношение темпов роста производительности труда, а также средней зарплаты сотрудников ОАО «РЖД» за 2015-2017 гг.

Анализ эффективности применения заработной платы в организации и его воздействия на результаты деятельности компании, а также экономическую устойчивость рассмотрим в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ эффективности использования заработной платы ОАО «РЖД» за 2017 г.

Показатели	план	факт	Процент исполнения	Абсолютное отклонение, (+,-)
Объем продаж, млн. рублей	308564,5	310358,1	100,6	1 793,6
Численность ППП, чел.	3980	3972	99,8	- 8,0
Фонд зарплаты ППП, тыс. руб.	1224,7	1213,5	99,1	- 11,2
Выработка на 1 работающего, млн.руб.	77,5	78,1	100,8	0,6
Зарплатоотдача, руб/руб	252,0	255,8	101,5	3,8

На основании данных таблицы определим, каким образом используются трудовые ресурсы и фонд заработной платы на предприятии: экстенсивно или интенсивно.

Показателями экстенсивности развития являются количественные показатели использования ресурсов: численность работающих, величина заработной платы. Показатели интенсивности развития - качественные показатели использования ресурсов, т. е. производительность труда (или трудоемкость), зарплатоотдача (или зарплатоемкость). Использование трудовых ресурсов может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер.

Возможность обеспечить неуклонный рост и достаточно высокие темпы экономической эффективности производства дают только переход к преимущественно интенсивному типу развития. Соотношение интенсивности производства анализируется по соотношению качественных и количественных показателей использования трудовых ресурсов.

Проведем определение относительной экономии ресурсов. Если провести сравнение среднегодовой численности работающих в 2017г. с численностью сотрудников по плану, но скорректированной на коэффициент роста объемов производства, то результаты покажут относительную экономию. Если осуществить умножение сэкономленной численности работающих на среднегодовую зарплату в 2017г., то мы будем иметь относительную экономию численности работающих, которая выражена в их зарплате.

Относительная экономия (перерасход) численности персонала:
 $3972-3980*1,006 = -31,88$ человек
 $-31,88 * (1213,5/3972) = -9,74$ млн. руб.

Относительная экономия (перерасход) заработной платы персонала:

$1213,5-1224,7*1,006 = -18,55$ млн. руб.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод:

ОАО «РЖД» более эффективно использует трудовые ресурсы, так как получена относительная экономия по численности и оплате труда работников предприятия в связи с тем, что численность персонала и оплата труда персонала по сравнению с планом сокращается, а выпуск продукции возрастает.

Итак, после проведения анализа положения дел в ОАО «РЖД» по части формирования работы в трудовом секторе и по вопросам заработной платы были выявлены ряд проблем:

1) Отсутствие связи между рабочими и руководителями. Данная проблема заключается в том, что верхи компании не осведомлены о положении рабочих, как по рабочим вопросам, так и по эмоциональным настроениям в коллективе. В компании отсутствует элементарные способы обратной связи с работниками, нет ни

профсоюзного сообщества, ни отдельных представителей из рабочих групп, которые могли бы пролить свет руководителям о реальном состоянии, желаниях или недовольствах в рабочей среде.

2) Низкая производительность труда в ОАО «РЖД» является следствием неправильной организации заработной платы. То есть, одной из проблем формирования и развития системы труда является не установление четкой связи между неэффективным методом заработной платы и низкой производительностью. Немотивированная система заработной платы приводит к низким результатам показателей производительности труда. Хотя на производительность труда могут влиять и внешние факторы (природные: холод, туман и т.д.; политические и экономические: налоговая политика, кредитование и т.д.), а также и внутренние: объем производства, технический состав производственного сектора, методы управления предприятием, но следует отметить, что совершенствование системы организации труда занимает значительно важную ступень на пути к повышению производительности труда. Руководство должно направить внимание на данный сектор проблемы для регулирования производительности труда через реформирование системы заработной платы и отношением работников к выполнению представленной перед ними задачи.

3) Несоответствие целей сотрудников целям предприятия.

Проведение неофициального опроса по мотивации труда показало то, что цели сотрудников, касающихся их определения рабочего процесса, не связаны с целями компании. То есть большинство персонала, связанного с производством и выполнением конкретного задания от заказчика, не имели своей целью закончить данный заказ к срокам, а работали не торопясь, так как пока есть работа – есть заработок. Получается, в то время, когда у самой компании целью является завершить заказ к срокам, указанным в договоре и получить за это прибыль, у работников целью было простое получение заработанной платы за отработку часов по графику.

4) Отсутствие у работников возможности влияния на уровень своей заработанной платы. В рассматриваемой компании, заработок сотрудника или рабочего закреплен в определенные рамки оклада или ставки по разряду. Таким образом, работник никак не может получить более высокую заработанную плату за расчетный период, чем свой существующий «потолок» по оплате, как бы он ни старался и работал больше, он получит оговоренный доход. Естественно, такой подход к формированию заработной платы не является стимулирующим.

5) Отсутствие системы премирования и учета индивидуального вклада рабочих. Данная проблема обусловлена как и

отсутствием самой системы премирования так и зависимости ее величины от индивидуального вклада работника. То есть мало того, что нет существующего правила премирования всего коллектива за успехи в работе, но и нет учета индивидуального вложения в работу каждого работника. Которая может варьироваться от степени сложности выполнения определенной индивидуальной работы сотрудника при коллективной или бригадной работе.

Ориентация строго на разряд и квалификацию не означает, что все работники трудились с одинаковым напором, так как вклад различных работников может отличаться но тем не менее их труд оплачивается одинаково, что не справедливо и понижает мотивацию труда у более трудолюбивых работников. В компании нет ни единого учета индивидуального вклада работников. Этот вклад в работу может быть отмечен с помощью коэффициента трудового участия (КТУ). Эта система используется там, где доля трудового участия (обычно рассматривается во временном исчислении) между рабочими при выполнении работ различна. КТУ определяется заранее на всю бригаду, за каждую работу с установленными заранее расценками и абсолютными значениями.

6) Постоянная часть заработной платы практически не изменяется при заметном и постоянном увеличении объема строительно-монтажных работ. При анализе производительности труда было ясно выявлено, что заработанная плата основных сотрудников рабочих групп осталась, практически, неизменна при повышении объема работ. То есть, объем работ увеличивался, а выполнение более больших объемов работ дополнительно не оплачивалось, что, естественно, приводило к демотивации со стороны рабочих.

7) И, наконец, незаинтересованность бригадиров и руководителей подразделений в установлении новшеств в компании, так как их и так устраивают заработанные платы, которые они получают, тем более, что от отрицательных показателей производительности труда уровень заработка не изменяется, и наоборот.

Общий анализ положения дел в компании указывает на необходимость принятия мер по совершенствованию системы заработной платы и внесения изменений в организацию труда на предприятии с учетом достижения целей компании. Выявленные проблемы мешают дальнейшему прогрессу в развитии компании, а замедленный темп роста производительности труда к показателям

темпа роста заработной платы, приводит к отрицательным последствиям, избыточности и низкой рентабельности производства.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОАО «РЖД»

3.1 Основные направления совершенствования системы оплаты труда

Для начала, в компании стоит провести небольшую экспертизу по выявлению мотивационных показателей и интересов работников разного уровня. Это можно сделать посредством интервьюирования, анкетирования или просто «разговором» с неформальными лидерами организации. Наиболее распространенные интересы работников и работодателя в области заработной платы, выявленные при неофициальном опросе, описаны в таблице 6.

Таблица 6 - Интересы работника и работодателя в области заработной платы

Интересы работодателя	Интересы работника
<ul style="list-style-type: none">- Привлечение опытных и высококвалифицированных специалистов, и удержание их посредством заработка;- удержание уровня текучести кадров и увольнений на низком уровне;- сокращение внутрифирменных конфликтов, связанных с несвоевременной выплатой заработной платы;- снижение количества задержек в сроках по выполнению работ;- закончить определенный объем работы к запланированным срокам.	<ul style="list-style-type: none">- Соответствие уровня заработка опыту, квалификации, образованию;- соответствие уровня заработной платы темпам инфляции и зарплатам в конкурирующих фирмах;- внедрение стимулирующих доплаты и возможности влиять на увеличение своего дохода;- возможность почувствовать в принятии решений по оплате труда;- получать заработок за отработанный часы.

Для решения выявленных проблем и повышения результативности труда к организации следует произвести совершенствование текущей системы заработной платы.

При разработке новой системы заработной платы для ОАО «РЖД» следует учитывать не только цели компании и ее возможности, а также такой фактор как численность персонала. Это важно для того, что не все модели совершенствования условий создания заработка

подходят для компаний с небольшой численностью персонала. Так, например, система грейдинга, при которой к каждой должности присваивается система грейда (уровня) с определенной оплатой и должностным функционалом и сотруднику становится понятно как нужно развиваться, чтобы получить более высокий грейд и, как следствие, более высокий доход, будет не актуальна для компании с численностью менее 200 человек. Причиной этому служит тот факт, что в более мелких компаниях решение по должностным окладам принимает директор, руководитель подразделения или владелец компании. Поэтому разработка и внедрение системы грейдинга в компанию с численностью персонала около 100 человек не имеет смысла. Таким образом, при совершенствовании системы оплаты в ОАО «РЖД» следует принимать во внимание масштабность компании.

Учитывая вышесказанное, анализ положения дел в ОАО «РЖД» и анализ существующей системы заработной платы можно представить на рассмотрение более совершенную и подходящую для такого рода компании, осуществляющей работы строительного характера систему заработной платы, только ориентируясь на индивидуальное состояние компании в настоящее время, цели компании и решение возникших недостатков действующей системы заработной платы.

На данный этап развития компании можно выделить следующие рекомендации по совершенствованию системы заработной платы:

- 1) Для заработной платы тех бригадиров и рабочих, которые выполняют работы по срочным подрядным договорам или реализации отдельных объектов (например монтаж определенной металлоконструкции или здания) применить сдельно-премиальную систему заработной платы. Характер выполнения подрядных работ в строительном секторе подразумевает наличие объема работ, которые должны быть выполнены к определенному сроку, поэтому данный вид заработной платы будет наиболее подходящим для выполнения именно тех объемов работ, которые имеют сроки выполнения. Данный вид заработной платы повысит заинтересованность рабочих групп к более быстрой и качественной работе, ускорит сроки завершения, так как рабочие будут заинтересованы и в получении дополнительной премии за выполнение работы до предельного срока и за качественное выполнение заказа. Таким образом, сократятся расходы по выплатам штрафов за невыполнение работ по срокам, а также станет возможным переход к дальнейшим выполнениям заказов. Причем, сдельная оплата труда поставит в зависимость размер заработка от производительности

труда работника, повышение чего является одной из целью предприятия для получения прибыли. Учитывая цели работодателя в желании выполнения установленного объема работы в срок, следует применить именно аккордно-премиальную систему сдельной заработной платы в данном случае. Такая система заработной платы будет наиболее полезна в случаях возникновения заказов на срочную работу, которую можно выполнить в течение короткого периода времени и получить доход по факту подписания КС-2. При такой схеме заработной платы заранее установлены сроки и объем выполненной работы. Бригаде из несколько человек будет выдаваться задание, завершить работу по которому необходимо в определенные сроки. Денежное вознаграждение выплачивается по расценкам, заранее оговоренным руководителями компании совместно с рабочими бригады за выполненную работу. Заработок между участниками бригады делится согласно оговоренному заранее КТУ или согласно оговоренному отработанному времени. Если сроки выполнения работы превышают один месяц, то в договоре должны быть определены суммы и промежутки выплат заработной платы и аванса.

Стоимость выполненных работ определяется следующим образом: для каждого вида работ устанавливаются расценки, который умножается на объем выполненной работы.

Для стимулирования выполнения работ качественно и досрочно, к договоренному денежному вознаграждению устанавливаются премии за выполнение работы досрочно, условия выплат и размер которых оговаривается заранее.

2) Утверждение повременно-премиальной системы заработной платы для сотрудников, расчет заработной платы которых ориентирован на должностные оклады. При данной системы заработной платы заработок также будет исчисляться согласно окладу (тарифной ставке умноженной на количество отработанного времени) как уже установлено в компании, но с учетом индивидуальных успехов отдельных сотрудников. Данный метод расчета заработной платы подойдет для тех рабочих и служащих, труд которых невозможно учесть по отдельным показателям (линейный персонал, например), но, тем не менее, в случая выявления особых заслуг, подтверждающих увеличение производительности труда на предприятии, труд таких сотрудников не должен оставаться незамеченным. Премии в таком случае будут зависеть от желания работников использования возможностей для получения дополнительного дохода в виде премии. Прибавка премиальной

мотивации к окладной фиксированной части сотрудников в данном случае будет направлена на повышение инициативности, а также даст возможность получения премии и увеличение размера своего заработка тем сотрудникам, чьи доходы фиксированы окладами. Размеры и условия получения премий в таких случаях должны отражаться в Положении о премировании и надбавкам к должностным окладам. Наглядно формула повременно-премиальной системы труда показана на рис. 7.

$$\boxed{\text{Заработанная плата}} = \boxed{\text{Должностной фиксированный оклад}} + \boxed{\text{Премия за особые заслуги}}$$

Рисунок 7 - Формула повременно-премиальной системы заработной платы

3) Так как на данный момент оплата руководителей является фиксированной, так же как у линейного персонала, и никак не зависит от показателей производительности, то для руководящего звена стоит провести комбинированную систему заработной платы, целенаправленную на достижения желаемого показателя производительности труда и прибыли. Для того, чтобы это явление не стало де мотивирующим фактором, фиксированный оклад на первых порах останется неизменным при условии увеличения ли приравнивания к целевым показателям общих показателей работы предприятия или подразделения. Такой подход к оплате труда поставит заработок в зависимость от показателей работы, а бригадиры и руководители будут лично нести ответственность за достижение или не достижение нормативных планов за определенный период времени.

Для руководителей и служащих в основе расчета заработной платы по данной системе будет лежать их должностной оклад, а для рабочих – тарифные ставки. Далее, денежная сумма, рассчитанная для выплаты заработной платы по должностному окладу и за отработанное время по тарифной ставке будет идентифицироваться к показателям производительности труда (на сколько процентов был выполнен плановый показатель). Итак, выдача заработной платы с учетом индексации производительности труда при компромиссной системе заработной платы может выглядеть следующим образом:

для рабочих с оплатой труда по тарифным ставкам за отработанное время для каждой тарифной ставки будет

устанавливаться новая тарифная ставка с учетом выработки рабочего времени, которая разделяется на три части:

1) Низкая – при выполнении менее 95% от установленной нормы;

2) Нормальная – при выполнении среднего показателя установленной нормы;

3) Высокая – при выполнении более 105% от нормы.[35]

Тарифная ставка при такой системе будет пересматриваться каждые 3-6 месяцев и корректироваться с учетом объема работ и показателей эффективности за отчетный период.

Например, для рабочих, чьи показатели будут превышать 105% систематически, предусмотрено повышение ставки на 5%.

Данная система заработной платы содержит в себе комплекс повременной и сдельной системы заработной платы, при которой работник будет иметь гарантированный оклад, но при всем при этом также иметь возможность влиять на свой доход путем достижения установленных норм производительности труда. «Компромиссная» система заработной платы будет работать только в том случае, если она будет установлена в тех цехах или для тех подразделений и бригад, где производительность труда измерима, а работник имеет возможность на нее повлиять. Если рассматривать случай с ОАО «РЖД», то данная система оплаты труда подходит для внедрения в компанию, так как в компании заранее известны объемы работ. В таком случае, руководству придется установить более четкие нормативы для выполнения работ для каждого периода, что в свою очередь устранил задержки в выполнении работ, которые существуют на данном этапе развития компании.

Для руководителей будет применяться такая же система, только вместо тарифных ставок будет представлен должностной оклад.

Внесение премиальной части, как инструмент для мотивации к инициативе и проявлению профессионального мастерства также рекомендовано в дополнение к данной системе заработной платы.

Схематично выдвигаемую на рассмотрение оплату труда для руководителей и штатных работников, находящихся в прямой трудовой деятельности компании, можно изобразить в виде рис. 8.

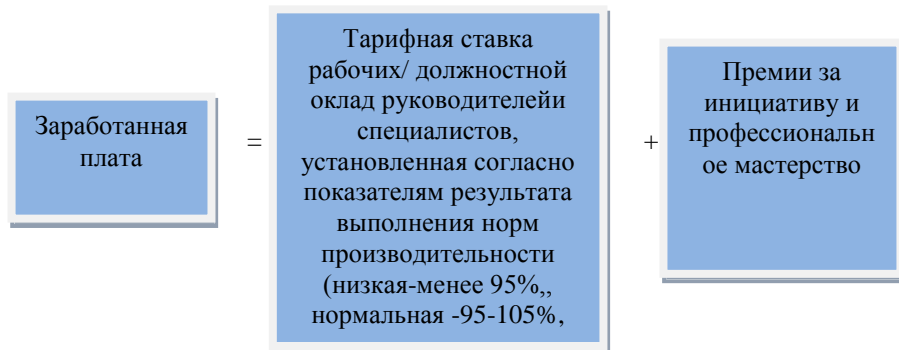


Рисунок 8 - Формула компромиссной системы заработной платы

При внедрении премиальной мотивации следует учитывать следующие правила:

- премия не должна иметь характер регулярности, так как регулярность выплаты премии вплоть до выплаты ее ежемесячно в дополнение к основному окладу, приведет к тому, что сотрудники будут воспринимать такую премию как часть заработка, к которому они привыкли и характер мотивации в данном случае станет пассивным и неэффективным;

- размер премии должен быть стимулом для дополнительных усилий и вклада в труд. Существует мнение, что премия должна составлять не менее 20% от основного заработка сотрудника, в противном случае, меньший размер премии будет рассматриваться незначительным и не будет стимулом для вложения дополнительных усилий в работу;

- премия не должна использоваться в качестве дисциплинарных наказаний или нести демотивационный характер, то есть, премия не должна урезаться, если сотрудники уже рассчитывают на договоренную сначала премию;

- сотрудник должен понимать за что он получил премию;

- выплата премий должна производиться в кратчайшие сроки после достижения сотрудником требуемого результата.

Наглядно процесс краткосрочного планирования можно представить на примере одного месяца. Ожидаемые часы работы локомотивных бригад определены исходя из фактически отработанных часов по маршрутам машиниста на 17.03.2018г.- 461,5 тыс.час : 16 * 31 = 894,1 тыс.час. С учетом всего ожидаемые часы работы в марте = 1013 тыс.час.

Часы работы остальных работников:

один работник при норме 175 часов отработает 158 часов = 175 * 0,90 (отношение отработанного времени к норме часов в марте 2017г.)

Плановая численность - 1037 чел * 158 час/чел = 163,5 тыс.час.

ФОТ, приходящийся на отработанный час с учетом соотношения МРОТ 6,4% к 2017г. составит:

Локомотивные бригады

305 руб/час * 1,064 = 325 руб/час.

Остальные работники

307 руб/час * 1,064 = 327 руб/час.

Общий прогноз ФОТ в марте 2018г. составит 382,4 млн.рб.

Таблица 7 - Прогноз ФОТ работников СКАВ ДТ 2018 год

	октябрь		
	2017	23.10.2018	%
Все работники	10408	10689	102,7
Объем работы, млн. тн-км бр	10408	10689	102,7
Среднесписочная численность, чел	8790		0,0
Отработанное время, тыс.час	1277	1102,1	86,3
ФОТ, млн.руб	423,4	386,0	91,2
Отработанное время, затраченное на объем работы, часы на 10 тыс.тн-км бр	1,23	1,03	84,0
ФОТ, приходящийся на отработанное время, руб/ час	332	350	105,6
ФОТ, приходящийся на 1тн-км бр, коп	4,07	3,61	88,8
Работники локомотивных бригад			
Среднесписочная численность, чел	7579		0,0
Отработанное время, тыс.час	1095	1102,1	100,7
ФОТ, млн.руб	363	385,97	106,2

Отработанное время, затраченное на объем работы, часы на 10 тыс.тн-км бр	1,052	1,031	98,0
ФОТ, приходящийся на отработанное время, руб/ час	332	350	105,5
соотношение МРОТ,%			5,0
индекс цен,%			4,6
остальные работники	2017	2018	%
Среднесписочная численность, чел	1211	0	0,0
Отработанное время, тыс.час	181,9	0,0	0,0
отработано час/чел	150	157	104,8
ФОТ, млн.руб	60,0	0,0	0,0
ФОТ руб/час	330	346	105,0
Среднесписочная численность = 1КДР на 20.09.17			
Отработано ЛБ = бригадо-часы на 23.10.17			
ФОТ в час = 2017г. * индексацию			

В Северо-Кавказской дирекции тяги проведены исследования точности планирования параметров по фонду оплаты труда по предлагаемому методу за март, июль, август и сентябрь 2018 года. В результате отклонение от фактических параметров от плановых значений составило:

Таблица 8 - Сравнение плана по существующей и предлагаемой методике

Период	План по существующей методике	План по предлагаемой методике, млн. руб.	Факт, млн. руб.	Отклонение от плана по существующей методике, %	Отклонение от плана по предлагаемой методике, %
Март	374,2	389,3	382	-1,9	+2
Июль	479,1	462,3	486,7	+5,2	+1,5
Август	436,5	445,6	460	+3,2	+5,3
Сентябрь	429,9	433,8	451	+4	+4,9

В результате проведенных исследований видно, что точность предлагаемого метода выше, чем в существующих условиях, что позволяет более эффективно использовать инструменты регулирования фонда оплаты труда.

Заработная плата работников состоит из постоянной и переменной составляющей. Управление постоянной гарантированной частью заработной платы работников происходит через механизм индексации тарифных ставок и окладов в соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД».

К инструментам регулирования переменной составляющей относятся:

- премирование за результаты производственно-хозяйственной деятельности;
- дополнительное премирование за достижение отдельных результатов деятельности;
- единовременные поощрения и выплаты;
- зональное регулирование заработной платы.

Применение указанных инструментов вызывает значительные затруднения на практике.

В настоящее время в условиях существующей методики планирования фонда оплаты труда от достигнутого в прошлом году складывается ситуация, при которой фонд для целей текущего премирования планируется не от максимального значения процента премии по Положению о премировании, а от фактически выплаченных сумм с учетом невыполнения показателей премирования в прошлых периодах. Это приводит к рискам возникновения дефицита фонда оплаты труда в случае выполнения всех показателей премирования текущего периода, что противоречит Положению о премировании. Аналогичная ситуация и с дополнительным премированием, суммы на выплату которого добавляются в «право» при начислении заработной платы за месяц.

Что касается зонального регулирования уровня заработной платы за счет установления надбавки работникам, то эффективность данного инструмента крайне низкая. Согласно существующим нормативным документам ОАО «РЖД» зональная надбавка устанавливается по следующим критериям:

- конкурентноспособность заработной платы на рынке труда в регионе;
- текучесть кадров.

В случае, когда на конкретном рабочем месте постоянно увольняются работники по причине низкого уровня заработной платы, с целью закрепления работника (руководителя или специалиста) устанавливается зональная надбавка сроком на один календарный год. После истечение указанного срока надбавку необходимо пересматривать, и если вновь рассмотреть критерии, по которым зональная надбавка устанавливается то получается, что право на ее установление исчезает: текучесть кадров в норме – в прошлом году был 1 специалист и в этом году один специалист, текучесть кадров равна 1. Конкурентноспособность заработной платы тоже улучшилась, так как в период действия установленной зональной надбавки заработная плата явно выше, чем в предыдущем периоде, когда надбавки не было. Таким образом, право на установление надбавки отсутствует, ее необходимо отменять и тогда рабочее место приходит в исходное состояние, работник увольняется по причине снижения заработной платы.

Кроме того, у работников локомотивных бригад, ввиду ярко выраженной зависимости уровня заработной платы от количества отработанных часов выявлен обратный эффект. В условиях падения объемов перевозок снижается количество отработанных часов, а, следовательно, падает уровень заработной платы. В соответствии с Положением, для сохранения конкурентноспособности заработной платы исключения ее снижения к прошлому году необходимо устанавливать зональную надбавку работникам. В результате работники оказываются в неравных условиях по соотношению уровня заработной платы и трудозатратам, что создает риск возникновения социальной напряженности в рабочих коллективах.

Для повышения эффективности управления фондом оплаты труда в данной работе предлагается определять профессии и рабочие места с низким уровнем заработной платы и комплексно применять инструменты мотивации и стимулирования для точечного достижения установленных параметров роста.

На примере Северо-Кавказской дирекции тяги были проведены исследования, в результате которых выявлены 2 профессии с низким темпом роста заработной платы. Разработаны мероприятия по каждой профессии в разрезе эксплуатационных локомотивных депо с учетом особенностей работы в каждом регионе. В результате реализации мероприятий по итогам работы за 9 месяцев 2018 года удалось достичь роста реальной заработной платы по каждой профессии выше целевых параметров, заданных в начале года.

Итак:

- для достижения наибольшей эффективности стимулирующих мер, необходимо быть уверенным, что именно денежная мотивация дает стимул к работе;
- для поддержки изменений со стороны сотрудников, руководителей подразделений и другого персонала, необходимо объяснить им необходимость данных изменений и невозможность сохранения прошлого положения вещей, необходимо, также, сводить на нет неверные мысли и направления у персонала;
- для более эффективного внедрения изменений, необходимо вовлекать руководителей высшего ранга и других сотрудников в процесс разработки и внедрения новой системы заработной платы;
- для измерения эффективности новой системы заработной платы, измерьте показатели динамики результатов производительности труда и посчитайте, какой эффект принесет каждый дополнительный рубль от премии и других факторов новой системы труда.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Основной этап внедрения новой системы заработной платы целесообразно представить в следующем порядке:

1) Презентация новой системы заработной платы. От этапа презентации зависит, как встретят новую систему заработной платы, поэтому данный этап является наиболее важным, в случае провала которого есть возможность оказаться перед стеной недовольства и неприятия изменений, что может повлечь за собой череду неприятных событий для самой компании, вплоть до панического добровольного сокращения штата и остановке работ.

2) Согласование и обсуждение ключевых вопросов по данной системе заработной платы с персоналом, осведомление сотрудников о новой системе заработной платы под личную подпись. На данном этапе важно построить доверительное отношение к новой системе заработной платы, уметь отвечать на волнующие вопросы со стороны сотрудников. Важно установить сроки по внедрению новой системы заработной платы и конечный срок. Проинформировать о необходимости перезаключить контракты или заключения дополнительных соглашений.

3) Подписание дополнительных соглашений к трудовым договорам или перезаключение новых контрактов согласно трудовому

законодательству. Подписание дополнительных соглашений в соответствии с трудовым законодательством.

4) Запуск тестового проекта новой системы заработной платы, получение обратной связи. Запуск пробной системы необходим для определения точности работы выбранного направления совершенствования системы заработной платы, учета согласованности и технической совместимости с действительностью. Дает возможность пресечь неполадки на ранних этапах до момента внедрения системы в более крупном масштабе.

5) Анализ эффективности и результатов внедрения новой системы заработной платы. Данный этап помогает оценить реальный уровень эффективности применения новой системы заработной платы в соответствии с планами компании. В то же время, этап направлен на повышение эффективности.[34]

Таким образом, первоначальной задачей перед руководителями проекта по внедрению новой системы заработной платы будет решение задач, связанных с формированием законченного вида усовершенствованной системы заработной платы и подготовка презентации, а также рассмотрение правовых положений, связанных с изменением системы заработной платы.

Итак, непосредственно перед внедрением тестового проекта по системе заработной платы, необходимо решить ряд задач. Важно, чтоб были объявлены должностные лица, ответственные за исполнение задач, а также, сроки их выполнения.

Наглядное исполнение основных задач при внедрении новой системы заработной платы изображено в таблице 9.

Таблица 9 - Основные задачи при внедрении новой системы заработной платы

Задача	Описание задачи	Срок исполнения	Ответственное лицо
Разработка положения об оплате труда	Утверждение тарифных ставок для соответствующей степени результативности (до 95%, 95-105%, свыше 105%), должностных окладов, сдельных	5 дней	Специалист по персоналу (отдел кадров) + мастер (начальник цеха)

	расценок.		
	Разработка положений по оплате труда, положений по премированию, формирование и разработка трудовых договоров и дополнительных соглашений к трудовым договорам.	10 дней	Специалист по персоналу
	Согласование всех документов	3-5 дней	Специалист по персоналу
Ознакомление сотрудников, презентация	Проведение ознакомительного семинара, ответы на вопросы, показ презентации новой системы заработной платы	2-3 дня	Специалист по персоналу
Перезаключение трудовых договоров	Согласование положений по оплате труда	5-7 дней	Специалист по персоналу + инспектор по кадрам
	Подписание новых договоров, дополнительных соглашений	3-4 дня	
Обучение сотрудников и информационная поддержка по новой системе заработной платы	Семинары по обучению формирования и учета новой системы заработной платы для лиц, напрямую участвующих в учете заработной платы (бригадир, например)	5 дней	Специалист по персоналу

	Внедрение отчетных форм	2 дня	
--	-------------------------	-------	--

Сроки выполнения задач являются рекомендательным и могут быть сокращены на усмотрение высшим руководством, но желательно не должны превышать 2-х месяцев и затягиваться. Выполнение данных задач может проводиться различными специалистами на усмотрение ответственными лицами за проект внедрения и совершенствования заработной платы в компании.

После определения составляющих этапов совершенствования и внедрения новой системы заработной платы, итоговые и общие этапы внедрения новой системы заработной платы можно выразить следующим образом (рис. 9).

Предварительный этап:

- сбор информации и анализ положения дел в компании;
- определение целей программы совершенствования системы заработной платы в соответствии с общими стратегическими целями компании;
- анализ рисков и возможностей при внедрении новой системы заработной платы;
- разработка мер минимизации потенциального и реального сопротивления;

Основной этап:

- презентация и согласование новой системы заработной платы;
- информационная поддержка сотрудников и установление обратной связи;
- оформление новых положений об оплате труда;

Заключительный этап:

- запуск тестового проекта разработанной системы заработной платы;

Рисунок 9 - Этапы внедрения новой системы заработной платы в ОАО «РЖД»

Итак, совершенствование существующей системы заработной платы и внедрение новой системы является действием комплексным, охватывающим многие процессы в управлении предприятием. Важным этапом является подготовка к совершенствованию заработной платы, где необходимо выяснить: цели; желаемые результаты; возможно ли вообще менять систему заработной платы в данной компании; есть ресурсы и насколько насторожено встретит изменения персонал; а также, какие риски возможны при внедрении задуманного изменения.

Дальше, необходимость составления именно работающего для данной компании плана и системы заработной платы, меры принятия и внедрения ее в действительность компании, является именно той мерой и этапом, реально изменяющим настоящее компании. От того, насколько плавно новая система начнет работать, зависит ее дальнейшее принятие и эффективность ее следованию и достижение плановых целей, как следствие.

Итоговая (заключительная) стадия внедрения покажет насколько осуществилась планируемая цель и поставленные задачи, которые можно определить по результатам деятельности компании и отчетам ответственных лиц.

Рассчитаем эффективность проектируемых мероприятий.

В процессе оптимизации системы заработной платы необходимо повысить квалификацию работников. Было определено, что квалификацию нужно повышать 55 работникам. Расчет экономии за счет повышения квалификации осуществляется при помощи формулы:

$$\mathcal{E}_q = \frac{Ч_{в.н.} \times \Delta H_v}{100}; \Delta H_v = \frac{H_{B2} - H_{B1}}{H_{B1}} \times 100, \quad (5)$$

где Ч_{вн} – численность рабочих, повысивших степень исполнения норм труда после повышения квалификации, чел.

ΔН_в – прирост степени исполнения норм труда, %

Н_{в1} и Н_{в2} – степень исполнения нормы труда соответственно до и в результате повышения квалификации, %

Отсюда:

$$\Delta H = (5 - 92,1) / 92,1 \times 100 = 94,$$

$$\mathcal{E}_q = 5 \cdot (1 - 0,75) = 1,25 \text{ чел.}$$

Таким образом, экономия численности рабочих за счет повышения квалификации рабочие составляет 2 человека.

Следовательно, экономия ФОТ составит: $2\text{чел} \times 9550 \times 12\text{мес} = 229200$ руб.

Затраты на обучение 5 работников составят порядка 30000 руб. $\times 5\text{чел.} = 150000$ руб.

Следовательно, экономический эффект составит $229200 - 150000 = 79200$ руб.

Практика показывает, что при материальной заинтересованности происходит рост производительности труда на 10%. С учетом того, что стимулирующая доля зарплаты после введения мероприятий будет равна 20% от зарплаты, то со средней зарплатой 25550 р., экономический эффект будет равным: $25550 \times 0,20 \times 0,1 = 511$ руб. каждый месяц с 1 человека. Соответственно, за год экономия равна: $511 \times 12 \times 35 \text{ чел. (только специалисты)} = 214620$ руб.

Здесь происходит высвобождение фонда оплаты, идущего на выплаты выходного пособия по уходу сотрудника на пенсию со стажем работы на ОАО «РЖД» минимум 10 лет; единовременных вознаграждений к юбилейным датам работы сотрудников в организации; материальной помощи при материальных затруднениях. Фонд может равняться 50000р.

Соответственно, экономический эффект от введения мероприятий, связанных с экономическим стимулированием, составит в конечном счете $214620 - 50000 = 164620$ руб.

Общие экономические эффекты от введенных мероприятий составят:

$$79200 \text{ руб.} + 164620 \text{ руб.} = 243820.$$

Высвобожденную сумму можно использовать также для мотивации работников.

Социальная политика развития ОАО «РЖД» основана на следующих принципах (источник внутренняя документация предприятия):

- во всех подразделениях и службах организации надежного, высококвалифицированного и лояльного кадрового состава (формирование сплоченного, высокопроизводительного и ответственного коллектива), который стремится к качественной и эффективной работе к достижению ключевой цели организации - оказывать высококвалифицированные услуги;

- сохранять, укреплять и развивать человеческий капитал;

- обеспечивать равные возможности личностной и профессиональной самореализации каждому работнику;

– сопровождать трудовую и социальную жизнь персонала ОАО «РЖД» в строгом соответствии с законодательством о труде, законодательными актами, а также коллективным договором и локальными нормативными актами.

– создавать систему управления персоналом, которая основывается на социальных гарантиях и экономических стимулах, благоприятствующих гармоничному сочетанию интересов, как работодателя, так и сотрудника.

Соцпакет формируют связанные с материальными расходами инструменты стимулирования, служащие формированию комфортных условий отдыха и труда работника, непосредственно нацеленных на то, чтобы повысить его производительность.

Социальные гарантии:

- Страхование в фондах Пенсионного обеспечения;
- Предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в размерах тридцати календарных дней;
- Предоставление дополнительных дней, а также повышенных размеров отпускных выплат работникам, которые заняты во вредном производстве;
- Предоставление пособий, а также декретного отпуска по уходу за ребенком до 3-х лет;
- Выплаты по больничным листам – оплата больничных;
- Компенсационная единовременная выплата пособия по случаю рождения ребенка.
- Дополнительные улучшенные условия труда.
- материальное и моральное поощрение сотрудников;
- частичная оплата путевок для детей сотрудников, отдыхающих в оздоровительно-спортивных лагерях;
- ежегодное проведение Новогодней елки для детей сотрудников.

ОАО «РЖД» (далее - общество) неукоснительно и последовательно реализует принципы единой социальной ответственности для персонала предприятия, а также региона деятельности Общества.

В ПАО реализация социальной политики осуществляется через внутренние и внешние программы социальной ответственности, обладающие регулярным и планомерным характером.

Одной из главных задач при оценке эффективности существующих программ корпоративной социальной ответственности

- это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры являются заинтересованными сторонами, на которые деятельность компании как прямо, так и косвенно влияет. К примеру, прямые стейкхолдеры – это потребители или работники организации, а косвенные – это местное население, экологические учреждения и т.д. Важно то, что в долгосрочном периоде предприятию важны оба вида стейкхолдеров. Структуру стейкхолдеров организации представили в таблице 10.

Таблица 10 - Стейкхолдеры ОАО «РЖД»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Местное население
Руководство и сотрудники организации (в том числе бывшие сотрудники - ветераны и пенсионеры)	Профильные учреждения высшего и среднего профессионального образования
Потребители	Средства массовой информации
Администрация региона и муниципального образования	Органы государственной власти
Экономические партнеры (поставщики, подрядные организации)	

Структура программ корпоративной социальной ответственности составляет портрет компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 11 обозначен перечень мероприятий, реализуемых в рамках корпоративной социальной ответственности, реализуемых компанией.

Таблица 11 - Структура программ корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1	2	3	4	5
Формирование приемлемых условий труда и отдыха	Социально ответственное поведение	Руководство, а также работники организации	Постоянные	Формирование наиболее комфортных условий труда, обеспечение средствами защиты

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Достойная оплата труда	Социально ответственное поведение	Руководство, работники организации	Каждый месяц	Формирование требуемых условий для социального благополучия работников; повышение заинтересованности и сотрудников в улучшении производственных, а также экономических результатов деятельности
ДМС	Социальные инвестиции	Руководство, работники организации	Постоянно	Получение качественной медицинской услуги, сокращение заболеваемости
Жилищная политика	Социальные инвестиции	Работники организации	Постоянные	Компенсации с применением механизма банковского ипотечного кредитования (на основании принципа софинансирования)
Санаторно-курортный отдых сотрудников	Социальные инвестиции	Руководство, работники организации, медицинские	Постоянные	Формирование требуемых условий для социального благополучия работников; улучшение

		учреждения		здоровья работников
Детский оздоровительный отдых	Социальные инвестиции	Работники организации, члены их семей	Дважды в год	Формирование требуемых условий к социальному благополучию членов семей

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Развитие спорта и массовой физической культуры	Социальные инвестиции	Работники организации	Трижды в год	Сплочение, поддержание, а также укрепление, здорового образа жизни посредством приобщения их к спорту и физкультуре
Корпоративное пенсионное обеспечение, а также социальная поддержка ветеранов	Социальные инвестиции	Пенсионеры и ветераны	Постоянное	Обеспечение хорошего уровня жизни по завершении трудовой деятельности
Корпоративное обучение	Социально-ответственное поведение	Руководство и Работники организации	Один раз в три года	Развитие персонала, создание высокопрофессиональных кадров, формирование требуемых условий к профессиональному росту, создание кадрового резерва
Конкурсы профессионального мастерства	Социально-ответственное поведение;	Руководство и Работники организации	Каждый год	Формирование благоприятных условий профессионального

	Денежные гранты	и		о роста, увеличения эффективности производства; материальное стимулирование
Корпоративные праздники (Новый год, День газовой и нефтяной промышленности)	Социальные инвестиции	Руководство и Работники организации	Ежегодно	Поддержание и укрепление положительного имиджа и корпоративной культуры общества, неформальное общение

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Поддержка детских домов, а также детских образовательных организаций	Благотворительные пожертвования	Учреждения (детдома, школы-интернаты)	Каждый год	Адресная помощь детским домам, нуждающимся после стихийных бедствий, помощь ветеранам ВОВ.
Реклама, а также пропаганда деятельности Общества	Социальные инвестиции	Бизнес-партнеры, учащиеся вузов, организации и образования, СМИ	Каждый год	Освещение деятельности в средствах массовой информации; проведение лекции для студентов Вузов;
Программа природоохранных мероприятий	Социально ответственное поведение; Социальные инвестиции	Местное население, органы местной власти; экологические организации	Каждый год	Ресурсосбережение, а также уменьшение отрицательного влияния на окружающую среду

С целью пропаганды здорового образа жизни, развития массового физкультурного движения, а также корпоративной культуры в структурных отделениях общества действует Положение о проведении спортивно-массовых мероприятий ОАО «РЖД».

В целях создания единой корпоративной культуры, развития в коллективе взаимоуважения и порядочности, с целью закрепления главных принципов, ценностей, норм и правил деловой этики в организации действует Кодекс Корпоративной этики.

Осуществляемые обществом мероприятия, связанные с социальной ответственностью, являются востребованными, дают возможность учета интересов сотрудников общества и создания условий, которые отвечают потребностям.

В целях достижения баланса интересов сотрудников и работодателей, обеспечения социальной защищенности сотрудников оптимального уровня разработали комплексную программу осуществления политики Управления человеческими ресурсами.

При учете указанных мероприятий (таблица 13) определили расходы на осуществление программ корпоративной социальной ответственности, они указаны в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД»

Наименование мероприятий	Единицы измерения	Стоимость реализации за отчетный период
Социальные выплаты и льготы	млн руб.	159
Обучение кадров	млн руб.	152
Программа мероприятий по охране природы	млн руб.	92
Благотворительность, а также корпоративное волонтерство	млн руб.	7,5
Реклама	млн руб.	8,1
ИТОГО:		418,6

Стратегия ОАО «РЖД» принимает во внимание принципы социальной ответственности, она нацелена на такое развитие, которое кроме улучшения производственного результата, благоприятствует положительным социально-экономическим изменениям, таким как - формирование новых рабочих мест, осуществление социальных программ для работников, благотворительность, проведение образовательных и экологических акций.

ОАО «РЖД» ведет собственную деятельность при учете интересов сотрудников, местного сообщества, общественных учреждений. Стремится к максимальной адресности социальных программ, своевременности и соответствию насущным нуждам общества.

Структура программ КСО отражает, что приоритетное направление для ОАО «РЖД» - это внутренняя социальная ответственность.

Внутренняя корпоративная социальная политика нацелена обычно как на развитие социального капитала укреплением связей, в т. ч. и неформальных, между сотрудниками, а также между руководством предприятия и сотрудниками, так и на повышение человеческого капитала (образование, здоровье) работников.

Социальная ответственность выстраивается на глубоком понимании элементарной истины - газ добывается людьми, и лишь их интеллект, труд и знания способны к достижению целей Общества.

Как одна из наиболее важных задач выступает обеспечение социального благополучия, а также достойного уровня жизни сотрудников и их семей. Это отражается в политике оплаты труда, а также в социальных гарантиях сотрудникам.

Чтобы обеспечить повышение заинтересованности сотрудников в улучшении экономических и производственных результатов деятельности в Обществе успешно действует повременно-премиальная система ОТ. Зарплату выплачивают полностью и своевременно, в строгом соответствии с отечественным законодательством.

Таблица 13 - Результаты матрицы оценки результативности деятельности компании в области корпоративной социальной ответственности

Компания	ОАО «РЖД»
Исследуемый период	2018
Эталонный интегральный показатель	43
Фактический интегральный показатель	37
Нормализованный интегральный показатель, кол-во баллов	27
Степень активности КСО в соответствии с ее уровнем	Начальная
Уровень активности КСО	Уровень интегрированный ответственности

Зарплата сотрудников дифференцируется по сложности труда, чем обеспечиваются условия к наилучшему удовлетворению потребности работодателя в качестве труда разной квалификации и стимулирования сотрудников к получению квалификации, ее повышению. Соответствие квалификации сотрудников определяет единый квалификационный справочник должностей руководителей, служащих и специалистов, сложность исполняемой работы – соответствующий ТКС.

Дифференциацией оплаты по условиям специальной оценки труда компенсируется сотрудникам негативное влияние на его организм неблагоприятных условий труда на рабочем месте. Вместе с условиями труда устанавливают компенсационные и стимулирующие надбавки и доплаты, дающие сотрудникам возможность стремиться максимально использовать свой творческий потенциал.

При этом внешняя корпоративная социальная ответственность ОАО «РЖД» состоит из следующих направлений:

- активного спонсорства, а также осуществления корпоративной благотворительности;
- охраны окружающей среды;
- взаимодействия с местными органами власти и обществом;
- готовности к активному участию в разных кризисных ситуациях;
- обеспечения ответственности за уровень качества компримированного газа перед потребителями.

В целом, при реализации социальных программ, ОАО «РЖД» расценивает их не в качестве абстрактной «социальной нагрузки», а как необходимых вложений в обеспечение социальной стабильности, без которой бизнес не может развиваться в долгосрочной перспективе.

На ОАО «РЖД» осуществляется проведение следующих мероприятий, связанных с нематериальной (немонетарной) мотивацией персонала:

- строгого соблюдения гарантий, установленных в трудовом законодательстве, в особенности, для работающих женщин-матерей;
- сотрудникам, которые заняты на производстве, бесплатная выдача: спецодежды, спецобуви и индивидуальных средств защиты, молока (за вредные условия труда), мыла и других санитарно-гигиенических средств (согласно требованиям СанПина). На

территории ОАО «РЖД» имеется прачечная, в которой два раза в неделю бесплатно стирают спецодежду;

- организации доставки работников: курсирование служебных автобусов по всем районам города, доставка управленческого персонала, служащих и ИТР в соответствии с режимом работы организации. Доставка производственного персонала, который работает в сменном режиме, производится исключительно в ночное время;

- организации питания сотрудников: на территории организации работает уютная столовая, которая оснащена современным оборудованием согласно СанПину и правилам пожарной безопасности, ежедневно предлагает сотрудникам широкий ассортимент салатов, горячих блюд, напитков и выпечки по очень низкому ценнику – столовая убыточна, дотируется за счет средств организации;

- в организации оборудован медицинский кабинет, где возможно оказание первой медицинской помощи, консультация сотрудника по вопросам здоровья. Нужно подчеркнуть: так как производственные площадки располагаются на 2-х территориях, организация содержит 2 столовых и 2 медпункта на каждой из территорий с целью удобства обслуживания сотрудников;

- за счет организации все работники каждый год проходят медосмотр;

- с целью поддержания здоровья сотрудников организации организовала выдачу льготных абонементов в бассейн на месяц

- организация дает управленческому персоналу и ИТР возможность использования Интернета (выделенный лимит-трафик с блокировкой сайтов соцсетей), а также служебных телефонов на рабочем месте в личных целях (с условием, что это не окажет негативного влияния на рабочий процесс);

- в целях исполнения функциональных обязанностей управленческому персоналу, региональным менеджерам, а также иным работникам организация осуществляет оплату услуг мобильной связи;

- работникам, исполняющим выездные работы, предоставляют в личное пользование служебный автотранспорт, или, если он задействует личный автотранспорт, компенсируют расходы на топливо;

- возможности повысить квалификацию и дополнительное образование по специальности за счет организации.

Также ОАО «РЖД» осуществляет предоставление детям сотрудников в возрасте до 14 лет включительно новогодних наборов, профсоюз – предоставление билетов на новогодние представления детям сотрудников, а сотрудникам, являющимся членами профсоюза – новогодних подарков, билетов на культурно-массовые мероприятия [24].

В зависимости от финансового положения организации профсоюз обеспечивает сотрудников путевками в детские лагеря, санатории, базы и дома отдыха. Сотрудник оплачивает только 10 % стоимости путевки.

В целях соблюдения трудовой производственной дисциплины применяют административную и дисциплинарную мотивацию персонала в виде наложения предупреждений, взысканий, штрафов, выговоров, строгих выговоров, увольнения с работы.

Как видно, в ОАО «РЖД» многие мероприятия нематериального стимулирования сотрудников сводятся к стремлению к удовлетворению основных потребностей российских работников: в организации налажена доставка до места работы и обратно, организовывается питание, проведение обучающих мероприятий и др.

Нужно отметить, что такие виды доходов, которые получают в натуральной форме, как предоставление служебного автотранспорта, оплата услуг мобильной связи, использование Интернета указывает на то, что организация доверяет собственным сотрудникам.

Проблемы, которые были выявлены в ходе проведения исследования:

в компании нет полного понимания важности роли и сущности комплексной реализации социальной политики, что является достаточно сильным тормозящим моментом в ее экономическом развитии;

социальные программы на предприятии есть, однако, мы выявили, что если сотрудники о них ничего не знают, значит, этот вопрос не освещается в компании, либо освещается не должным образом.

полученные ответы позволяют сделать вывод, что на ОАО «РЖД» не всегда и не полностью реализуется социальная политика. Очень часто сотрудники не представляют, к кому и по какому вопросу они могут обратиться, если у них возникают вопросы по социальной политике. Многие не понимают, как именно реализуется в жизни социальная политика на ОАО «РЖД».

Было выяснено, что некоторые элементы системы нематериальной мотивации потеряли свою актуальность для

сотрудников компании. Следовательно, мы можем сделать вывод о том, что система не выполняет свою основную задачу - не повышает заинтересованность сотрудников в своей работе, следовательно, не повышается производительность труда, не происходит увеличения прибыли компании.

Наряду с вышеперечисленными преимуществами системы нематериального стимулирования персонала ОАО «РЖД» у нее есть несколько весомых недостатков.

В компании недостаточно развито моральное стимулирование, так как отсутствует поощрительные программы такие, как присваивание за достигнутые результаты званий («Лучший работник месяца» и т.д.), не проводятся конкурсы профессионального мастерства.

С переборами функционирует система оповещения, особенно эта проблема актуальна для производственного персонала: работники обычно если и узнают какую-либо управленческую информацию, связанную с деятельностью предприятия (планы, отчеты), то происходит это с большим временным лагом и, как правило, в видоизмененной и малопонятной форме по причине:

- сложности восприятия большого массива текста и цифр;
- избегания руководством каких-то спорных вопросов;
- адресности обращения (отсутствие явной благодарности);
- мало конкретности, как в итогах деятельности компании,

так и в перспективах ее развития.

Для выявления состояния социальной политики на предприятии был предпринят анализ деятельности конкретного предприятия – ОАО «РЖД» (ОАО «РЖД»). Источниками анализа послужили внутренние документы предприятия, а также результаты исследования мнения работников ОАО «РЖД».

Соответственно, выделили ключевые проблемы социальной ответственности в ОАО:

1) Основная «проблемная» ситуация в данной организации состоит в отсутствии социальной службы в организации как отдельного подразделения.

2) Отсутствие осуществления отделом внутренних коммуникаций и мотивации труда исследований социально-психологического климата в коллективе, удовлетворенности сотрудников предприятием и мотивацией труда также выступает как негативный фактор системы мотивации сотрудников ОАО «РЖД». Необходимость практиковать подобные исследования является очевидной: руководство компании сумеет построить эффективную по

итогах и оптимальную по расходам систему мотивации персонала лишь в том случае, когда как фундамент данной системы выступают интересы и потребности работников, гармонично согласованные с ценностями и целями компании.

По итогам исследования требуется разработка предложений по улучшению социально-бытового обеспечения сотрудников организации, которые должны включать, прежде всего, средства мотивации и стимулирования сотрудников.

В частности, требуется улучшение морально-психологического климата в организации, рассмотрение вопроса о смене стиля руководства, введение организационного кодекса, проведение работы над общими ценностями персонала, проведение работы, связанной с изменением системы формирования социального пакета.

Руководству ОАО «РЖД» в пределах улучшения социальной политики в организации нужно обратить особое внимание на формирование требуемых условий труда сотрудников, а также повышение системы нематериальной мотивации сотрудников.

Основное предположение сформулировали так: процесс осуществления политики социального обеспечения на ОАО «РЖД» выступает не полным, ввиду того, что нет профильного отдела, который должен осуществлять социальную службу. Отсутствие указанной службы ведет к социальной незащищенности работников, снижению уровня мотивации, падению производительности и, как следствие, низкой производительности труда на производстве. Формирование службы социального развития – это первый шаг организации на пути социальной ответственности перед обществом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие фирмы так или иначе имеют дело с необходимостью разработать или пересмотреть существующую систему стимулирования персонала. Это обосновано тем, что ранее такой системы или не было вообще, или была номинально, а по факту «не работала», т.е. не оказывала существенное влияние на поведение сотрудников, даже игнорировалась ими. Практика показала, что данное положение обычно появляется по нижеследующим причинам:

1. Служебные функции, а также критерии оценки персонала не имеют четкую формулировку либо не были доведены до сотрудников, которые могут не представлять себе и не понимать, какой набор требований к ним предъявляет руководство фирмы.

2. Персонал организации не имеет необходимые умения и навыки для выполнения стандартов деятельности и требований руководителей. В данном случае людей необходимо обучать.

3. Предложенные стимулы не удовлетворяют внутренним мотивам сотрудников, т.е. программа стимулирования не принимает во внимание общую структуру трудовой мотивации сотрудников. В особенности, это может выражаться в неверном применении денежных стимулов, и в отказе от неденежного вида стимулирования (натуральные, моральные, организационные и др.), которые оказывают влияние на мотивацию и лояльность сотрудников.

4. В системе стимулирования персонала больше негативных стимулов, что демотивирующим образом воздействует на людей, а также вызывает их сопротивление.

5. В организации нет отлаженной гибкой и оперативной системы оценки персонала. В данном случае происходит понижение качества труда сотрудников, и руководители не получают адекватных сведений о результате деятельности собственных подчиненных.

6. Программа стимулирования вступает в противоречие сложившейся организационной культуре фирмы, т.е. данная программа не принимает во внимание устоявшиеся традиции, ценности, правила, а также нормы поведения людей в предприятии.

7. Предлагаемые стимулы не обладают большим значением для людей. К примеру, доказано, что денежные стимулы (премия и штраф) оказывают влияние на мотивацию только тогда, когда их размеры составляют не менее 20% от постоянной заработной платы.

В данной работе проведен анализ формирования фонда заработной платы и премиальной системы предприятия ОАО «РЖД».

В результате проведенного анализа можно сделать общие выводы.

Оценка деятельности компании показала, что выручка и прибыль от продаж организации в 2017 г. имеют тенденцию к росту. Увеличилось значение таких показателей, как оборачиваемость оборотных средств, рентабельности продукции, производительности труда, но сократилась фондоотдача.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами в 2017 г. показал, что численность рабочих по сравнению с планом сократилась на 4 человека или на 0,1%. Численность служащих также сократилась на 4 человека.

Фонд заработной платы всех работников по сравнению с планом сократился на 0,9% или на 11,2 млн. руб. Фонд заработной платы рабочих был запланирован в сумме 798,5 млн. руб., фактически составил 801 млн. руб., то есть рост на 0,3% или на 2,5 млн. руб.

В работе сделан вывод о повышении эффективности использования фонда заработной платы работников в 2017 г. по сравнению с предыдущими периодами и по сравнению с планом, так как получена относительная экономия по численности и оплате труда работников предприятия.

Анализ мотивации труда показал следующее:

- как свидетельствуют данные проведенного опроса, у сотрудников ОАО «РЖД» есть достаточно высокая удовлетворенность итогами труда. Также как позитивный момент, работники обладают возможностью и желанием повышения своей квалификации по мере необходимости;

- при этом у работников фирмы средний уровень материальной мотивации;

- в ОАО «РЖД» нет мотивируемых задач, когда меньше внимания работники обращают на комфорт, нет мотивирующей окружающей обстановки, при которой работники могут избегать возможностей, которые приведут их к лишению зоны комфорта. Главная задача работников организации — «отработать положенное время и получить денежное вознаграждение», нет сплоченности в коллективе, достижения единой цели – процветание организации. Это существенно снижает работоспособность, а в конечном результате снижение производительности труда оказывает влияние на снижение заработной платы;

- есть социальная напряженность в коллективе, а также почти нет социальной и моральной мотивации труда.

В работе предложена методика совершенствования заработной платы и премирования работников компании. Было предложено распределение всего коллектива на три группы.

В первую группу включены рабочие, поскольку от их работы напрямую зависима выручка организации. Во вторую группу объединим отдел бухгалтерии, финансовый отдел, секретаря, отдел кадров, уборщиц, охранников. Эти работники напрямую не оказывают влияние на те или иные показатели деятельности организации, и для них возможно установление одной и той же системы заработной платы.

В третью группу можно отнести ген. директора, зам. директора по эксплуатации, диспетчеров, главного инженера. Соответственно, от эффективной работы данной группы зависима прибыль организации.

Для рабочих лучше установить бонусную систему заработной платы.

Для второй группы специалистов -повременно-премиальную систему заработной платы, которая в настоящее время и используется на предприятии.

Для третьей группы - бонусная система заработной платы с премией, размер которой зависит от прибыли.

Для того, чтобы сотрудниками воспринималась система оплаты и поощрений (в том числе существующие в предприятии льготы) как справедливая, предложены нижеследующие меры:

- выявить через социологические опросы факторы, снижающие удовлетворенность сотрудников работающей на предприятии системой стимулирования труда, а также практикой предоставления определенных льгот, и принять, при необходимости, соответствующие коррекционные меры;

- лучше информировать сотрудников о том, как вычисляются размеры поощрений (премии, надбавки и т.п.), кому, а также за что они даются;

- выявить во время личных контактов с подчиненными вероятной несправедливости в оплате сотрудников, присуждении распределении и премий иных поощрений для дальнейшего восстановления справедливости;

- постоянно отслеживать ситуацию на рынке труда и уровень оплаты тех профессиональных групп, с кем могут сравнивать себя сотрудники, и вносить своевременные изменения в систему оплаты их труда.

Отсутствие стимулирующего фактора в системе заработной платы и отсутствие повышения индивидуального вовлечения на достижение высоких показателей труда приводило к тому, что уровень производительности труда снижался.

Для совершенствования системы заработной платы было предложено следующие изменения:

1) повременную систему заработной платы перевести в повременно-премиальную для линейного персонала, где каждый сотрудник помимо своего должностного оклада будет иметь возможность получить премию за профессиональное мастерство или инициативность;

2) установить аккордно-премиальную систему заработной платы для срочных работ, выполняемых бригадами и отдельными работниками, при которой досрочное выполнение работ будет соответственно премироваться;

3) для работников и сотрудников, чей вклад в труд можно рассчитать, где от степени выполнения обязанностей зависит конечный показатель тех или иных результатов работ, применить «компромиссную» систему заработной платы, при которой итоговый размер заработка будет зависеть от процентного соотношения к плановому показателю производительности труда по результатам отчетного периода. Для рабочих с оплатой труда по тарифным ставкам за отработанное время для каждой тарифной ставки будет устанавливаться новая тарифная ставка с учетом выработки рабочего времени, которая разделяется на три части:

1) Низкая – при выполнении менее 95% от установленной нормы;

2) Нормальная – при выполнении среднего показателя установленной нормы;

3) Высокая – при выполнении более 105% от нормы.

Тарифная ставка при такой системе будет пересматриваться каждые 3-6 месяцев и корректироваться с учетом объема работ и показателей эффективности за отчетный период.

Предложенная система заработной платы повысит производительность труда за счет повышения мотивации к увеличению результативности труда и зависимости уровня заработной платы к уровню конечных результатов. Более того, предложенная система заработной платы способствует завершению плановых работ к срокам, что существенно снизит низкий уровень мотивации и затраты на оплату штрафов за поздние сдачи работ, а также повысит уровень доверия к компании со стороны заказчиков.

Этапы внедрения и разработки новой системы заработной платы разделены на три больших этапа, каждый из которого направлен на решение определенных задач.

Первым этапом является предварительный этап, направленный на сбор информации об общей картине положения дел в компании, анализе текущей системы заработной платы, разработка наиболее подходящей системы заработной платы, подготовке мер для минимизации итоговых рисков и бунтов, связанных с предстоящими изменениями.

Второй этап – это основной этап, направленный непосредственно на внедрение новой заработной платы в соответствии с действующим законодательством, презентации ее сотрудникам и разработку обратной связи и форм отчетности.

Заключительный этап направлен на изучение эффективности новой системы заработной платы при ее запуске в деятельность компании.

Таким образом, для ОАО «РЖД» была разработана рекомендация по совершенствованию системы заработной платы и этапов внедрения новой системы заработной платы, с учетом целей и интересов компании и сотрудников, которая направлена на стимулирование трудового участия сотрудников в трудовую деятельность и повышение показателей производительности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов, А.Д. Проблемы взыскания «серой» заработной платы при увольнении / А.Д. Абрамов // Трудовое право. - 2015. - № 6. - С.57-66.
2. Акимова, Е.В. Оплата труда работников: учебник / Е.В. Акимова // Бух. учет. - 2014. - №8. - С.105-108.
3. Алкула Т. Трудовая ориентации в Финляндии: Концептуальная критика эмпирического исследования, связанная с работой ожидания. Хельсинки, переиздана в 2013 г., с. 168.
4. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учебник /Р.И. Акмаева . – М.: Финансы и статистика, 2014. – 208 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник / И. Ансофф.- М.: «Экономика», 2011 г., 443 с.
6. Бабынина, Л.С. Компенсационная модель заработной платы: вопросы теории и практики / Л.С. Бабынина// Уровень жизни населения регионов России. - 2015. - №2. - С.31-34.
7. Бобков, В.Н. Проблемные кластеры заработной платы и их влияние на неравенство социально-экономического положения работников / Бобков В.Н., Бобков Н.В., Долгов В.Г. // Уровень жизни населения регионов России. - 2016. - № 12. - С.6-10.
8. Булыга, Н.Н. Оплата работы в выходные и праздники: спорные вопросы /Н.Н. Булыга // Трудовое право. - 2014. - № 12. - С.5-23.
9. Буянова М. Зарплата - основной источник споров // Трудовое право. - 2016. - №5. - С.91-100.
10. Васильева, А.П. Непредвиденные зарплаты / А. П. Васильева, З.И. Онуфриева // Коммерсантъ-Деньги. - 2016. - № 49. - С.121-16.
11. В поисках ПИС - дефектные системы премирования, идеальная система премирования. Режим доступа: <http://www.sgqconsulting.ru/articles-sgq-345.html>
12. Галаева Е. Заработная плата и социальное страхование в США / Е.Галаева, Ю.Россокова // Пробл. теории и практики управл. - 2016. - №9. - С.43-55.
13. Гончаров, В.С. Неравенство в доходах работников: тенденции и пути преодоления / В.С. Гончаров // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 9. - С.84-92.

14. Долгова, Е.П. Особенности регулирования заработной платы руководителей организации / Е.П. Долгова // Трудовое право. - 2015. - № 8. - С.76-79.
15. Дмитроченко, Н.А. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд /Н.А. Дмитричесенко// Человек и труд. - 2014. - № 11. - С.88-89.
16. Егоров, В.В. Исчисление среднего заработка: учебное пособие. - М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2011. – 159с.
17. Ефименко, М.А. Зарплата в конверте - жизнь без гарантий / М.А. Ефименко // Охрана труда и социальное страхование. - 2014. - №11. - С.18-20.
18. Заренок, Н.Н. Культура управления: учебник. –М.: Высшая школа, 2013. – 154 с.
19. Истомина, Н.А. Нормирование заработной платы в системе муниципальных органов и институтов: современные тенденции / Н.А. Истомина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - № 5. - С.44-48.
20. Катрич, С. В. Должностная инструкция: требования к ее составлению / С.В. Катрич // Корпоративный менеджмент, - № 5.- 2011.- С.15
21. Котова, Е. И. Заработный пластик / Е.И. Котова // Огонек. - 2015. - № 22. - С.20-21.
22. Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. – М.: Вузовский учебник, 2013. - 137 с.
23. Кузнецов, С.И.Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / С.И. Кузнецов.- М.:Форум,2011.- 580 с.
24. Кнышова, Е.Н. Маркетинг: учебное пособие / Е.Н. Кнышова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. – 282 с.
25. Кузнецова, А.П. Заработная плата как социальная форма труда /А.П. Кузнецова // Уровень жизни населения регионов России. - 2015. - № 7. - С.71-83.
26. Лашкевич, Н.Е. Зарплата на весах справедливости /Н.Е. Лашкевич // Российская Федерация сегодня. - 2016. - № 4. - С.58-61.
27. Махмутов, Ф. И. Взыскание заработной платы вследствие изменения (расторжения) трудового договора по инициативе работника / Ф.И. Махмутов // Трудовое право. - 2016. - № 2. - С.27-40.
28. Никитин, Е.А. Защита заработной платы / Е.А. Никитин // Охрана труда и соц. страхование. - 2015. - №1. - С.29-32.

29. Планирование фонда заработной платы: для чего и как происходит. Режим доступа: <http://www.glavbukh.ru/art/22363-planirovanie-fonda-oplaty-truda-dlya-chego-i-kak-proishodit>
30. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учебник / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016г. – 516 с.
31. Рогожникова, Ю.С. Основные принципы формирования заработной платы / Ю.С. Рогожникова // Уровень жизни населения регионов России. - 2016. - № 10. - С.104-109.
32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. - М.: Инфра-М, 2016.- 354 с.
33. Соболевская А.А. Управление организацией: учебник /А. А. Соболевская. - М.: ИНФРА-М, 2014.
34. Берлизов В.А. Дистанционное обучение – работа на результат / В.А. Берлизов // Управление персоналом. 2016. № 18. С. 21-25.
35. Субракова Л.К. Частота выплаты зарплаты: макроэкономический эффект // ЭКО. - 2017. - N 12. - С.137-141.
36. Сурков С. А. Групповые и индивидуальные аспекты развития персонала/ С. А. Сурков // Кадры предприятия. 2016. № 12. С. 50-56
37. Ткаченко Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва/ Ю. Ткаченко // Служба кадров и персонал. 2016. № 3. С. 45-49.
38. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова; Москов. гос. ун-т. – М.: КноРус, 2015. – 416 с.
39. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2015. – 368 с.
40. Хант, Дж. У. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Дж. У. Хант . - М.: ЗАО Олимп Бизнес, 2014. – 2017 с.
41. Чернышев, Б.Н. Экономика организации (предприятия, фирмы) : учебник / Б. Н. Чернышев – М.: Вузовский учебник, 2013. – 534 с.
42. Чернявский А.П. Стратегические изменения в организации: сущность и особенности проведения // Экономика региона – 2016 - №18 – С. 38-40.
43. Шейл, П. Руководство по развитию персонала.: учебник / П. Шейл/ СПб.: Питер, 2016.- 336 с.

44. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – 368 с.

45. Шкатулла В.И. Настольная игра менеджера по кадрам: учебник. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2016. – 992 с.

46. Шубенкова Е.В. Организация внутрифирменного обучения персонала/ Е. В. Шубенкова // Управление персоналом. 2016. № 19. С. 32-34.

47. Яковлев Р.А. Неустойчивая занятость и регулирование минимальной заработной платы // Уровень жизни населения регионов России. - 2017. - N 4. - С.8-17.