|  |
| --- |
| Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Государственное образовательное учреждение высшего образования «Хабаровский государственный университет экономики и права» Факультет управления и технологий Кафедра экономики предприятия и менеджмента |
| КУРСОВАЯ РАБОТА |
| По дисциплине: Управление человеческими ресурсами по теме: Вознаграждение работников в организации |
|  |
| Студент группы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.И. Брылева номер группы дата подпись Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.И. Шуракова уч. степень, уч. звание |
| Дата первой регистрации «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 200\_\_\_г. Регистр. номер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата рег. после доработки «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_ 200\_\_\_г. Регистр. номер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Отметки руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (к защите, на доработку и др.) подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_г .\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(оценка) подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_г. |

|  |
| --- |
|  Хабаровск 2017 |

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc497060240)

[1 Теоретические аспекты вознаграждения работников 6](#_Toc497060241)

[1.1 Сущность и функции вознаграждения работников 6](#_Toc497060242)

[1.2 Система оплаты труда 9](#_Toc497060243)

[1.3 Проблемы вознаграждения работников в России 13](#_Toc497060244)

[2 Оценка системы вознаграждения работников в ОАО «РЖД» 23](#_Toc497060245)

[2.1 Общая характеристика организации 23](#_Toc497060246)

[2.2 Анализ состояния и динамики кадрового потенциала 28](#_Toc497060247)

[2.3 Исследование системы вознаграждения работников в ОАО «РЖД» 32](#_Toc497060248)

[3 Разработка рекомендаций по оптимизации системы вознаграждения персонала ОАО «РЖД» 43](#_Toc497060249)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 55](#_Toc497060250)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 58](#_Toc497060251)

# 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 курсовой работы – провести анализ системы вознаграждения персонала в ОАО «РЖД» и разработать рекомендации по оптимизации существующей системы вознаграждения.

Задачи исследования:

* рассмотреть теоретические аспекты формирования системы вознаграждения персонала;
* провести анализ состояния и динамики кадрового потенциала ОАО «РЖД»;
* дать характеристику системы вознаграждения работников ОАО «РЖД»;
* сформулировать рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения персонала ОАО «РЖД».

В качестве объекта исследования деятельность компании ОАО «РЖД».

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.

1 Теоретические аспекты вознаграждения работников

## 1.1 Сущность и функции вознаграждения работников

Сущность понятия «заработная плата» широка, поэтому ее лучше рассматривать с различных позиций.

Например, с позиций экономики труда, заработная плата - это вознаграждение в денежном выражении за труд, которое по трудовому договору работодатель платит наемному работнику за выполнение определенной работы.

С позиции учета условий рыночной экономики, заработная плата - это элемент рынка труда, основанный на взаимодействии спроса и предложении на труд, и выражает рыночную стоимость использования наемного труда. [18]

Если рассматривать понятие заработной платы с позиций наемного работника, то заработная плата - это справедливый доход, полученный в результате реализации его способности к труду, обеспечивающий объективно необходимое воспроизведение рабочей силы и удовлетворение жизненно – необходимых потребностей.

С позиций предприятия 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 заработная плата. Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие 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 заработная 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 заработную 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 заработную 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 заработная 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 товары и услуги, тем ниже номинальная заработная 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 заработную плату, нежели сотрудник с наименьшими показателями уровня квалификации. Таким образом, заработная плата зависит от сложности различных видов работ и определения уровня квалификации работника.

Таким образом, заработная 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 ХХI 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 ХХI 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 оплату 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 странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены 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 унизительным, 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 / С, (1)

где W - количество рабочих дней;

С - 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 жалованья. 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.

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы — это мотивирование работников к эффективному труду.

Содержание понятий «справедливые зарплаты» и «справедливые различия в оплате труда» меняется с ходом времени. Различия в уровне зарплаты на различных рабочих местах и в различных отраслях определяются теми моральными ценностями, которые господствуют в обществе, и тем, какие интересы отстаивают группы, задающие тон в общественных дебатах.

Следует уменьшить различия в зарплате путем придания большего престижа тем работам, престиж которых сегодня низок. Основным препятствием этому часто бывает рутинное мышление. По-прежнему обычной является картина, когда - безо всяких разумных на то оснований - женские работы оплачиваются ниже, чем подобные работы, выполняемые мужчинами.

Задачи организации системы заработной платы в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой — быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Таким образом, заработная плата как экономическая категория все менее выполняет свои основные функции воспроизводства рабочей силы и стимулирования труда. Она фактически превратилась в вариант социального пособия, которое практически не связано с результатами труда. Это привело к тому, что организация производства лишилось одного из мощных рычагов повышения эффективности и полноправности выхода на мировой рынок.

## 1.3 Проблемы вознаграждения работников в России

Заработная 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. Премиальное 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, C.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 работников к повышению деловой квалификации и 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 заработная 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, C. 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 рисунке 1.

Заработная плата (сдельно-прогрессивная)

Начисления за работу, выполненную сверх нормы (повышенные расценки)

Начисления за выполненную работу в пределах нормы (обычные расценки)

 = +

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 рисунке 2.

Заработная плата (сдельно-премиальная)

Премия

Сдельная расценка (за ед.продукции)

Количество изготовленной продукции

 = x +

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, C. 276 - 280]

Бестарифная система заработной платы является распределительным вариантом заработной платы и представляет собой распределение доли работника в заработном коллективом фонде заработной платы. Данная доля устанавливается на основе присвоенного работнику постоянного коэффициента, который определяет уровень его трудового участия. Бестарифная система заработной платы основывается на ККУ (коэффициент квалификационного уровня), который также рассчитывается руководством исходя из результативности труда персонала. [12, C.47-50] Сюда также можно отнести сдельные 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 рисунке 3.

Фонд заработной платы, установленный в штатном расписании

Средства, выделенные на выплату ЗП

Коэффициент повышения/понижения ЗП

 = :

Рисунок 3 - Формула коэффициента понижения/повышения заработной платы

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

ЗП = (ОЗ + П) x К, (2)

где ОЗ — основная заработная 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 x 1,1) = 22 000 руб.

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

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 системы вознаграждения работников в ОАО «РЖД»

## 2.1 Общая характеристика организации

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

Публичное акционерное общество «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы:

* огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;
* высокие финансовые рейтинги;
* квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;
* большая научно-техническая база;
* проектные и строительные мощности;
* значительный опыт международного сотрудничества.

ОАО «РЖД» было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года № 585. Создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384.

1 октября 2003 года – начало деятельности ОАО «РЖД».

Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации.

Имущество компании было сформировано путем внесения в уставный капитал ОАО «РЖД» по балансовой стоимости активов 987 организаций федерального железнодорожного транспорта, принадлежащих государству.

Миссия компании заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Виды деятельности:

* грузовые перевозки;
* пассажирские перевозки в дальнем сообщении;
* пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
* предоставление услуг инфраструктуры;
* предоставление услуг локомотивной тяги;
* ремонт подвижного состава;
* строительство объектов инфраструктуры;
* научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
* содержание социальной сферы.

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

Одним из факторов, плодотворно влияющим на развитие предприятия, является созданная в коллективе атмосфера и благоприятные условия для работы.

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

Таблица 1 - Анализ системы управления персоналом ОАО «РЖД»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элемент стимулирования | 2014 | 2015 | 2016 |
| Общие условия труда- гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., пособия, фонды) всем работникам- безопасность, охрана труда и здоровья (медицинский кабинет, прикрепление к больнице)- организация питания, создание условий для отдыха- поздравления и подарки от предприятия | ++++ | ++++ | ++++ |
| Имидж, культура организации- миссия, система общих для организации и работников ценностных ориентации- корпоративные мероприятия, праздники | +- | +- | +- |
| Информирование работников- регулярное информирование сотрудников о делах, принимаемых решениях в компании, об их возможностях и правах- доступность общих положений и инструкций | -+ | -+ | -+ |
| Системы стимулирования и материальные поощрения, доплаты, компенсации, нематериальные поощрения: звания и т.п. | + | + | + |
| Оценка труда работников, аттестация и учет полученных результатов при управлении карьерой сотрудников | + | + | + |
| Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации | + | + | + |
| Организация рабочего места: расположение, и оснащение рабочего места  | + | + | + |
| Систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров | - | + | + |

Основной целью ОАО «РЖД» в вопросах управления персоналом является создание и поддержание производственно-эффективного предприятия, предоставляющего максимального возможности раскрытия потенциала человеческих ресурсов.

Для этого используются системы:

* подбора персонала, привлечения на работу лучших и обеспечения эффективного использования их возможностей и потенциала;
* обучения и развития персонала, планирования кадрового потенциала через управление кадровым резервом;
* мотивации работников через организацию соревновательного духа, социального обеспечения и системы материального вознаграждения;
* объективной оценки и аттестации сотрудников.

На предприятии эффективно используется программа по подготовке молодых специалистов для ОАО «РЖД». Это дети сотрудников, бывшие выпускники школ, победители олимпиад, отличники, с которыми заключаются трехсторонние договора на обучение в профильных для предприятия вузах по востребованным для предприятия специальностям.

Основное условие при зачислении – обязательство отработать на предприятии не менее трех лет после окончания учебного заведения. Число выпускников, желающих обучаться по направлению ОАО «РЖД» увеличивается из года в год, как и объем средств, выделяемых предприятием на их подготовку.

Особое внимание уделяется в ОАО «РЖД» подготовке кадрового резерва руководителей старшего и среднего звеньев. Ежегодно рассматриваются списки кадрового резерва, осуществляется оценка последнего, проводится плановая подготовка (обучение по специальным программам, стажировка в руководящей должности и др.).

Для мотивации у молодежи профессионального и карьерного роста проводится ежегодная научно-техническая конференция молодежи. Выступая на конференции, молодые специалисты создают себе хороший ресурс для дальнейшего развития. Победители конкурса получают возможность серьезно продвинуться по служебной лестнице, пройти стажировку за рубежом. Победа на конференции учитывается при начислении вознаграждения по итогам работы за год.

Для стимулирования роста профессионализма рабочих, выявления лучших, распространения передового опыта ежегодно проводится смотр-конкурс «Лучший по профессии ОАО «РЖД».

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 занимает одно из ведущих позиций в системе управления персоналом.

Основаниями для возникновения потребности в обучении персонала являются:

* прием или перемещение работников;
* длительный перерыв в работе;
* освоение новых видов изделий, технологических процессов, методик контроля или испытаний;
* введение в эксплуатацию новых видов или модернизация действующего оборудования, средств контроля или измерений;
* необходимость подготовки к специальным видам аттестации по требованиям государственных надзорных органов;
* необходимость повышения квалификации для эффективного выполнения персоналом функциональных обязанностей;
* обучение и развитие в области качества.

В системе подготовки и повышения квалификации кадров предприятия существуют следующие направления:

* производственно-экономическое обучение руководителей, специалистов, служащих и рабочих;
* организация производственной практики студентов вузов и средних
* специальных учебных заведений;
* участие в организации профессионального и общеобразовательного обучения кадров в высших и средних специальных учебных заведениях.

Производственно-экономическое обучение в системе подготовки и повышения квалификации персонала носит непрерывный характер и проводится в соответствии с требованиями действующего законодательства и других нормативных документов, ролью и местом конкретной профессии в системе менеджмента качества предприятия. Непрерывность обеспечивается путем рационального сочетания различных видов обучения на основании определяемой потребности в обучении.

Действующая в ОАО «РЖД» система подготовки и повышения квалификации кадров предусматривает проведение организационных, методических и других мероприятий, направленных на профессиональную подготовку и повышение уровня профессиональных, экономических и общеобразовательных знаний персонала в целях расширения и углубления интеллектуального уровня, совершенствования мастерства и профессиональных навыков работников для достижения целей предприятия.

Данная деятельность направлена на формирование у персонала требуемого уровня компетентности. Под компетентностью подразумевается выраженная способность применять свои знания и умения, в результате чего работник приобретает опыт работы, и у него формируются определенные навыки.

## 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 2015 г., а также на 44 тыс. чел. меньше численности работников в 2014 г. Анализ структуры трудовых ресурсов ОАО «РЖД» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ структуры трудовых ресурсов ОАО «РЖД»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2014 г. | 2015 г. | 2016 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 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Тыс.чел. | % | Тыс. чел. | % | Тыс. чел. | % |
| 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 2014 г., минимальным - в 2016 г. и составил 28,17 и 23,89 % соответственно.

Удельный вес прочих служащих ежегодно увеличивался. В 2016 г. общая доля специалистов в структуре работников составила 11,88 %, прочих служащих – 17,20 %.

2014

2015

2016

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 2016 год.

Таблица 3 - Качественный состав трудовых ресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа сотрудников | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Тыс. чел. | % | Тыс. чел. | % | Тыс. чел. | % |
| По возрасту: |
| - до 20 лет | 94 | 11,03 | 70 | 8,39 | 70 | 8,66 |
| - от 20 до 30 лет | 150 | 17,61 | 160 | 19,18 | 165 | 20,42 |
| - от 30 до 40 лет | 154 | 18,08 | 148 | 17,75 | 164 | 20,30 |
| - от 40 до 50 лет | 264 | 30,99 | 254 | 30,46 | 261 | 32,30 |
| - от 50 до 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 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа сотрудников | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Тыс. чел. | % | Тыс. чел. | % | Тыс. чел. | % |
| По трудовому стажу: |
| - до 5 лет | 120 | 14,08 | 156 | 18,71 | 159 | 19,68 |
| - от 5 до 10 лет | 140 | 16,43 | 132 | 15,83 | 127 | 15,72 |
| - от 10 до 15 лет | 206 | 24,18 | 232 | 27,82 | 230 | 28,47 |
| - от 15 до 20 лет | 303 | 35,56 | 296 | 35,49 | 268 | 33,17 |
| - свыше 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 2016 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 2016 г. 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 | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Среднесписочная численность работников | 852 | 834 | 808 |
| Количество принятого на работу персонала | 30 | 54 | 40 |
| Количество уволенных работников | 40 | 80 | 20 |
| в том числе:- количество уволившихся по собственному желанию- за нарушение трудовой дисциплины | 27- | 34- | 31- |
| Количество работников, проработавших весь год | 834 | 808 | 796 |
| 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 2015 г. Меньше всего работников было принято в 2014 г., соответственно в этом году коэффициент оборота по приему работников был минимальным.

В 2016 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 вознаграждения работников в ОАО «РЖД»

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 табелю 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.

Наряду с применением тарифных ставок (окладов) при выполнении работ в особых условиях или в условиях, отклоняющихся от нормальных, в ОАО «РЖД» устанавливаются доплаты за:

* работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
* работу за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;
* совмещение профессий (должностей);
* исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
* работу в многосменном режиме, в т.ч. за работу в ночное время;
* труд на тяжелых и особо тяжелых работах, за работу с вредными, особо вредными и опасными условиями труда.

Размеры доплат и порядок их выплат устанавливаются ОАО «РЖД» с учетом требований действующего законодательства, Положений об оплате.

Кроме перечисленных выше доплат работникам ОАО «РЖД» установлены доплаты, надбавки и другие выплаты стимулирующего характера в соответствии с принятыми в ОАО «ОАО «РЖД»« Положениями:

* 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 подразделений, специалистам и прочим служащим к должностным окладам за высокие достижения в труде, за выполнение особо важной работы на срок ее проведения и т.д.;
* вознаграждение работникам за общие результаты предприятия по итогам работы за год;
* единовременное вознаграждение за выслугу лет (за непрерывный стаж работы на предприятии);
* другие выплаты стимулирующего характера за достижения работниками высоких производственных результатов.

В ОАО «РЖД» заработная плата определяется по формуле

ЗПпов-прем. = ЗПпов. + ПР (3)

где 3Ппов. - тарифная заработная плата, соответствующая заработной плате, определенной по простой повременной системе;

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

ЗПпов. = ТС х Ф (4)

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

Ф – 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 2016 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 650000 руб.

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 2016 г. запланирована в сумме:

650000 руб. : 20 дн. × 20 дн. = 650000 руб.;

Расчет премии:

(650000 руб. × 20%) : 20 дн. × 20 дн. = 130000 руб.;

Региональный коэффициент составил:

780000 × 0,15 = 117000 руб.

Общая сумма запланированной заработной платы за февраль:

650000 + 130000+ 117000 = 897 000 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 дней\*12 часов = 180 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 руб.\*180 часов = 1668600 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 \*8 = 120 часов.

120 часов\*5150\*0,4 = 247200 руб.

Размер премии - 75%.

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

Рассмотрим, как планируется оплата труда бухгалтеру.

Оклад бухгалтера составляет 2000000 руб., размер премии составляет 20% от должностного оклада.

Заработная плата Смирновой С.В. запланирована в сумме:

2000000 руб. : 20 дн. \* 20 дн. = 2000000 руб.;

Расчет премии:

2000000 руб. \* 20/100 = 400000 руб.;

Региональный коэффициент составил:

2400000 \* 0,15 = 360000руб.

Общая сумма плановой зарплаты за февраль:

2000000+400000+360000 = 2760000 руб.

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

Общая сумма запаланированной заработной платы за февраль:

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

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 2 070 000 руб.

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 = 9270 руб.\* 174часов = 1612980 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 \*8 = 120 часов.

120 часов\*5150\*0,4 = 247200 руб.

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

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.

Бухгалтер Смирнова С.В. в феврале отработала 11 дней, остальное время она находилась на больничном.

Заработная плата Смирновой С.В. за февраль 2015 г. составила:

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

Расчет премии:

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

Региональный коэффициент составил:

1320000 × 0,15 = 198000 руб.

Общая сумма начисленной зарплаты за февраль:

1100000+220000+198000 = 1518000 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 2015 г. составила:

3050000 руб. : 20 дн. × 3 дн. = 457500 руб.;

Расчет премии:

(3050000 руб. × 20%) : 20 дн. × 3 дн. = 91500 руб.;

Региональный коэффициент составил:

549000 × 0,15 = 82350 руб.

Общая сумма начисленной зарплаты за февраль:

457500+91500+82350 = 631350 руб.

В целом по компании суммируется фонд заработной платы различных категорий.

Оценку динамики фонда заработной платы проведем в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка динамики фонда заработной платы, млн. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонения 2016 г. от (+,-) | Темпы роста к, % |
| 2014 г. | 2015 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Фонд зарплаты всего персонала  | 1087,1 | 1211 | 1213,5 | 126 | 3 | 111,6 | 100,2 |
| рабочие | 750,6 | 780,5 | 801 | 50 | 21 | 106,7 | 102,6 |
| служащие: | 336,5 | 430,5 | 412,5 | 76 | -18 | 122,6 | 95,8 |
| руководители | 102,5 | 165,2 | 102,5 | 0 | -63 | 100,0 | 62,0 |
| специалисты | 234 | 265,3 | 310 | 76 | 45 | 132,5 | 116,8 |

На основании таблицы 5 построим рисунок 5.

Рисунок 5 - Динамика роста фонда заработной платы персонала ОАО «РЖД»
за 2014-2016 гг.

Фонд заработной платы в 2016 г. вырос по сравнению с 2014 г. на 126 млн. руб. или на 11,6 % и на 3 млн. руб. или на 0,2% по сравнению с 2015 г. В том числе фонд заработной платы рабочих вырос на 6,7% по сравнению с 2014 г. и на 2,6 % по сравнению с 2015 г. Фонд заработной платы руководителей сократился на 63 млн. руб. или на 38 % по сравнению с 2015 г.

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

Расчет темпов роста производительности труда и средней заработной платы проведем с помощью таблицы 6.

Таблица 6 - Расчет темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонения 2016 г. от (+,-) | Темпы роста к, % |
| 2014 г. | 2015 г. |  |  |
| Объем продаж, млн. руб. | 308050 | 299511 | 310358,1 | 2308 | 10847 | 100,7 | 103,6 |
| Численность ППП, чел. | 3621 | 3907 | 3972 | 351 | 65 | 109,7 | 101,7 |
| в т.ч. рабочих | 2933 | 3120 | 3206 | 273 | 86 | 109,3 | 102,8 |
| Фонд заработной платы ППП, млн. руб. | 1087,1 | 1211 | 1213,5 | 126 | 3 | 111,6 | 100,2 |
| Выработка на 1 работающего ППП, тыс. руб. | 85073,2 | 76660,1 | 78136,5 | -6937 | 1476 | 91,8 | 101,9 |
| Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб. | 300,2 | 310,0 | 305,5 | 5 | -4 | 101,8 | 98,6 |
| Темп роста производительности труда, % | 100 | 90,1 | 101,9 | 2 | 12 | х | х |
| Темп роста средней заработной платы работника, % | 100 | 103,2 | 98,6 | -1 | -5 | х | х |
| Соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы | 1 | 0,87 | 1,03 | х | х | х | х |

На основании таблицы 6 построим рисунок 6.

Рисунок 6 - Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников ОАО «РЖД» за 2014-2016 гг.

По таблице 6 и рисунку 6 можно сделать вывод, что рост средней заработной платы одного работника превышал рост выработки на одного работника в 2015 г. В 2016 г. соотношение темпа роста производительности труда и средней заработной платы составило 1,03 к 1 по промышленному персоналу. Таким образом, можно сделать вывод о повышении эффективности использования фонда заработной платы работников в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

Анализ эффективности использования заработной платы на предприятии и его влияния на результаты деятельности предприятия и экономическую стабильность рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ эффективности использования заработной платы ОАО «РЖД» за 2016 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | план | факт | Процент исполнения | Абсолютное отклонение, (+,-) |
| Объем продаж, млн. руб. | 308564,5 | 310358,1 | 100,6 | 1 793,6 |
| Численность ППП, чел. | 3980 | 3972 | 99,8 | - 8,0 |
| Фонд заработной платы 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.

Определим относительную экономию ресурсов. Если среднегодовую численность работающих в 2016 г. сравнить с численностью работников по плану, но скорректированной на коэффициент роста объема производства, то результат покажет относительную экономию. Если умножить сэкономленную численность работающих на среднегодовую заработную плату в 2016 году, то получим относительную экономию численности работающих, выраженную в их заработной плате.

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.

3 Разработка рекомендаций по оптимизации системы вознаграждения персонала ОАО «РЖД»

В каждой компании, для понимания реального положения дел в сфере оплаты, необходимо, помимо рассмотрения экономических показателей деятельности и производительности труда, необходимо выявлять причины, которые привели к таким показателям.

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 8.

Таблица 8 - Интересы работника и работодателя в области заработной платы

|  |  |
| --- | --- |
| Интересы работодателя | Интересы работника |
| - 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. | - Соответствие уровня заработка опыту, квалификации, образованию;- соответствие уровня заработной платы темпам инфляции и заработкам в конкурирующих фирмах;- внедрение стимулирующих доплаты и возможности влиять на увеличение своего дохода;- возможность учувствовать в принятии решений по оплате труда;-получать заработок за отработанный часы. |

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 регулирование 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 заработной платы за отработку часов по графику.

4) Отсутствие у работников возможности влияния на уровень своей заработной 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 заработную 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 заработная 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 де-мотивации со стороны рабочих.

7) И, наконец, незаинтересованность бригадиров и руководителей подразделений в установлении новшеств в компании, так как их и так устраивают заработные 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.

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

После проведения анализа стало очевидным, что внесение изменений в систему заработной платы неизбежна. Так как, от производительности труда зависит прибыль предприятия, то совершенствование системы заработной платы, с внедрением стимулирующих способов заработной платы, положительно влияющих в последствии на производительность труда и ставящими заработок сотрудников в зависимость от их показателей производительности труда, изменит само отношение к заработку и повысит прибыль компании за счет повышения производительности трудовой деятельности работников. Недостатки, выявленные при анализе действующей системы оплаты труда, требуют устранения и реформирования. Процесс совершенствования системы заработной платы в ОАО «РЖД» будет более эффективным при условии удовлетворения следующих принципов:

* каждый сотрудник должен быть вовлечен в формирование своего заработка и быть заинтересован в получении дополнительного вознаграждения за использования своих трудовых резервов;
* достижение выработки системы заработной платы, при которой заработок зависит от трудового участия работника и его индивидуального трудового вклада, с отрывом от уравнительной системы заработной платы, где не ведется учет трудового участия каждого рабочего, а также отдельного коллектива;
* внедрение новой системы заработной платы должно быть плавным для смягчения волнений среди рабочего персонала и сотрудников, с предварительным разъяснением сотрудникам в выгодности новых совершенствований для них;
* принцип увеличения заработной платы совместно с ростом производительности труда, с учетом закона повышающейся производительности, когда темп роста заработной платы должен следовать за темпом роста производительности труда;
* принцип заинтересованности работника в повышении эффективности и качества своей работы, который поможет исключить возможность халатного обращения к выполнению заданной работы.

Одним из способов стимулирования работников на повышении производительности труда также является возможность получить надбавки к заработной плате и премий. Особенно это касается непосредственно тех рабочих, которые напрямую связаны с выполнением заданных объемов работ на стройке (бригадные рабочие: монтажники, сварщики и т.д.) Главная задача стимулирования рабочих на повышение производительности труда должна быть направлена на увеличение рентабельности предприятия и получение качественного и своевременного результата по выполнению работ.

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 грейдирования, 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 окола 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. Премирования 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 фиксированны 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 рисунке 7.

Премия за особые заслуги

Должностной фиксированный оклад

Заработная плата

 = +

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 оплата 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 устранит 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 рисунка 8.

Тарифная ставка рабочих/ должностной оклад руководителей и специалистов, установленная согласно показателям результата выполнения норм производительности (низкая-менее 95%,, нормальная -95-105%, высокая –более 105%)

Премии за инициативу и профессиональное мастерство

Заработная плата

 = +

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 производится в кратчайшие сроки после достижения сотрудником требуемого результата.

Эффективность использования новой системы труда можно измерить по следующим показателям:

* повысилась производительность и показатели результативности труда, соответствующие плановым (желаемым) показателям;
* увеличился срок выполняемых работ и подписания КС-2 с сохранением качества выполняемых работ;
* повысился уровень индивидуальной заинтересованности персонала в трудовую деятельность;
* повысилась мотивация сотрудников к выполнению производственных задач;
* цели сотрудников совпадают с целями руководителей;
* следом за повышением производительности труда, повысился средний заработок сотрудников.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе проведен анализ вознаграждения работников ОАО «РЖД».

В результате проведенного анализа можно сделать общие выводы.

Оценка деятельности компании показала, что выручка и прибыль от продаж организации в 2016 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 2016 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 2016 г. по с предыдущими периодами и по сравнению с планом, так как получена относительная экономия по численности и оплате труда работников предприятия.

Для совершенствования системы заработной платы было предложены 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 картины 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 ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, А.Д. Проблемы взыскания «серой» заработной платы при увольнении / А.Д. Абрамов // Трудовое право. - 2014. - № 6. - С.57-66.
2. Акимова, Е.В. Оплата труда работников: учебник / Е.В. Акимова// Бух. учет. - 2013. - № 8. - C.105-108.
3. Aлкула Т. Трудовая ориентации в Финляндии: Концептуальная критика эмпирического исследования, связанная с работой ожидания. Хельсинки, переиздана в 2012 г., с. 168.
4. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учебник /Р.И. Акмаева . – М.: Финансы и статистика, 2013. – 208 с. - ISBN 978-5-9926-0341-5
5. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник / И. Анофф.- М.: «Экономика», 2011 г., 443 с.- ISBN 5-85173-059-5
6. Бабынина, Л.С. Компенсационная модель заработной платы: вопросы теории и практики / Л.С. Бабынина// Уровень жизни населения регионов России. - 2014. - № 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. - 2015. - № 12. - C.6-10.
8. Булыга, Н.Н. Оплата работы в выходные и праздники: спорные вопросы /Н.Н. Булыга // Трудовое право. - 2013. - № 12. - С.5-23.
9. Буянова М. Зарплата - основной источник споров // Трудовое право. - 2015. - N 5. - С.91-100.
10. Васильева, А.П. Непредвиденные зарплаты / А. П. Васильева, З.И. Онуфриева // Коммерсантъ-Деньги. - 2015. - № 49. - С.121-16.
11. В поисках IIS - 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.Россикова // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 9. - С.43-55.
13. Гончаров, В.С. Неравенство в доходах работников: тенденции и пути преодоления / В.С. Гончаров // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 9. - С.84-92.
14. Долгова, Е.П. Особенности регулирования заработной платы руководителей организации / Е.П. Долгова // Трудовое право. - 2014. - № 8. - С.76-79.
15. Дмитроченко, Н.А. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд /Н.А. Дмитричеснко// Человек и труд. - 2013. - № 11. - С.88-89.
16. Егоров, В.В. Исчисление среднего заработка: учебное пособие. - М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2011. - 159с. - ISBN 978-5-7911-0107-5
17. Ефименко, М.А. Зарплата в конверте - жизнь без гарантий / М.А. Ефименко // Охрана труда и социальное страхование. - 2013. - № 11. - С.18-20.
18. Заренок, Н.Н. Культура управления: учебник. –М.: Высшая школа, 2012. – 154 с. - ISBN 5-86225-882-5
19. Истомина, Н.А. Нормирование заработной платы в системе муниципальных органов и институтов: современные тенденции / Н.А. Истомина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2014. - № 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. - 2014. - № 22. - С.20-21.
22. Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. – М.: Вузовский учебник, 2012. - 137 с.- ISBN 978-5-9558-0206-0
23. Кузнецов, С.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / С.И. Кузнецов.- М.: Форум, 2011.-580 с. ISBN 978-5-91134-578-5
24. Кнышова, Е.Н. Маркетинг: учебное пособие / Е.Н. Кнышова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 282 с. ISBN 978-5-8199-0068-0
25. Кузнецова, А.П. Заработная плата как социальная форма труда /А.П. Кузнецова // Уровень жизни населения регионов России. - 2014. - № 7. - С.71-83.
26. Лашкевич, Н.Е. Зарплата на весах справедливости /Н.Е. Лашкевич // Российская Федерация сегодня. - 2015. - № 4. - С.58-61.
27. Махмутов, Ф. И. Взыскание заработной платы вследствие изменения (расторжения) трудового договора по инициативе работника / Ф.И. Махмутов // Трудовое право. - 2015. - № 2. - С.27-40.
28. Никитин, Е.А. Защита заработной платы / Е.А. Никитин // Охрана труда и соц. страхование. - 2014. - № 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 ре-зультата и обеспечить его устойчивость: учебник / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015 г. – 516 с. - ISBN 5-9614-0182-0
31. Рогожникова, Ю.С. Основные принципы формирования заработной платы / Ю.С. Рогожникова // Уровень жизни населения регионов России. - 2015. - № 10. - С.104-109.
32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник.- М.: Инфра-М, 2015.- 354 с. - ISBN: 978-5-16-006707-0
33. Соболевская А.А. Управление организацией: учебник /А. А. Соболевская. - М.: ИНФРА-М, 2013. - ISBN 8-3425-2395-5
34. Берлизов В.А. Дистанционное обучение – работа на результат / В.А. Берлизов // Управление персоналом. 2015. № 18. С. 21-25.
35. Субракова Л.К. Частота выплаты зарплаты: макроэкономический эффект // ЭКО. - 2016. - N 12. - С.137-141.
36. Сурков С. А. Групповые и индивидуальные аспекты развития персонала/ С. А. Сурков // Кадры предприятия. 2015. № 12. С. 50-56
37. Ткаченко Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва/ Ю. Ткаченко // Служба кадров и персонал. 2015. № 3. С. 45-49.