

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ
РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ДОРОЖНОЙ ДИРЕКЦИИ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ
ПАССАЖИРОВ В ПРИГОРОДНОМ СООБЩЕНИИ ПРИВОЛЖСКОЙ
ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ОАО «РЖД»)**

студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Васильевой Анастасии Николаевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

Должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Введение. Актуальность данной темы объясняется тем, что материальное стимулирование труда всегда было и остается одной из главных проблем развития экономики и управления. На ее решение постоянно направлено внимание менеджеров предприятий. В России разработанный прежде механизм оплаты труда уже не стимулирует работников к эффективному труду. В то же время действия руководителей, направленные на изменение материального стимулирования, встречают нежелание работников изменить статус-кво - существующие формы оплаты, нормы. В этой сфере сохранялась неопределенность еще и потому, что раньше в научных разработках обосновывалось объединение всех условий оплаты в одну общенациональную систему, обязательную для всех. Сегодня же практика доказывает необходимость разнообразных систем стимулирования, особенно для различных условий деятельности, определяющих цели, задачи и стратегию организации. В современных условиях успешная деятельность хозяйствующих субъектов немыслима без определения стратегических ориентиров развития и разработки мер по их достижению. Поэтому наиболее успешно функционирующие предприятия стремятся к непрерывному совершенствованию стимулирования труда. Без стратегии стимулирования труда невозможно дальнейшее существование, не говоря уже о росте и развитии любой организации. Это основа эффективного управления персоналом и важный фактор совершенствования деятельности организации.

Целью данной работы является исследование процесса разработки системы материального стимулирования работников в организации и поиске направлений по его совершенствованию.

Для реализации данной цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть сущность понятия системы материального стимулирования в организации;

- изучить классификацию видов стимулирования работников в организации;

- рассмотреть методы материального стимулирования в организации;
- охарактеризовать деятельность предприятия на примере Дорожной дирекции ОАО «РЖД»;
- проанализировать виды материального стимулирования на примере Дорожной дирекции ОАО «РЖД»;
- раскрыть совершенствование оплаты труда в организации на примере Дорожной дирекции ОАО «РЖД»;
- представить развитие системы косвенного материального стимулирования работников в организации на примере Дорожной дирекции ОАО «РЖД».

Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю, а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства.

ВКР состоит из 3х глав:

Глава1. Теоретические основы разработки системы материального стимулирования работников.

Глава2. Анализ системы материального стимулирования персонала Дорожной дирекции Приволжской железной дороги ОАО «РЖД».

Глава3. Направления совершенствования системы материального стимулирования работников Дорожной дирекции Приволжской железной дороги ОАО «РЖД».

Основное содержание работы. Целью деятельности Дирекции является своевременное и качественное обеспечение потребностей населения в пассажирских перевозках железнодорожным транспортом и связанных с ними работах во взаимодействии с подразделениями ОАО «РЖД» и другими организациями.

Численность по хозяйству пригородных перевозок в течение года уменьшена на 32 человека и составила 1004 чел. (см. табл.2), в связи с сокращением работников Дорожной дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении - структурного подразделения Приволжской железной дороги - филиала ОАО «РЖД» в течение 2016г. (см. Таблицу 2)

Таблица 2 - Численность работников Дирекции, динамика движения кадров по приему – увольнению.

Хозяйство	Списочное наличие (НЧ)		«+ -» к началу года	2017 год		
	01.01.2016. (осн./эксп)	01.01.2017. (осн./эксп)		Прием вновь	Уволь-е с дороги	«+-»
НДОПП	1036/1036	1004 /1004	-32	129	163	-34
Машинисты МВПС	125	133	+8	0	0	0
Пом.машинистов МВПС	127	117	-10	7	8	-1
Машинисты тепловоза	28	34	+6	0	0	0
Пом.машинистов тепловоза	22	24	+2	0	0	0
Слесари р.п.с.	128	97	-31	26	24	+2
Кассиры билетные	177	162	-15	3	18	-15
Проводники	97	95	-2	4	14	-10

В Дирекцию в 2016 году было принято 164 человека: из них по внутритранспортному перемещению 35 человек, вновь 129 человек, в т.ч. на должности массовых профессий:

В 2016 году из Дирекции уволено 196 человек, из них:

- перевод на ж. д. предприятия –33 чел.
- на пенсию – 20 чел.
- по сокращению штата – 9 чел.
- призыв на военную службу – 9 чел.
- другие причины – 14 чел.
- по собственному желанию – 111 чел.

Текучесть кадров за 12 месяцев 2016г. (в сравнение с 12 месяцами 2015г.)

Текучесть 14,1% (12 месяцев 2016г. – 9,2%) или + 4,9 % за счет уволенных 131 чел. по собственному желанию (12 месяцев 2016г. – 95чел.) и

4 чел. за нарушение трудовой дисциплины (в 2016г. – уволенных за нарушение трудовой дисциплины – нет).

Порядок премирования работников Приволжской железной дороги в связи с юбилейными датами:

Настоящий порядок разработан в соответствии с Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов ОАО «РЖД», в целях усиления мотивации труда и признания заслуг работников Приволжской железной дороги, добросовестно проработавших длительное время на железнодорожном транспорте в связи с юбилейными датами рождения (50, 55 лет для женщин и 50, 60 лет для мужчин) в период трудовой деятельности. (см табл. 3)

Таблица 3 - Размер премии в связи с юбилейными датами.

Дата юбилея	Размер денежной премии в зависимости от стажа работы на железнодорожном транспорте в % от месячного должностного оклада (тарифной ставки)	
	1 категория до 15 лет	2 категория более 15 лет
50, 55 лет для женщин и 50, 60 лет, а так же 55 лет для мужчин при увольнении с предприятия на пенсию на льготных основаниях	до 40%	до 50%

Основное отличие новой системы премирования от существующей на данный момент состоит в том, что она позволяет уйти от «уравниловки», при которой характерно премирование всего персонала в одинаковом размере, независимо от личного (и коллективного) трудового вклада. Система премирования включает в себя три элемента:

1. Размер премиально-поощрительного фонда (ППФ) предприятия определяется в зависимости от выполнения плана по выручке от пассажирских перевозок и результатов работы по ключевым показателям.

2. ППФ распределяется между локомотивным и пассажирским комплексами предприятия в соответствии с коэффициентом их трудового

вклада (КТВ) и удельным весом тарифного фонда каждого подразделения в общем премиальном фонде. Размер КТВ определяется по трем-пяти ключевым показателям, установленным для каждого комплекса Дирекции.

3. Сумма премии распределяется внутри производственного участка, отдела в соответствии с коэффициентом эффективности труда работников (КЭТ).

Для каждой должности в организации на основе служебных функций сотрудника разрабатываются две модели (таблицы) – результатов и компетенций. В первой перечисляются все критерии эффективности для оценки деятельности: количественные и качественные, индивидуальные и командные. Во второй – компетенции, необходимые на данной позиции: корпоративные (общие для всего персонала компании), управленческие и экспертные (профессионально-технические). Из двух указанных моделей выбираются 3-5 ключевых показателей (любого типа) для оценки результатов и компетенций работника в предстоящем месяце (квартале или другом отчетном периоде – зависит от уровня должности) и записываются в персональную таблицу результативности (табл. 4). При этом компетенции «приравниваются» к качественным итогам деятельности сотрудника. Каждому из выбранных показателей в соответствии с приоритетами непосредственного руководителя присваивается вес – от 0 до 1 (суммарный вес должен составлять 1).

Таблица 4 - Персональная таблица результативности

Ключевые показатели (КЭТ)	Вес КЭТ	База	Норма	Цель	Факт	Частный результат, %
Индивид.задачи						
Выручка						
Коэффициент результативности (рейтинг):						

Рассмотрим пример. Работа билетного кассира на железнодорожном транспорте (разъездного) за прошедший отчетный период (месяц) оценивалась по 4 показателям: (см. таблицу 5)

Таблица 5 - Таблица работы билетного кассира

Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Результат
---------------------	-----	------	-------	------	------	-----------

Выручка от продажи билетов	0,40	15000	26000	30000	25000	91%
Количество выданных билетов	0,20	7000	9000	10000	10000	133%
Процент обилеченных пассажиров в электропоезде	0,30	50%	90%	100%	100%	125%
Удовлетворенность пассажиров в обслуживании (отсутствие жалоб)	0,10	20	80	100	70	83%
Коэффициент результативности:						108,8%
Должностной оклад:						10524 руб.
Премия по результатам работы:						руб.

Должностной оклад кассира билетного на железнодорожном транспорте (разъездного) – 10524 руб. Тогда его премия по результатам работы составит 8,8% от оклада: $10524 \text{ руб.} \times 0,088 = 926,11 \text{ руб.}$

Как видно, по двум показателям («выручка от продажи билетов» и «удовлетворенность пассажиров в обслуживании») получены результаты ниже нормативных. Тем не менее, общий итог (108,8%) – выше нормы, и поэтому сотруднику выдается премия по результатам работы.

Таким образом, премия начисляется как процент от должностного оклада в зависимости от коэффициента результативности работника.

Вернемся к нашему примеру. Предположим, что фонд премирования сотрудника составляет 30% от должностного оклада, т.е. $10524 \text{ руб.} \times 0,3 = 3157,2 \text{ руб.}$ Тогда при использовании второго способа расчета премии персональная таблица результативности будет другой: (см. таблицу 6)

Таблица 6 - Таблица работы билетного кассира

Ключевые показатели	Веса	Норма	Цель	Факт	Макс. премия	Факт. премия
Выручка от продажи билетов	0,40	26000	30000	25000	1262,88	-
Количество выданных билетов	0,20	9000	10000	10000	631,44	631,44
Процент обилеченных пассажиров в электропоезде	0,30	90%	100%	100%	947,16	947,16
Удовлетворенность	0,10	80	100	70	315,72	-

пассажиров в обслуживание (отсутствие жалоб)						
					3157,2 руб.	1578,6 руб.

В этом случае максимальная премия по каждому КЭТ определяется как доля от фонда премирования в соответствии с весом данного показателя и начисляется при достижении его целевого значения. Например, для критерия «выручка от продажи билетов»: $3157,2 \text{ руб.} \times 0,40 = 1262,88 \text{ руб.}$ Аналогично и для остальных показателей. Кроме того, фактическая премия по каждому из них начисляется только в том случае, если «факт» превосходит «норму». Так, в приведенном примере для двух показателей – «выручка от продажи билетов» и «удовлетворенность пассажиров» – норматив не выполнен, поэтому премия не начислена. Для остальных показателей премия рассчитывается следующим образом:

Фактическая премия

$$\begin{array}{l} \text{по количеству} \\ \text{выданных билетов} \end{array} = \frac{\quad}{\quad} \quad 631,44 = 631,44$$

Фактическая премия

$$\begin{array}{l} \text{по проценту} \\ \text{обилеченных} \\ \text{пассажиров} \end{array} = \frac{\quad}{\quad} \quad 947,16 = 631,44$$

Если сложить фактические премии по всем КЭТ, получится общая премия работника 1578,6 рублей.

Таким образом, премия по каждому КЭТ вычисляется как доля от максимальной премии в зависимости от того, насколько фактическое значение данного показателя превышает нормативное.

Для того чтобы удержать опытных, нужных сотрудников на предприятии, необходимо как-то замотивировать их. Одним из вариантов может быть доплата за стаж работы (см. табл. 7) Такая система оплаты позволит удержать сотрудников на предприятии, так как с каждым годом их

заработная плата будет увеличиваться и им не будет необходимости переходить на другую работу из-за низкой заработной платы.

Таблица 7 - Система ежемесячных доплат за стаж работы

Стаж работы	Размер доплаты к тарифу, окладу (%)
До 1 года	Нет
1-3	3%
3-6	6%
6-10	9%
10-14	12%
14-18	15%
свыше 18 лет	18%

Например: 1) кассир билетный на железнодорожном транспорте устроился в Дирекцию 12 марта 2007 года. На 1 июня 2016 года его стаж составит 9 лет.

Средний оклад кассира билетного на железнодорожном транспорте 11614 рублей. За 9 лет стажа доплата к окладу будет 9% или 1045,26 рублей.

$$11614 + 9\% = 12659,26.$$

2) Специалист по управлению персоналом устроился в Дирекцию 5 августа 2015 года. На 1 июня 2016 года его стаж составит 9 месяцев 26 дней. За стаж до года доплата к оклада на предусматривается.

Таким образом, чем дольше работник будет работать в одной организации, тем больше будет становиться его заработок. Возможность увеличения своего заработка будет являться мощным стимулом для многих работников, они будут «преданы» своей компании.

За счет косвенного стимулирования повышается социальная эффективность в организации, так как качество жизни улучшается, поэтому удовлетворенность трудом увеличивается. Так же количество больничных листов уменьшается. Пример: больничный лист составлял 7 дней, после увеличения элементов косвенной системы это привело к тому, что 7 дней * 25 = 175 тыс. рублей это затраты. А стало 3 дня = 75 тыс. руб. $75000 / 175000 = 0,43\%$. На 43% уменьшилось количество больничных листов.

Заключение. В результате проведенного исследования можно сделать **выводы:**

Стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ, стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:

1) зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности наемных работников в результатах своей работы;

2) внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

3) исключение уравнительности в оплате работников;

4) при создании системы оплаты работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является стимулирование, определенная модель которого существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы.

Процесс материального стимулирования труда в Дорожной дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении – структурного подразделения Приволжской железной дороги - филиала ОАО «РЖД» предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества.

Элементами денежного материального стимулирования является оплата труда персонала, премии, доплаты и т.д.

Элементами неденежного материального стимулирования являются:

- Добровольное медицинское страхование;

- Бесплатный проезд железнодорожным транспортом;
- Корпоративная поддержка работников (субсидии, займы, кредиты, ипотека) на строительство и приобретение жилья в собственность;
- Компенсация затрат на приобретение бытового топлива;
- Материальная помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск и т.д.

Проанализировав ситуацию с материальным стимулированием сотрудников в Дорожной дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении - структурного подразделения Приволжской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» можно сказать, что в целом руководство компании прикладывает много усилий для того, чтобы сотрудники предприятия чувствовали себя нужными своему предприятию. Для этого на предприятии разработаны программы мотивации персонала. Однако надо всегда помнить, что любая программа может дать сбой, если не учитывать особенности отдельных сотрудников. Поэтому мной была предложена система премирования, которые позволят поощрять работников за их эффективный труд. Решить проблему с текучестью кадров помогут доплаты за стаж работы в Дорожной дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении структурного подразделения Приволжской железной дороги – филиала ОАО «РЖД».