

Совина Д. А.

студент

Черникова С. А., к.э.н., доцент,

зав. кафедры менеджмента

Научный руководитель: Черникова С. А.,

к.э.н., доцент, зав. кафедры менеджмента

**Пермский государственный аграрно-технологический университет
имени академика Д.Н. Прянишникова**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО РЖД)

Аннотация. Сейчас на многих современных предприятиях обеспечение реализации его стратегических целей достигается посредством создания эффективной системы материального стимулирования. В этой связи отводится большая роль в системе управления персоналом именно данной составной части мотивации персонала. Реализуется она и в ОАО РЖД. Поэтому будет актуальным изучить, каким образом осуществляется материальное стимулирования труда персонала в ОАО РЖД, а также, как совершенствуется данная составляющая часть мотивации персонала.

Annotation. Nowadays, in many modern enterprises, ensuring the implementation of its strategic goals is achieved through the creation of an effective system of material incentives. In this regard, a large role in the personnel management system is assigned to this component of personnel motivation. It is also being implemented at JSC Russian Railways. Therefore, it will be relevant to study how material incentives for the work of personnel are carried out at JSC Russian Railways, as well as how this component of personnel motivation is being improved.

Ключевые слова: система мотивации персонала, материальное стимулирование, управление персоналом.

Key words: personnel motivation system, material incentives, personnel management.

Введение

В настоящее время в условиях рыночной экономики на результаты деятельности любого предприятия немаловажное значение оказывают человеческие ресурсы, т.е. персонал. Ведь от того, насколько квалифицированный персонал работает на предприятии, зависит многое. А качество персонала зависит от проводимой кадровой политики. Таким образом, выражение «кадры решают всё» до сих пор является актуальным. Персонал является одним из важнейших ресурсов организации, необходимых для достижения всех её целей и задач. А главное достояние любого предприятия – это сотрудники. Это достояние нужно сохранять, развивать и использовать в конкурентной борьбе.

В этой связи большое значение для предприятия имеет система управления персоналом, важной составной частью которой является мотивация. Она представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Человека побуждает к активным действиям необходимость в удовлетворение потребностей: физиологических, психологических, а также наличие ощущения недостатка чего-либо.

Цель исследования – изучение совершенствования системы материального стимулирования труда работников в организации.

Объект исследования – ОАО РЖД.

Новизна исследования заключается в изучении совершенствования системы материального стимулирования труда работников в организации на примере ОАО РЖД, которая представляет собой общенациональную

динамично развивающуюся вертикально-интегрированную транспортную компанию.

Обзор литературы

Понятие мотивации, как метода повышения эффективности управления персоналом, рассматривалось еще многими авторами. В этой связи стоит отметить исследования А. Маслоу, Ф. Герцберга. Их исследования двигались в направлении изучения факторов, которые являются базой мотивации. Другие исследования в этой области, в частности, работы В. Врума, Портера, они содержали сведения о сущности мотивации. Указанными исследователями были написаны различные теории мотивации [2].

В наше время тоже разрабатывались теории мотивации. Они сгруппированы на два части, представлены на рисунке 1.

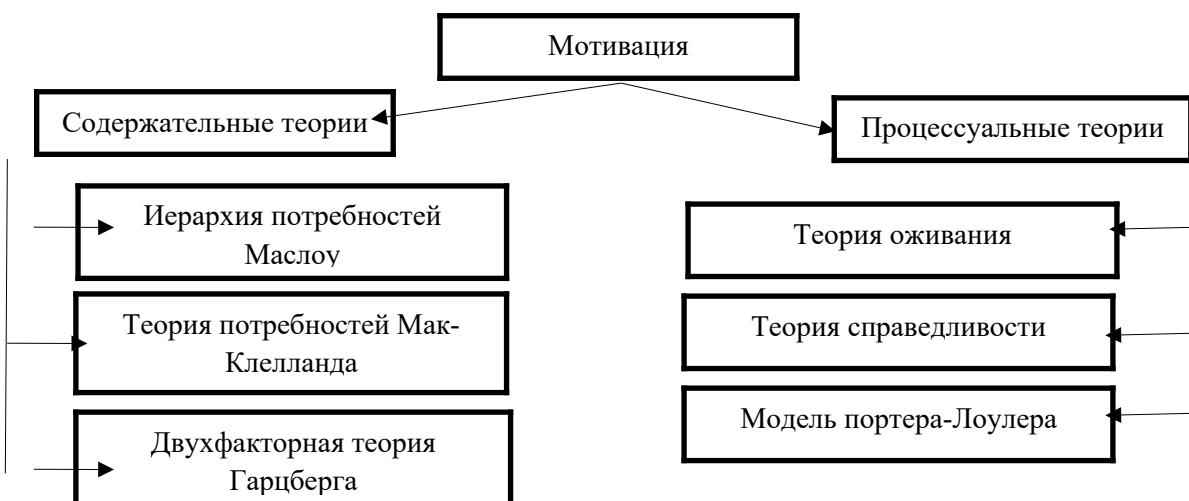


Рис. 1. Современные теории мотивации [4]

Из представленных на рисунке 1 теорий мотивации, стоит отметить известную всем последовательную лестницу потребностей Маслоу [9]. Согласно его теории, все потребности делятся на 5 групп: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем;

социальные потребности – это потребности в обществе; потребности в уважении, признании; необходимость в самовыражении.

Указанные выше потребности, по мнению Маслоу, должны быть удовлетворены в первую очередь. Соответственно, если применять эту теорию мотивации на предприятии, то управляющему важно осуществлять наблюдение за сотрудниками с целью выявление первоочередных потребностей и их удовлетворения. Сейчас любой опытный руководитель знает, что к сотрудникам нужно относиться внимательно [5]. В этой связи большой акцент делается на управление персоналом. Ниже на рисунке 2 представлены методы мотивации, которые существуют сейчас.

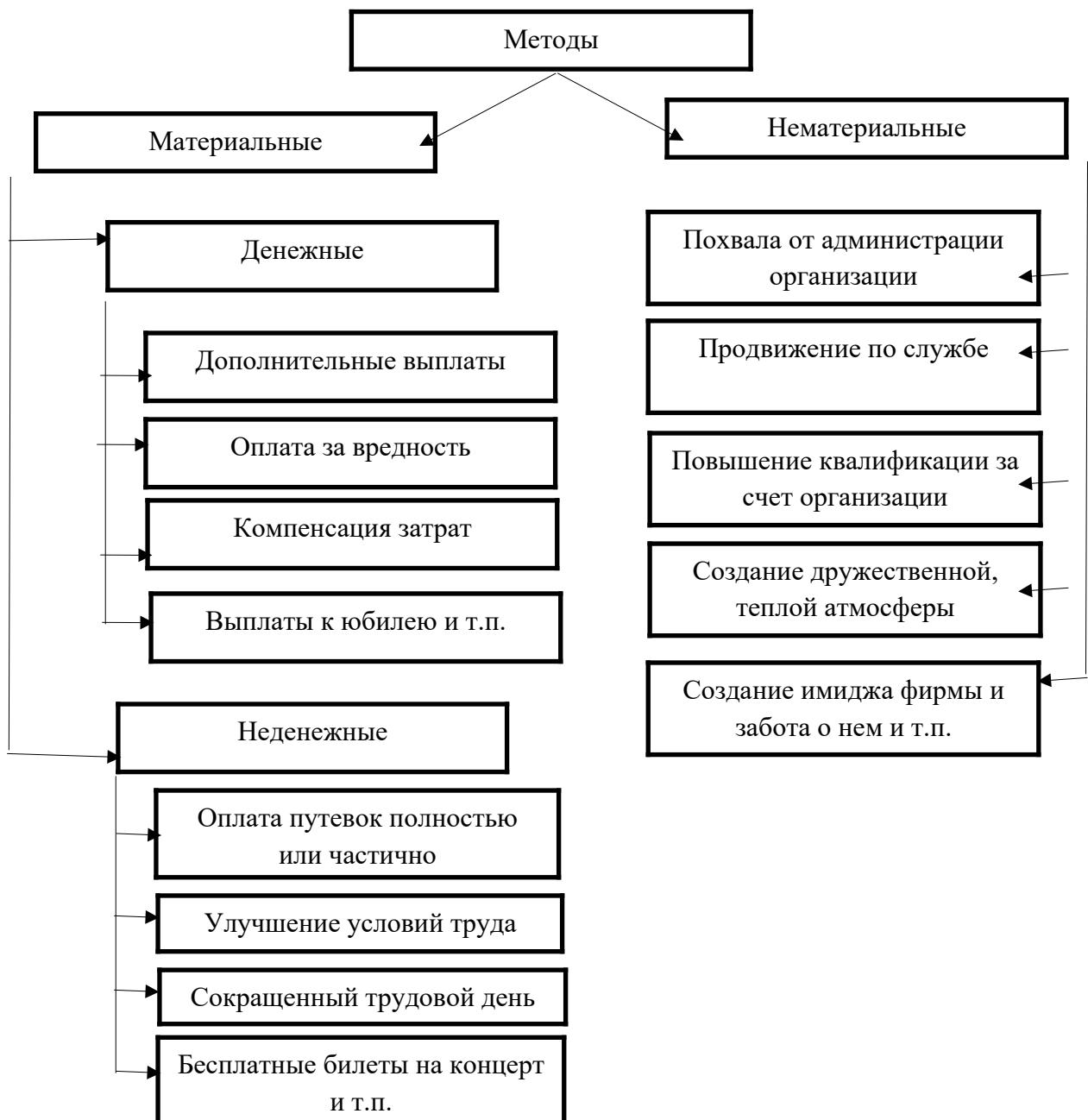


Рис. 2. Методы мотивации персонала

Наиболее известными методами считаются материальные методы мотивации, а именно, речь идет о заработной плате, ее величине [4]. Для многих сотрудников сейчас важным является и наличие социального пакета: оплата больничных, отпуска и т.п. Сюда же входит оплата расходов сотрудников за проезд на транспорте или наличие рабочего транспорта, выплаты к юбилейным датам, выплаты на свадьбу, рождение детей и т.п.

Теоретические основы материального стимулирования труда сформулированы в трудах зарубежных авторов: Дж. Аткинсона, Дж. Кейнса, Э. Локе, К. Маркса, А. Маслоу, М. Мескона, К. Шоу, Ф. Тейлора и других.

Существенный вклад в развитие теории и практики материального стимулирования труда в отечественной экономике в условиях рыночных отношений внесли В.В. Адамчук, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, Ю.П. Кокин, Ю.Г. Одегов, А.И. Рофе, С.В. Шекшня, Р.А. Яковлев и другие.

Различные аспекты совершенствования системы материального стимулирования в организациях исследовались в трудах таких авторов, как Ю.Ф. Гейц, Д.В. Гордиенко, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, О.А. Макарова, И.В. Мишуррова, А.Г. Поршнев, О.В. Ромашов, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина, Э.А. Уткин, И.А. Чеховских и другие.

Методология

Основными методами исследования являются:

- 1) методы организации исследования – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), анкетирование, наблюдение;
- 3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики.

Результаты

ОАО РЖД представляет собой известную компанию, в которой также, как и везде реализуются различные методы мотивации персонала, в том числе и методы материального стимулирования. Она входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний, имеет филиалы и представительства в разных городах нашей страны, а также за рубежом.

ОАО «РЖД» использует стратегию, которая направлена на вовлечение специалистов высокой квалификации, их управление и профессиональный

рост. Большое внимание в компании уделяется созданию корпоративных ценностей. Кроме того, стоит отметить организацию для работников и их родственников мероприятий социальной направленности. В рамках социальной ответственности ОАО «РЖД» соблюдает принципы Глобального договора ООН. В частности, компания:

- укрепляет человеческие ресурсы;
- внедряет новые методы обучения;
- заботится о здоровье сотрудников в плане безопасности транспортного движения.

Говоря о материальном стимулировании персонала сотрудников ОАО «РЖД», стоит отметить внедрение в компании в 2010 году трехуровневой корпоративной системы вознаграждения, направленной на формирование индивидуальных подсистем для различных функциональных подразделений [3]. Для новой системы характерны следующие составляющие:

- для рабочих - часовые тарифные ставки;
- для руководителей и специалистов - месячные оклады.

Причем все эти составляющие применяются ко всем сотрудникам без гендерной дискриминации. Базой привлечения кадров и их сохранения является Коллективный договор, так как он разработан таким образом, чтобы удержать всех работников.

Но несмотря на это, данный подход не позволяет учесть в полном объеме специфику железнодорожной индустрии, а именно, взаимосвязь между деятельностью сотрудников из разных служб.

Главным мотивом в компании является гарантия материальной заинтересованности персонала в том, чтобы добиться не только личных, но и коллективных показателей результативности [1]. К традиционным методам мотивации в компании относятся такие, как:

- безопасность труда,
- правовая поддержка,

- обеспечение постоянной занятости,
- адаптация подходов руководителей,
- карьерный рост сотрудников согласно их квалификации и личностных качеств;
- организация условий для того, чтобы каждый сотрудник смог себя реализовать.

Конечно, как и в любом предприятии, в ОАО «РЖД», базой материального стимулирования является заработная плата [15]. Её структура непростая, так как оплата труда зависит от категории каждого работника. Схематично представим этот процесс на рисунке 3.

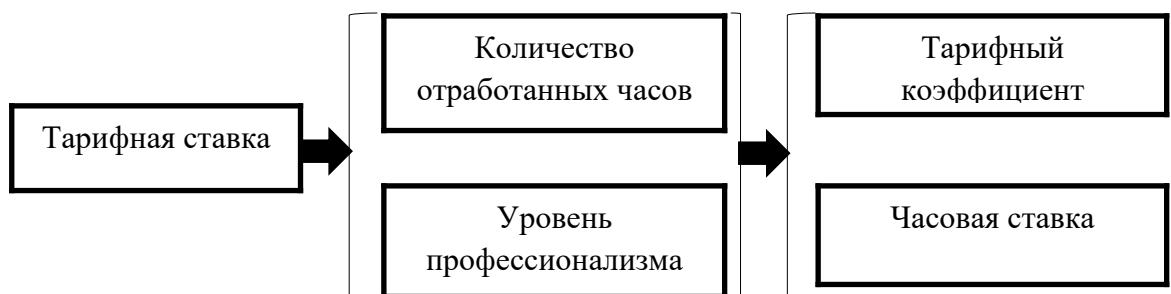


Рисунок 3. Схема формирования структуры заработной платы в ОАО «РЖД»

По данным рисунка 3 видно, что формирование тарифной ставки зависит от количества отработанных часов и уровня профессионализма сотрудника. В свою очередь, все это влияет на формирование тарифного коэффициента и часовую ставку для расчета заработной платы.

В процентном соотношении структура оплаты труда представлена на рисунке 4.

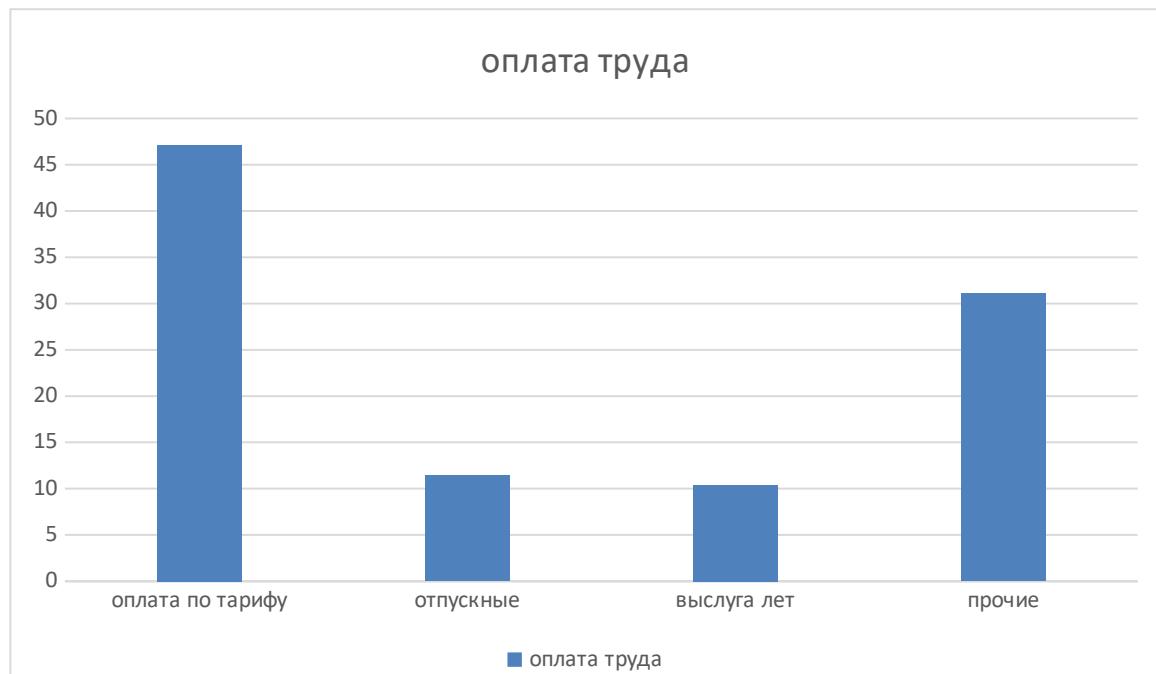


Рисунок 4. Структура оплаты труда в ОАО «РЖД» [20]

По данным рисунка 4 видно, что наибольший удельный вес в структуре персонала компании занимают выплаты по тарифу. В отношении прочих выплат отметим, что туда вошли текущие премии, ночные смены, материальная помощь и классность. Самая наименьшая доля в структуре принадлежит оплате за сверхурочную работу и простои [12].

Несмотря на достаточно плотную и регулярную работу в сфере материального стимулирования персонала, ОАО «РЖД» активно совершенствует подходы к материальной мотивации своих сотрудников. Также компания уделяет значительное внимание на поощрении инновационных и экономически выгодных инициатив. Например, в 2021 году на такое поощрение было выделено 413 млн руб., что охватило 14,4 тыс. специалистов.

Правила расчета и предоставления различных форм вознаграждений за инновационную деятельность отражены в распоряжении ОАО «РЖД» от 03.03.2014 № 552р (с учетом изменений, внесенных распоряжением от 11.03.2015 № 586р) «Об организации инновационной деятельности в ОАО «РЖД».

В рамках распоряжения выделено 2 вида поощрения авторам различных новшеств:

- финансовое вознаграждение за инновационное решение, приносящее экономическую выгоду;
- финансовое вознаграждение за инновационное решение, которое может не иметь прямого экономического эффекта, но оказывает другие положительные последствия [3].

Непосредственная величина данного поощрения определяется согласно годовой экономической выгоды, которая может быть получена в процессе реализации предложенного новшества. При отсутствии экономического эффекта от реализации инновационного решения, размер вознаграждения рассчитывается на основе определенных коэффициентов [12].

Стоит отметить традиционный подход к формированию премирования в компании. Оно делится на текущее и дополнительное. Текущее премирование направлено на повышение материальной заинтересованности работников в достижении как индивидуальных, так и коллективных результатов деятельности. Дополнительное премирование ориентирует производственный персонал на решение адресных производственных задач [15].

Стоит отметить, что в ОАО «РЖД» существует 33 вида дополнительного премирования. Ниже в таблице 1 представлена некоторые из видов дополнительного премирования и количество человек, их получивших.

Таблица 1. Виды дополнительного премирования в ОАО «РЖД»

Виды дополнительного премирования	Количество персонала, получившие премии, тыс. чел.
за обеспечение безопасности движения	101,3
за экономию топливно-энергетических ресурсов	113,7
за предупреждение случаев производственного травматизма	9,4
за обнаружение трудновыявляемых дефектов в грузовых и пассажирских поездах	2,2
за выявление нарушений, допущенных при эксплуатации тягового подвижного состава	1,7
за снижение непроизводительных потерь рабочего времени работников локомотивных бригад	1,6
за внедрение проектов бережливого производства	7,3
за наставническую деятельность	6,3
за содействие изобретательству и рационализации; и другие	3,1

В 2022 году компания в условиях значительного инфляционного давления для повышения конкурентоспособности заработной платы своих сотрудников, провела очередную индексацию заработной платы:

- - с 1 марта на 4,2%;
- с 1 мая на 5%;
- с 1 августа на 5% [13].

Делалось это в рамках Коллективного договора ОАО «РЖД». Вообще средняя заработная плата работников Компании, занятых во всех видах деятельности, за 2022 год составила 75,6 тыс. руб., что на 15 % выше уровня 2021 года (65,8 тыс. руб.) [14]. Реальная заработная плата возросла на 1 %. Динамика средней заработной платы представлена на рисунке 5.

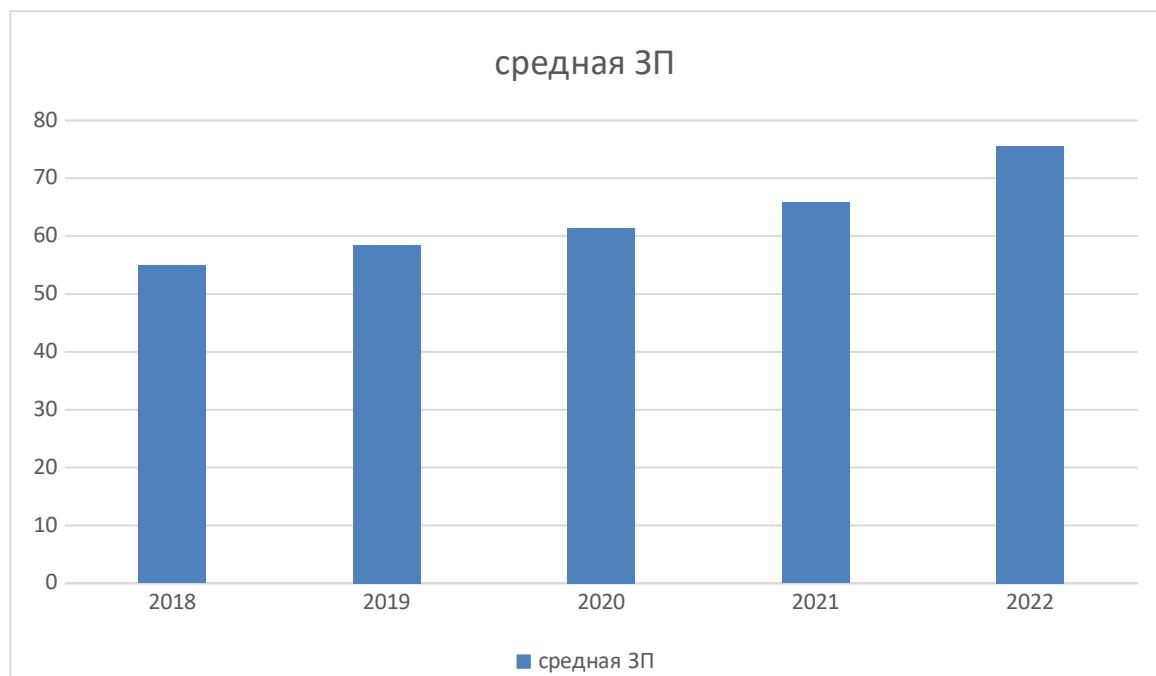


Рисунок 5. Динамика средней заработной платы в ОАО «РЖД»

Данные рисунка 5 позволяют сделать вывод о положительной динамике средней заработной платы в компании. Рост за период с 2018 по 2022 гг. составил 20,7 тыс. рублей.

Кроме того, ОАО «РЖД» держит уровень по величине заработной платы на рынках труда. Так, в 2022 году заработная плата работников Компании была на 16 % выше средней заработной платы по стране и превысила уровень средней заработной платы во всех субъектах Российской Федерации.

Заключение

Таким образом, для мотивации сотрудников ОАО «РЖД» используются не только финансовые стимулы, но и бюджетные ресурсы, специализированные фонды и нематериальные формы поощрения. Этот подход подкреплен комплексными программами, стратегиями и регулятивными документами, а также наградами за инновационную деятельность.

Список литературы

1. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2022. - 381 с.
2. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
3. Вартапетова С.А. Система мотивации персонала в ОАО «РЖД» // В сборнике: Prospective research solutions. Сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса. Петрозаводск, 2021. С. 60-65.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
5. Гурбанова, К.Г. Построение системы мотивации персонала с использованием системы сбалансированных показателей / К.Г. Гурбанова, О.А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 1-1 (71). - С. 90-93.
6. Гусева, А.В. Мотивационная стратегия управления персоналом в системе инновационно-ориентированного управления организацией / А.В. Гусева, А.В. Колесников // В сборнике: Импульс организационных инноваций. 2021. - С. 288-301.
7. Давыденко, М.Ю. Система развития и стимулирования персонала на основе управления эффективностью / М.Ю. Давыденко // Инновационная наука. - 2021. - № 5. - С. 97-99.
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организаций: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
9. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика / А.А. Литвинюк. — М.: Юрайт, 2022. — 398 с.
10. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры. URL:

<https://www.pro-personal.ru/article/1088275-qqss-16-m8-motivatsiya-personala-na-raznyh-etapah-trudovoy-karery> (дата обращения 09.07.2024).

11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. С.Ю. Трапицына. — М.: Юрайт, 2022. — 314 с.

12. Мотивация труда сотрудников ОАО «РЖД»: опыт и перспективы | Команда | Гудок URL http://gudok.ru/content/social_policy/1459254/ (дата обращения: 09.07.2024)

13. Система оплаты и мотивации труда – Развитие персонала – Социальный аспект – РЖД Отчет об устойчивом развитии за 2022 г. URL <https://sr2022.rzd.ru/ru/social-aspect/employee-development/remuneration-motivation-system> (дата обращения: 09.07.2024)

14. Стимулирование инновационной деятельности Режим доступа: URL <https://company.rzd.ru/ru/9996/page/103290?id=18233#main-header> (дата обращения: 09.07.2024).

15. Тишунова И.С. Стимулирование труда основного персонала ОАО «РЖД» // NovaInfo.Ru. 2023. № 139. С. 35-40.