

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Необходимость включения рабочих в процесс повышения эффективности и качества работы железнодорожного транспорта диктует нецелесообразность на данном этапе снижать стимулирующую роль премий, что неизбежно будет иметь место при и резком уменьшении объемов перевозок. Так как главный принцип премиальной системы — это повышение личной заинтересованности рабочего в результатах труда, что не противоречит и не вызывает необходимости отхода от приоритетности применения в основных подразделениях транспорта коллективных форм стимулирования труда. В то же время этот принцип должен быть положен в основу совершенствования организации как индивидуального, так и коллективного премирования

Третий этап реформирования железнодорожного транспорта ставил главной целью осуществить меры по улучшению материального положения работника путем усиления зависимости размера заработной платы от результатов труда, уровня квалификации и профессионализма работников, объемов и сложности выполняемых работ. Важнейшим направлением этой работы является совершенствование систем материального поощрения работников — выплаты премий, вознаграждений, стимулирующих надбавок и доплат, которые должны применяться в ОАО «РЖД».

Переходный период к рыночной экономике на железнодорожном транспорте сопровождается резкими колебаниями и значительным снижением объемов перевозок. В этих условиях само понятие «высокопроизводительный и эффективный труд» на железных дорогах следовало бы трактовать с учетом этой ситуации. При высокой степени технологичности производственных процессов на железнодорожном транспорте в сложившихся условиях от работников требуется не столько самая высокая выработка, сколько гибкое реагирование на нововведения, связанные с сохранением и повышением конкурентоспособности железных дорог на рынке транспортных услуг, на умение снижать издержки, кооперироваться с коллегами. Именно на эти изменения должны быть направлены премиальные системы, чтобы обеспечивать в максимальной степени соответствие между эффективностью труда работника и его дополнительным поощрением.

Настоящие рекомендации разработаны для оказания методической помощи руководителям и специалистам в области экономики, организации труда и заработной платы при осуществлении конкретной работы по совершенствованию систем премирования работников (рис. 1), с учетом сложившегося последнее время состояния перевозок, развивающихся тенденций в экономике железнодорожного транспорта и назревшей потребности переориентации их на рыночные принципы стимулирования труда.

Основные принципы организации стимулирования труда в рыночной экономике можно сформулировать следующим образом:

1. Рыночная модель организации стимулирования и заработной платы строится на четком разделении функций между собственником средств производства и наемным работником. Первый материально заинтересован в положительных результатах работы предприятия, в его укреплении и развитии. Наемный работник отвечает лишь за собственный труд, который ему обязаны оплатить, независимо от того каковы результаты деятельности предприятия в целом. У него на первом месте стоит личная заинтересованность в результатах его труда и получении справедливого вознаграждения. Интересы предприятия (работодателя) и мотивации труда наемных работников не

носят самодавлеющего характера, а достигаются через стимулирование высоких личных результатов.

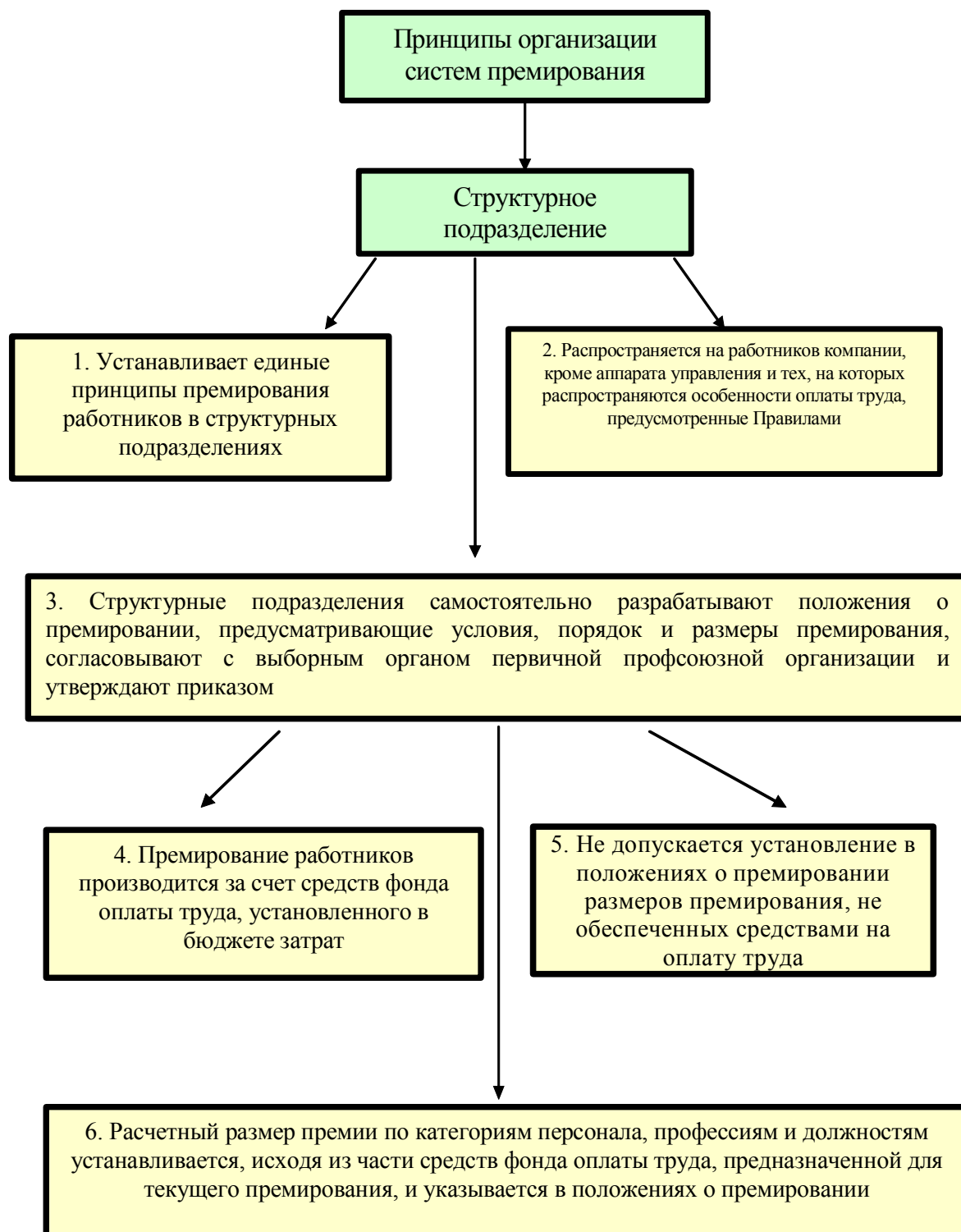


Рис. 1. Единые принципы и условия премирования

2. В рыночной мотивации премия всегда используется только как дополнительное вознаграждение к основной оплате для стимулирования достижений более высоких результатов по сравнению с нормой труда за счет трудовых усилий. При этом понятие

норма труда в рыночной экономике имеет всеобъемлющий характер и включает не только количество продукции в единицу времени (или время на единицу работы), но и другие параметры, такие например, как расход сырья, материалов и электроэнергии на единицу продукции и стандарты качества.

Усиление мотивации на рынке труда достигается определенным воздействием на материальную заинтересованность работников, т.е. премиальная оплата рассматривается как одно из средств достижения заранее определенных конкретных показателей, которые обеспечат получение необходимого производственного результата (нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами и т.п.).

3. Затраты, производимые на выплату премиальных вознаграждений (как и другие инвестиционные затраты средств, направленные на повышение эффективности производства) должны быть окупаемы. Экономическая оценка ожидаемых и полученных результатов (эффекта) от использования систем поощрения — непереносимое условие организации премирования персонала предприятия в рыночной экономике.

Связь личных результатов трудовой деятельности работника с уровнем его оплаты, как в директивно управляемой экономике, так и в рыночной достигается посредством многообразных систем стимулирования, которые могут быть коллективными и индивидуальными, простыми и многофакторными, прогрессивными и регрессивными, что зависит от конкретных условий и целей производства. Основные факторы, влияющие на формирование систем премирования, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Внешние и внутренние факторы организации систем стимулирования

В зависимости от сферы формирования	Зависимость механизма формирования	
	Рыночные	Не рыночные
Внешние	Спрос и предложение на рынке труда Спрос и предложение на рынке товаров и услуг, динамика цен Развитие информационной инфраструктуры рынка труда	Государственное регулирование МРОТ Развитие социально-трудовых отношений, партнерства и сотрудничества
Внутренние	Высокая производительность труда Взаимозаменяемость персонала Конкурентная способность предприятия Уровень развития и жизненный цикл продукции	Технологические особенности функционирования Организация труда и управления Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений Компетентность руководства и кадровая политика

В практике организации материального стимулирования на предприятиях железнодорожного транспорта традиционно применяются премиальные системы различной направленности, учитывающие особенности производственных и трудовых процессов в условиях единой технологии перевозок, повышенные требования и личную ответственность работников за обеспечение безопасности движения поездов.

В новых условиях оплаты труда работников железных дорог не целесообразно радикально изменять сложившуюся классификацию премиальных систем по целевому назначению, форме и содержанию механизма взаимосвязи поощрительной оплаты с основным заработком (табл. 2).

Таблица 2

Классификация систем стимулирования на предприятии

Внутрипроизводственные системы стимулирования	
Критерий классификации	Форма стимулирования
Характер удовлетворяемых потребностей работников	Экономические, статусные, социальные, профессиональные, «гигиенические», «защитающие»
Объект вознаграждений	Индивидуальные, коллективные
Периодичность выплат вознаграждений	Разовые, ежемесячные, квартальные
Охват работников	Массовые, эксклюзивные
Характер стимулов	Поощрение, наказание
Потребность дополнительных средств	Требуемые, самокупаемые
Основные критерии стимулирования	Деловые, профессиональные и личные результаты труда, стаж работы на предприятии

В практической деятельности предприятий рекомендуется применять системы материального поощрения работников следующей направленности:

1. Системы текущего премирования за основные результаты деятельности, оперативно связывающие дополнительную оплату с уровнем выполнения и перевыполнения конкретных показателей работы коллективов и отдельных работников.

2. Системы, связывающие дополнительную оплату с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства и индивидуальными качествами, его отношением к работе.

3. Системы различных единовременных премий и вознаграждений.

Системы текущего премирования работников за основные результаты труда в рыночной экономике должны отвечать следующим требованиям:

— иметь обязательный характер, как для работника, так и работодателя (не связанных с его спонтанным решением выплачивать или не выплачивать премию). С юридической точки зрения этот порядок предусматривается (закрепляется) трудовым договором и коллективным договором предприятия.

— содержать жесткие и предсказуемые правила начисления суммы премий, основанные на четких количественных параметрах и конкретных формулировках условий премирования в положениях, позволяющих контролировать размер начисляемой премии как самому работнику, так и его непосредственному руководителю.

— позволять работнику целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими членами коллектива для достижения необходимых результатов труда и получения размера заработка, на который при этом он рассчитывает.

С целью приведения показателей премирования, их исходных уровней и размеров премий в соответствие с целями и задачами деятельности ОАО "РЖД" рекомендуется ежегодно одновременно с уточнением производственной программы на предстоящий год и заключением коллективных договоров пересматривать и уточнять действующие положения о текущем премировании.

Учитывая особенности производственных и трудовых процессов на железнодорожном транспорте (непрерывность перевозок, контактность работников и т.д.), исходные размеры премирования основных профессионально-квалификационных групп работников рекомендуется не допускать резких колебаний от среднего складывающегося размера по предприятию данного хозяйства железной дороги и отрасли.

Соблюдение этого важнейшего условия рыночной мотивации может быть достигнуто, если руководители структурных подразделений при организации премирования будут исходить из принципа, что премия есть признание трудовых заслуг работника. В таком случае величина премии должна соответствовать трудовым усилиям и устанавливаться в зависимости от личных трудовых достижений и вклада в улучшение деятельности предприятия и быть не ниже социального «порога осязательности» — 10–15 %, но не к уровню тарифных ставок (окладов), а заработной платы в зависимости от категории персонала.

Положительная, нарастающая динамика уровней показателей премирования имеет принципиальное значение в организации текущего премирования сложившихся условиях интенсификации процесса перевозок.

Следовательно в целях решения актуальных задач по повышению уровня эксплуатационной работы рекомендуется в максимальной степени при текущем премировании стимулировать:

- рост производительности труда через показатели выполнения (перевыполнения) объемов работ;
 - увеличения отправления грузов и пассажиров, переработки грузов и вагонопотоков;
 - снижения трудоемкости ремонта локомотивов, вагонов и другого подвижного состава, выполнения производственных заданий (заданных объемов работ) с меньшей численностью рабочих;
 - освоение более эффективных технологий и др.;
 - обеспечение безопасности движения и повышение качества перевозок.
- Рекомендуется в качестве условий и показателей выплаты премий:
- обеспечение работы без браков, точное выполнение срока доставки грузов;
 - выполнение графика движения поездов;
 - обеспечение гарантийных пробегов локомотивов без заходов на неплановые ремонты;
 - проследования вагонов на гарантийных участках (плечах) обслуживания без задержек поездов и отцепок вагонов;
 - выполнение плановой и улучшение балльной оценки содержания пути, устройств СЦБ, электроснабжения;
 - отсутствие рекламаций, претензий к работам, продукции, услугам со стороны служб и работников технического контроля и потребителей (сдача с первого предъявления и др.);
 - снижение материальных затрат через выполнение нормативных показателей расходования и экономии материалов, топливно-энергетических ресурсов, сырья, инструмента, запасных частей, а также уменьшение потерь и отходов производства

Для реализации рыночного принципа эффективности обязательна отдача от затраченных на премирование средств. Важно, чтобы организация премирования всех групп работников была связана с внутрипроизводственными экономическими и финансовыми показателями работы участков, смен, бригад. При этом рекомендуется применять такую форму связи премий с выполнением этих показателей, при которой на их выплату направляется часть средств или все средства для поддержания достаточной заинтересованности работников для поддержания экономического эффекта, полученного в результате улучшения этих показателей.

Особое значение это имеет при премировании за коллективные результаты труда, где такое исключение может сказаться на получаемых от системы результатах, но

позволит более рационально использовать премиальные средства. При текущем премировании за основные результаты деятельности периодичность премирования рекомендуется устанавливать в зависимости от особенностей организации производства и труда различных категорий персонала работников, характера показателей премирования, наличия соответствующего бухгалтерского и оперативного учета.

Важнейшим моментом в текущем премировании работников является обусловленный порядок оценки выполнения условий премирования. Без оценки результатов труда каждого работника невозможно реализовать принцип соответствия результативности труда и его материального поощрения.

Всякую оценку трудового вклада рекомендуется в первую очередь строить относительно норм труда. Целесообразно установить на каждый вид выполняемых работ (там, где это только возможно) нормы труда, предусматривающие рациональное использование рабочего времени, расходование сырья, материалов, топлива, электроэнергии и т.п.

Для определения эффективности труда работников и их ранжирования по результатам работы могут применяться различные системы оценки заслуг работников, учитывающие индивидуальные различия в труде. Факторы по которым оцениваются эффективность и результативность труда работника, могут быть:

- производственными (отчетные и статистические данные выполнении показателей премирования;
- индивидуальными (выполнение норм нормированных заданий, использование рабочего времени и т.п.);
- личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решения на производстве и т.п.). Системы личностных оценок могут устанавливаться с применением традиционных методов различных коэффициентов: трудового участия (КТУ), качества труда (ККТ) и интенсивности труда (КИТ), а также через систему баллов, экспертной оценки или методом опросов.

При пересмотре системы текущего премирования рабочих особое внимание целесообразно уделить формам организации премирования, уточнению, исходя из реальной обстановки, производственных задач, которые должны решаться в текущем периоде, конкретизации показателей конечных результатов правильному выбору направленности поощрительного воздействия механизма стимулирования для их выполнения (табл. 3).

Таблица 3

Основные показатели формирования экономического стимулирования

Показатель	Форма стимулирования
Индивидуальные результаты труда, объем выпускаемой продукции	Сдельно-премиальная оплата в соответствии с выполнением и перевыполнением объемов
Качество продукции (содержание объектов)	Повременно-премиальная, отвечающая требованиям безопасности движения
Высокие индивидуальные результаты труда	Специально-целевые премиальные системы
Качество продукции	Бригадно-контрактная премиальная система
Достижение коллективных результатов труда	Аккордная (подрядная) система
Результаты работы подразделения	Участие в прибылях, бонусы по результатам
Квалификация работника, деловые и личностные качества	Повременно-премиальная тарифно-разрядная система оплаты
Стаж работы (выслуга лет)	Премиальная система вознаграждение за выслугу лет
Факт работы в подразделении	Общие для всех работников виды социальных выплат, льгот и гарантий

Прежняя практика премирования рабочих свидетельствует о том, что при заниженном тарифе в заработке (не более 25–30 %), сложившегося у большинства основных профессиональных групп рабочих на железных дорогах, неизбежно проявлялось стремление к установлению «легких» показателей и условий премирования, выводило, через многократные корректировки заданий (норм труда) и припискам, правдами и неправдами позволяющим автоматически выплачивать текущие премии дня поддержания уровня заработной платы.

Необходимость включения рабочих в процесс повышения эффективности и качества работы железнодорожного транспорта диктует нецелесообразность на данном этапе не снижать стимулирующую роль премий, что неизбежно будет иметь место при и резком уменьшении объемов перевозок.

Ее (премии) главный принцип — это повышение личной заинтересованности рабочего в результатах труда не противоречит и не вызывает необходимости отхода от приоритетности применения в основных производствах коллективных форм стимулирования труда. В то же время этот принцип должен быть положен в основу совершенствования организации как индивидуального, так и коллективного премирования (табл. 2.5).

При организации текущего премирования руководителей, специалистов служащих производственного персонала необходимо учитывать функциональные особенности их труда. На железных дорогах при организации текущего премирования такие особенности имеют:

— специалисты и служащие (технические исполнители), у которых перечень количества выполняемых операций обусловлены производственным заданием обслуживаемого участка (электромеханики, товарные кассиры и др.).

— руководители, специалисты и служащие производственных участков, смен, дежурно-диспетчерский персонал, руководящие работники, специалисты и служащие аппарата управления (функциональных подразделений или отдельные специалисты, на которых возложены специализированные функциональные обязанности), связанные коллективной и личной ответственностью и деятельностью предприятия (обособленного подразделения) в целом;

— руководители железной дороги, предприятий, обособленных подразделений и структурных единиц железной дороги.

Учитывая характер организации и нормирования труда (близкий рабочим), при премировании специалистов и служащих могут быть в полной мере использованы рекомендации по текущему премированию рабочих.

Текущее премирование руководителей, специалистов и служащих конкретных производственных участков (смен) и дежурно-диспетчерского персонала рекомендуется устанавливать, исходя из необходимости обеспечить заинтересованность этих работников в улучшении результатов деятельности прежде всего тех участков производства, где они трудятся и которыми руководят. Поэтому в показателях их текущего премирования целесообразно учитывать:

1. Работников основных производственных (технологических) участков дежурно-диспетчерского персонала — результаты деятельности этих участков и дополнительно общие итоги работы обособленного подразделения (отделения железной дороги, железной дороги, предприятия).

2. Работников вспомогательных участков — результаты деятельности этих подразделений, а также результаты обслуживаемых ими основных участков (или) общие итоги работы предприятия (на которые они конкретно влияют).

3. Работников отделов и служб (подразделений, отдельных специалистов) показатели их работы. Для премирования руководящих работников, специалистов служащих аппарата управлений железных дорог, отделений железных дорог, предприятий и структурных единиц, отвечающих за их деятельность, используются как правило, показатели, установленные для премирования руководителей этих структур и в сочетании с ними и показатели, отражающие итоги работы по тем направлениям, которые зависят от деятельности данной службы (отдела или отдельного специалиста, служащего).

4. Показатели и условия текущего премирования руководителей федеральных железных дорог, отделений железных дорог, предприятий в соответствии с действующим законодательством устанавливаются на договорной (контрактной) основе, которые заключаются с руководителем вышестоящей организации.

5. Показатели и условия премирования руководителей обособленных подразделений устанавливаются в положениях, утверждаемых руководителем предприятия, в состав которого входит обособленное подразделение, по согласованию с соответствующим профсоюзом. Для премирования этих руководителей наряду с показателями деятельности данного обособленного подразделения, исходя, например, из условий финансирования, могут быть установлены и показатели основных конечных результатов работы предприятия (железнодорожной дороги, отделения дороги в целом).

6. Механизм поощрения при организации текущего премирования этих категорий работников производственных участков в новых условиях должен быть настроен на улучшение, прежде всего, качественных показателей, стабилизации объемов перевозок и их наращивание, по сравнению с предшествующим периодом. Начисление премии необходимо связать напрямую с достижением конкретных (заранее установленных нормативов по показателям премирования), а размер премии должен регулироваться степенью улучшения результатов.

7. Анализ действующей практики выплаты премий руководителям предприятий при ее начислении за выполнение раздельных показателей независимо от состояния выполнения каждого из них показал недостаточную эффективность такой системы.

Такой подход позволит повысить эффективность системы премирования при достижении основных целей и избежать ситуации, которая имеет место в действующей практике премирования руководителей, когда в большинстве случаев, несмотря на то, что согласно действующим положениям размер премии начисляется по одним показателям, а величина выплачиваемой премии фактически определяется по другим показателям.

Выполнение плановых заданий и основных технических нормативов эксплуатационной работы, устанавливаемых для обеспечения перевозочного процесса, рекомендуется при необходимости устанавливать в качестве основного условия выплаты премии как руководителям и специалистам производственных участков (смен), так и работникам аппарата управления предприятий.

Библиографический список

1. Теория и методология организации заработной платы на железнодорожном транспорте. Новосибирск: Изд-во Сибирского государственного университета (НИИЖТ). 2000. 263 с. (монография, тираж 1000 экз.). 287с.
2. Давыдов А.В. Управление трудовыми ресурсами в период реформирования железнодорожного транспорта. Новосибирск: Изд-во ГПП, 2002. 230 с.
3. Давыдов А.В., Овсяников А.С., Маложон Н.М. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике. Новосибирск: Наука, 2003. 335 с.
4. Стимулирование труда работников железнодорожного транспорта. Теория и практика / Под общ. ред. проф. А.В. Давыдова. Новосибирск: Наука, 2004. 234 с.

5. Давыдов А.В. и др. Научная организация труда на железнодорожной станции. Новосибирск: Наука, 2005. 223 с.
6. Давыдов А.В. Концепция организации оплаты труда ОАО «РЖД» // Ж.-д. транспорт, 2002. № 2. С. 24–27.
7. Казарезов В.В. Справедливость. Миф? Реальность? М.: Турбопринт, 1997.
8. Заславский И.К. Характеристике труда в современной России (очерк социально-трудовой политики) // Вопросы экономики. 1997. № 2.
9. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986.
10. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Отношение к труду и ценностные ориентации личности // Социология в СССР. М.: Мысль, 1965. Т. 2.
11. Зельберг С., Потапов В. Новая модель организации заработной платы в «АЛРОС» // Человек и труд, 1997. № 9.