

УДК 656.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ УРАЛЬСКОГО ФИЛИАЛА АО «ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПАССАЖИРСКАЯ КОМПАНИЯ»

Судакова А.Д.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», e-mail: anna-fedchenok@yandex.ru

Система премирования работников предприятия оказывает существенное значение на производительность труда работников. Существующая в настоящее время система премирования Уральского филиала АО «ФПК» действует на основе Концепции целевой мотивации сотрудников АО «ФПК». Применяемая система премирования является существенным инструментом мотивации сотрудников для выполнения своей работы. Введение премирования на основе ключевых показателей эффективности деятельности и их разделение на общекорпоративные и индивидуальные считается успешным мероприятием для Уральского филиала АО «ФПК». Для решения проблемы, связанной с понижением производительности труда, возможно изменение системы премирования, а именно – корректировка процента премии работников по определенным для них показателям.

Ключевые слова: система премирования, железнодорожный транспорт, производительность труда, индивидуальные показатели.

IMPROVEMENT OF BONUSES FOR EMPLOYEES OF THE URAL BRANCH OF JSC "FEDERAL PASSENGER COMPANY"

Sudakova A.D.

FGBOI VPO «Ural State University of Railway Transport», e-mail: anna-fedchenok@yandex.ru

The bonus system employees has a significant value on employee productivity. The current system of awarding the Ural branch of JSC "FIC" acts on the basis of the Concept target motivation of employees of JSC "FIC". Applicable bonus system is an essential tool for motivating employees to perform their jobs. Introduction of bonuses based on key performance indicators and their division for general corporate and individual considered successful event for the Ural branch of JSC "FIC". To solve the problems associated with a decrease in productivity, you can change the bonus system - namely, adjustment percent premium for certain employees for their performance.

Keywords: bonus system, rail transport, labor productivity, individual performance.

Изначально в АО «ФПК» (Федеральная пассажирская компания) применялась система премирования, при которой всем сотрудникам начислялся равный процент премии, в зависимости от выполнения Уральским филиалом плановых общекорпоративных показателей. Данный подход к стимулированию труда оказался для компании нерезультативным, так как работа многих сотрудников не связана напрямую с обеспечением выполнения определенных показателей [5]. Как результат, это приводит к не полной самореализации сотрудника, так как ему начисляется стабильная заработная плата вне зависимости от выработки и, следовательно, у него отсутствует желание выполнять работу для достижения главной цели компании.

Такая система премирования не оправдала надежд на выполнение главной

стратегической цели – обеспечение безубыточности деятельности АО «ФПК». И тогда была разработана и введена система премирования, основывающаяся на выполнении ключевых показателей эффективности деятельности. Данная корректировка направлена на улучшение производственно-финансовых показателей, от которых зависит работа филиала и всего АО «ФПК» в целом.

Существующая в настоящее время система премирования Уральского филиала АО «ФПК» действует на основе Концепции целевой мотивации сотрудников АО «ФПК». Данная Концепция носит рекомендательный характер и определяет основные направления целевой мотивации, т.е. основного и дополнительного премирования работников АО «ФПК» [4].

Премирование работников филиала и его структурных подразделений производится за счет средств фонда оплаты труда, установленного в бюджете затрат Уральского филиала АО «ФПК».

Система премирования работников филиала АО «ФПК» и его структурных подразделений включает в себя следующие формы материального поощрения:

- текущее премирование: премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, являющееся основным видом материального поощрения работников АО «ФПК»;
- дополнительное премирование: прочие виды материального вознаграждения работников АО «ФПК», направленного на достижение эффективных результатов в определенной сфере деятельности, выплачиваемого независимо от текущего премирования по основаниям, не предусмотренным премированием за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Премирование работников филиала АО «ФПК» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности производится в зависимости от выполнения условий и ключевых показателей премирования, сгруппированных по двум уровням:

1-й уровень – показатели премирования, характеризующие результативность производственно-хозяйственной и экономической деятельности филиала (общекорпоративные показатели);

2-й уровень – показатели премирования, характеризующие результативность индивидуальной деятельности работника или группы работников, позволяющие оценить конечные результаты труда конкретного работника или группы работников, исходя из задач, поставленных перед филиалом АО «ФПК».

При установлении показателей премирования работников филиала АО «ФПК» и его

структурных подразделений должны соблюдаться следующие требования:

- индивидуальные показатели устанавливаются в соответствии с функциональными обязанностями работника или группы работников;
- премия работнику рассчитывается за выполнение каждого показателя премирования в отдельности, при невыполнении одного из показателей премирования соответствующая часть премии не выплачивается [1].

В таблице 1 представлен перечень показателей для определения процента премии работника на примере проводника пассажирского поезда.

Таблица 1

Перечень показателей премирования проводника пассажирского вагона

№ п/п	Показатель	Единица измерения	% премии по Положению
1	Выполнение задания по пассажирообороту по поездам своего формирования	Млн пасс.-км.	7
2	Выполнение установленных заданий по выручке от дополнительных услуг пассажирам	Тыс. руб.	11
3	Наличие благодарственных писем (в Уральский филиал АО «ФПК»)	Шт.	4
4	Уровень личного вклада		14
4.1	Обеспечение культуры обслуживания пассажиров		7
4.2	Отсутствие замечаний непосредственно руководителя по соблюдению технологии выполняемых работ	Шт.	7
Σ по всем показателям			36
5*	Соблюдение технологии перевозки ручной клади, багажа (при обслуживании штабного вагона)	-	5

Как видно из таблицы 1, Положение премирования предусматривает довольно высокий процент премии для проводника пассажирского вагона за общекорпоративные показатели, на изменение которых в лучшую сторону он не в силах повлиять самостоятельно. Вследствие чего можно предположить, что производительность труда работника будет снижаться вследствие невозможности получения максимально возможной премиальной составляющей заработной платы [2].

Данное предположение доказывают и результаты анализа показателей плана по труду, где было выявлено, что темп роста заработной платы опережает темпы роста производительности труда, что является негативным фактом для Уральского филиала АО «ФПК». В связи с этим можно сделать вывод, что система премирования, которая применяется в настоящее время, не достаточным образом мотивирует и стимулирует сотрудников.

Применяемая в настоящее время система премирования является существенным инструментом мотивации сотрудников для выполнения своей работы. Введение премирования на основе ключевых показателей эффективности деятельности и их разделение на общекорпоративные и индивидуальные считается успешным мероприятием для Уральского филиала АО «ФПК». Но, несмотря на данное корректирование системы премирования, производительность труда имеет тенденцию к снижению, что отобразено на рисунке 1.

Для решения проблемы, связанной с понижением производительности труда, возможно изменение системы премирования, а именно – корректировка процента премии работников по определенным для них показателям.

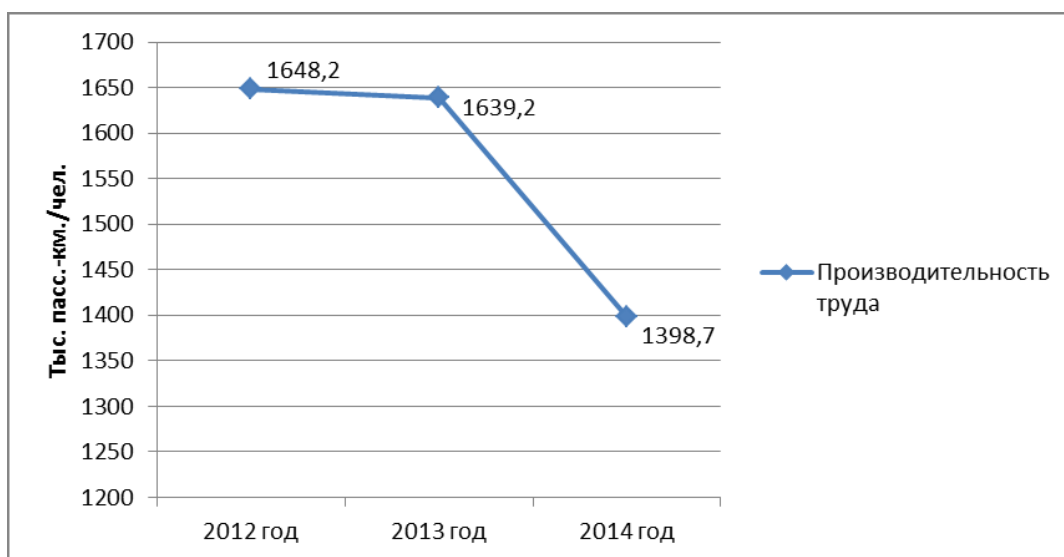


Рис. 1. Динамика изменения производительности труда по перевозкам

Предложенное изменение рассмотрим подробнее на показателях премирования для проводника пассажирского вагона, так как работники данной профессии составляют большую численность от всего контингента Уральского филиала АО «ФПК».

Из рисунка 1 следует, что итоговый процент премии, начисляемый работнику, находится по формуле 1.

$$Pr_{итог} = Pr_{общкорп.} + Pr_{индивид.} \% \quad (1)$$

Далее рассмотрим подробно процесс расчета премии, начиная с индивидуальных показателей, представленных в таблице 2.

Таблица 2

Расчет процента премии к выплате за месяц по профессии «Проводник пассажирского вагона» на основе существующей системы премирования

№ пп.	Показатель	% премии по Положению	Выполнение показателя	Начисленный % премии
1	Выполнение задания по пассажирообороту по поездам своего формирования (млн пасс. км)	7	$\frac{\text{факт } 555,2}{\text{план } 665} = 83,5 \%$ Не выполнен	0
2	Выполнение установленных заданий по выручке от дополнительных услуг пассажирам (тыс. руб.)	11	$\frac{\text{факт } 65,6}{\text{план } 67,9} = 96,6 \%$ Не выполнен	0
3	Наличие благодарственных писем (в филиале АО «ФПК») (шт.)	4	Количество благодарственных писем = 12 Выполнен	4
4	Уровень личного трудового вклада	14		
4.1	Обеспечение культуры обслуживания пассажиров	7	Выполнен	7
4.2	Отсутствие	7	Выполнен	7

	замечаний непосредственно руководителя по соблюдению технологии выполняемых работ (шт.)			$K_{инт} = 1,1$ $14% * 1,1 = 15,4%$
Σ		36		19,4
5	*Соблюдение технологии перевозки ручной клади, багажа (при обслуживании штабного вагона)	5	-	0

Для оценки уровня личного трудового вклада проводника пассажирского вагона используется коэффициент интенсивности, рассчитываемый по формуле 2 и зависящий от показателей, представленных в таблице 3.

$$K_{инт} = K_{пп} * K_{кв} \quad (2)$$

где $K_{пп}$ – коэффициент перевезенных пассажиров, %;

$K_{кв}$ – коэффициент категории вагона, обслуживаемого проводником.

Таблица 3

Показатели, влияющие на размер коэффициента интенсивности

Перевезенный пассажир, %	Коэффициент ($K_{пп}$)	Категория вагона	Коэффициент ($K_{кв}$)
81 – и более	1	Общий Вагоны 3 класса	1
61-80	0,8	Купейный	1,1
41-60	0,6	Плацкартный, Вагоны 1, 2 класса	1,2
Менее 40	0,4	VIP, СВ, ВПК, вагон с переменным трафаретом (независимо от категории вагона)	1,1

Для нашего примера $K_{пп} = 1$ (процент перевезенного составляет 85%) и $K_{кв} = 1,1$ (проводник обслуживает купейный вагон). Тогда коэффициент интенсивности будет равен:

$$K_{\text{инт}} = 1 * 1,1 = 1,1$$

Показатели личного трудового вклада 4.1 и 4.2 из таблицы 2 выполнены, следовательно, окончательный процент премии по этой группе показателей с учетом коэффициента интенсивности составит:

$$14\% * 1,1 = 15,4\%$$

Тогда итоговый процент премии проводника пассажирского вагона по группе индивидуальных показателей равняется 19,4%, что указано в таблице 2.

$$Pr_{\text{итог}} = 19,4\%$$

Из представленных расчетов следует вывод, что значительный процент премии, а именно 22%, составляют общекорпоративные показатели, на изменение которых сотруднику, в частности проводнику пассажирского вагона, повлиять самостоятельно очень трудно.

Чтобы повысить мотивацию работников, повлиять на их заинтересованность к рабочему процессу, а также изменить уровень производительности труда, следует сделать акцент на показателях личного трудового вклада [3]. Для реализации данного предложения необходимо изменить структуру начисления процента премии по показателям, не меняя итогового процента, предусмотренного Положением. Предложенное изменение и расчет процента премии по нему представлено в таблице 4.

Таблица 4

Предложение по изменению процента премии

№ пп.	Показатель	% премии по Положению	Выполнение показателя	Начисленный % премии
1	Выполнение задания по пассажирообороту по поездам своего формирования (млн пасс. км)	5	$\frac{\text{факт } 555,2}{\text{план } 665} = 83,5\%$ Не выполнен	0
2	Выполнение установленных заданий по выручке от дополнительных услуг пассажирам (тыс. руб.)	8	$\frac{\text{факт } 65,6}{\text{план } 67,9} = 96,6\%$ Не выполнен	0

3	Наличие благодарственных писем (в Уральском филиале АО «ФПК») (шт.)	3	Количество благодарственных писем = 12 Выполнен	3
4	Уровень личного трудового вклада	20		
4.1	Обеспечение культуры обслуживания пассажиров	10	Выполнен	10
4.2	Отсутствие замечаний непосредственно руководителя по соблюдению технологии выполняемых работ (шт.)	10	Выполнен	10 $K_{\text{инт}} = 1,1$ $20\% * 1,1 = 22\%$
Σ		36		25
5	*Соблюдение технологии перевозки ручной клади, багажа (при обслуживании штабного вагона)	5	-	0

Тогда итоговый процент премии с учетом общекорпоративных показателей будет равен:

$$Pr_{\text{итог}} = 25\%$$

Из таблицы 4 следует, что процент премии, выплачиваемый за личный трудовой вклад, увеличился на 6%, что способствует общему росту по группе индивидуальных показателей работы. Изменение представлено на рисунке 2.

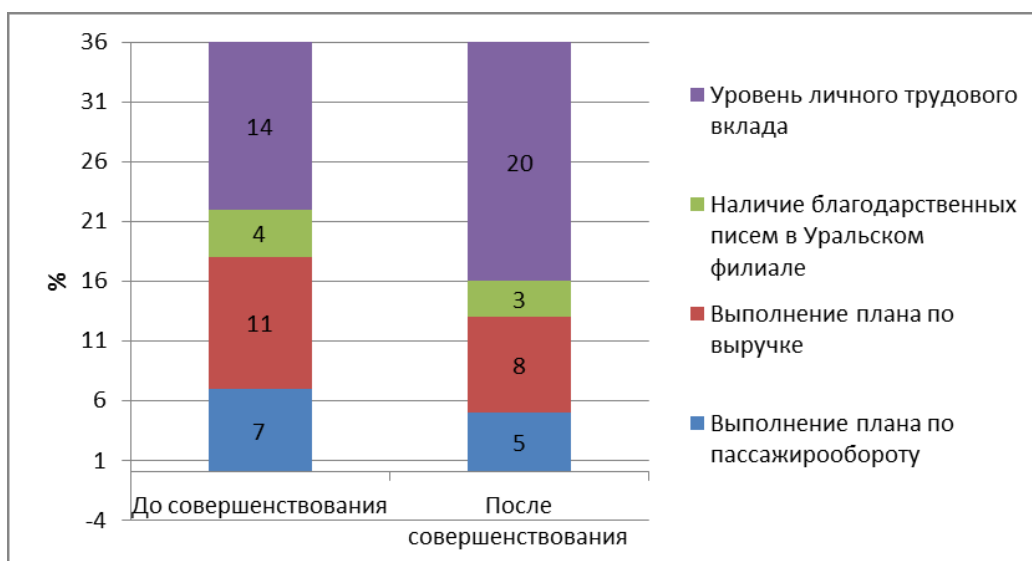


Рис. 2. Изменение структуры премирования.

Из рисунка 2 следует, что процент премии по Положению остался неизменным и составляет 36%.

Благодаря такому варианту совершенствования системы премирования происходит снижение доли процента премии по общекорпоративным показателям и увеличивается процент индивидуальных.

Эффективность данного мероприятия оценивается ростом мотивации работников, в частности проводников пассажирского поезда, что в дальнейшем приведет к улучшению выполнения технологии работ, а, следовательно, и к улучшению производительности труда.

В результате применения предложенного совершенствования системы премирования усилится возможность вышестоящего руководства выявлять и анализировать работу сотрудников более подробно, отслеживать положительные и отрицательные факторы, влияющие на выполнение индивидуальных показателей деятельности.

Список литературы

1. Положение о премировании работников Уральского филиала АО «Федеральная пассажирская компания» от 20 августа 2014 года.
2. Рачек С.В. Системное управление трудовым потенциалом современного предприятия : монография. – Екатеринбург : УрГУПС, 2001. – 302 с.
3. Экономика труда : учебное пособие / В.А. Киселева. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 286 с.
4. Экономика железных дорог : журнал / под ред. Т.А. Гандельсмана, А.Б. Сидорова, А.В.

Сафоновой, Н.Е. Першиной, Н.Н. Калгановой [М. : ЗАО «МЦФЭР»]. - 2012. – № 11. – 102-104 с.

5. Экономика железнодорожного транспорта : учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н.П. Терёшина, В.Г. Галабурда, М.Ф. Трихунков и др.; под ред. Н.П. Терёшиной, Б.М. Лapidуса, М.Ф. Трихункова. - М. : УМЦ ЖДТ, 2006. – 801 с.

Рецензенты:

Рачек С.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Экономика транспорта», г. Екатеринбург;

Пикалин Ю.А., д.э.н., профессор кафедры «Экономика транспорта», ФГБОУ ВПО «УрГУПС», г. Екатеринбург.