

ПЕРЕМЕННАЯ ОТ УСПЕХА.

Премия не подарок, а вознаграждение за результативный труд.

**С.Ю. САРАТОВ, начальник Департамента
по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»**

Выплата и размер премии – вопрос, который волнует многих работников ОАО «РЖД» после введения новой системы премирования. Премия из стабильной составляющей заработной платы превратилась в переменную величину. Что же произошло, почему изменились условия премирования и от чего они зависят теперь?

В условиях изменяющегося рынка деятельность ОАО «РЖД» требует построения новой системы взаимоотношений по всем направлениям. Среди приоритетных задач – формирование материальной заинтересованности работников в повышении эффективности деятельности компании.

Единая система координат

Проанализировав в 2009 году практику премирования работников по всем филиалам, в компании пришли к неутешительному выводу – единой системы премирования нет, каждый определяет свои правила. Ситуация складывалась зачастую парадоксальная: в соседних предприятиях на одной дороге критерии начисления премий могли отличаться кардинально. Эта проблема могла только обостриться в ходе проведения структурной реформы и создания «вертикальных» филиалов ОАО «РЖД». Возникла реальная опасность установки множества «местных» правил и принципов премирования внутри одного филиала.

Кроме того, существовавшие показатели премирования не отражали конечные результаты деятельности структурного подразделения. У большинства работников и некоторых руководителей сложилось стойкое убеждение, что премия – это постоянная часть заработной платы, а снижение размера премии – незаслуженный штраф.

Что же изменилось с внедрением новой системы премирования?

Во-первых, была установлена зависимость премии работника от состояния дел с безопасностью движения поездов и охраной труда.

Во-вторых, теперь на размер премии влияют не только индивидуальные показатели работы, но и результаты деятельности предприятия (филиала) в целом. До этого каждый работник отвечал только за свой узкий круг вопросов, а результаты работы предприятия никаким образом его не интересовали.

Нужно четко понимать, что в современных условиях премия – это не обязательства компании перед работником. В отличие от заработной платы, премия – это форма поощрения за хорошую работу, материальный показатель качества и эффективности деятельности работника.

Три уровня

Компания заинтересована в том, чтобы каждый работник понимал, из чего состоит его заработок за месяц, квартал, год, какие льготы и в каких размерах предоставляются ему работодателем.

Как теперь начисляется Премия? Это происходит на основе оценки трудовой деятельности по трем показателям: первые два зависят от результатов работы структурного подразделения или филиала в целом, а третий – от результатов производственной деятельности группы работников или индивидуального вклада работника (в случае, если он работает один). Это три уровня Корпоративной системы премирования.

Пример основных элементов корпоративной системы премирования с учетом трехуровневого подхода

I уровень	условия, определяющие право работников филиалов ОАО «РЖД» на начисление премии	Степень обеспечения безопасности движения поездов Соблюдение техники безопасности и охраны труда Соблюдение правил пожарной безопасности
II уровень	показатели премирования, характеризующие результативность производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом	Выполнение планового задания по объему перевозок Непревышение плана расходов на перевозках
III уровень	показатели премирования, характеризующие результативность индивидуальной деятельности работников	Непревышение нормы остатка неисправных вагонов в текущем отцепочном ремонте Выполнение норм общего простоя грузовых вагонов в текущем отцепочном ремонте

РЖД

Первый уровень определяет условия, при соблюдении которых у работников появляется право на начисление премии. Для большинства работников в первом уровне установлен показатель, характеризующий степень обеспечения безопасности движения поездов (отсутствие крушений поездов и аварий) и охрану труда.

Здесь важно понимать, что если рабочий не является виновником вышеуказанных случаев (то есть не нарушает «условия премирования») он имеет полное право на начисление премии. Например, если в отчетном периоде произошло событие, связанное с нарушением правил безопасности движения поездов: крушение поезда, авария, тяжелый несчастный случай или случай со смертельным исходом, то премия не выплачивается полностью только тем рабочим, вина которых определена по итогам разбора допущенного случая, а также руководителю данного участка.

Второй уровень показателей премирования связан с производственно-экономическими результатами деятельности и направлен на усиление материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за выполнение ключевых задач структурного подразделения. При этом установлен дифференцированный подход в определении доли участия каждого работника в деятельности филиала – чем выше должность работника, тем больше и его ответственность за результат.

Во втором уровне в большинстве филиалов применяется показатель премирования «Непревышение плана расходов на перевозках». Ответственность за экономию материалов, деталей, топлива, электроэнергии

всегда распространялась на всех работников, только раньше этот показатель был понижающим. При отсутствии экономии эксплуатационных расходов из-за нарушения технологии производства работ, порчи оборудования, случаев воровства материалов или топливно-энергетических ресурсов, виновные всегда привлекались к ответственности. Однако подобные случаи не сказывались на премиях тех работников, которые видели эти нарушения, но умалчивали о них, оставались в стороне.

Сегодня каждый работник ОАО «РЖД» должен понимать, что от него зависит не только его личное благосостояние, но и благосостояние целого коллектива. А экономия начинается с малого – вовремя выключенное освещение в помещении или на производственной площадке, отключение от электроэнергии незагруженных станков, бережное отношение к спецодежде, работа с соблюдением технологии без браков, соблюдение норм расхода материалов и топливно-энергетических ресурсов и т.д.

Полностью устранить зависимость доли премии рабочих от результатов работы предприятия было бы неверно, так как при невыполнении производственной программы или превышении эксплуатационных расходов, источников выплаты премии просто не будет. Каждый работник должен понимать, что он прямо или косвенно влияет на результаты работы предприятия.

Третий уровень показателей премирования связан с конкретными результатами трудовой деятельности отдельных работников либо коллектива работников (комплексной бригады, работников единой смены, отдела).

Следует отметить, что доля премии, зависящей от результатов индивидуальной деятельности, у рабочих составляет 80%. Т.е. основная доля премии напрямую зависит от самого работника.

ПРИМЕР:

Предположим, что с учетом установленного фонда оплаты труда, величина премии у работника, например, монтера пути, может составить 5 тысяч рублей.

Работник получит премию в полном размере (100%) при отсутствии случаев крушений поездов и аварий, событий, связанных с нарушением безопасности движения, охраны труда и выполнением всех показателей премирования (второго и третьего уровня).

Если предприятие не выполнит в отчетном периоде установленные планы, то работник может заработать 80% от своей премии (в данном случае 4 тысячи рублей) за счет выполнения индивидуальных показателей премирования.

Работнику не будет начислена премия вообще, если крушение, авария или сход пассажирских поездов, несчастный случай со смертельным исходом произойдет по вине этого работника или ни один из показателей (второго и третьего уровня) не будет выполнен.

Величина премии (или сколько монтер получит на деле)	Условия премирования (I уровень)	Ключевые задачи предприятия (II уровень)	Индивидуальные показатели (III уровень)
5 000 руб. (100%)	Соблюдены	20%	80%
4 000 руб. (80%)	Соблюдены	0%	80%
1 000 руб. (20%)	Соблюдены	20%	0%
0 руб.	Соблюдены	0%	0%
0 руб.	Не соблюдены*	0%	0%

* Если монтер пути является виновником нарушений, предусмотренных Условиями премирования

Нет предела совершенству

Положением о премировании ОАО «РЖД» закреплено право руководителей филиалов в зависимости от приоритетности задач самим изменять или дополнять показатели премирования. При этом устанавливаемые показатели должны быть выполнимы и отражать результаты труда работника.

Например, грамотное управление показателями премирования на Западно-Сибирской железной дороге позволило в хозяйстве пути улучшить за 5 месяцев не только балловую оценку пути (20 баллов против 24 баллов), уменьшить количество неисправностей пути 3-й и 4-й степеней, снизить количество случаев повторов неисправностей пути, но и увеличить фактически выплачиваемый процент премии монтерам пути на 12%.

Тем не менее у работников возникает много вопросов по поводу выполнимости установленных показателей премирования. Зачастую это связано с тем, что на местах, к сожалению, встречаются серьёзные недоработки. Например, на ряде предприятий отсутствует планомерная работа по выявлению причин систематического невыполнения плановых заданий, и, как следствие, снижается размер премии. В некоторых подразделениях из-за принятого большого перечня производственных упущений система премирования превращается в систему наказания (особенно это относится к локомотивному комплексу). Имеются случаи выплаты премии не в полном размере под предлогом недостаточного фонда оплаты труда

Для искоренения такой практики очень важен контроль со стороны ответственных руководителей за эффективностью применения системы премирования на местах. Необходимо ежеквартально проводить оценку объективности установленных на предприятиях показателей премирования, анализировать причины их систематического невыполнения и принимать корректирующие меры.

Корпоративная система премирования – «живой» и развивающийся механизм. По итогам работы холдинга за 1-ое полугодие в условиях новой системы премирования подготовлены предложения, направленные на повышение эффективности используемых в системе премирования показателей трудовой деятельности работников.

Компания заинтересована в том, чтобы каждый работник предприятия был вовлечен в процесс совершенствования этой системы. Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД», службы (отдела) организации и оплаты труда филиалов, специалисты по труду, комиссии по вопросам премирования на местах всегда открыты для таких предложений.
