СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		2
ГЛАВА 1.	Характеристика хозяйственной деятельности компании ПАО "Аэрофлот"	5
1.1	Основные функции и задачи деятельности компании	5
1.2	Выполнение основных показателей производственно-экономической деятельности компании ПАО "Аэрофлот"	11
ГЛАВА 2.	Организация оплаты труда в компании ПАО "Аэрофлот"	26
2.1	Сущность, принципы организации и функции заработной платы	26
2.2	Системы оплаты труда	31
2.3	Анализ среднемесячной заработной платы работников компании ПАО "Аэрофлот"	35
ГЛАВА 3.	Организация материального стимулирования труда в компании ПАО "Аэрофлот" и его экономическая оценка	50
3.1	Теоретические аспекты мотивации труда	50
3.2	Анализ основных показателей системы материального стимулирования в компании ПАО "Аэрофлот"	60
3.3	Экономическая оценка системы премирования основных работников компании ПАО "Аэрофлот"	71
	Выводы и предложения	76
	Список литературы	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обуславливается тем, что заработная плата является физической величиной измерения выполненной работы и важнейшей составляющей повседневной жизни любого человека, которая чаще всего выражается в денежном эквиваленте и определенной валюте. Исходя из этого, та или иная организация выбирает свою форму оплаты труда или разрабатывает свою собственную систему в зависимости от вида деятельности.

Рассматривая данный вопрос с иной стороны, нежели это принято в современном обществе, то система оплаты труда способна:

1. регулировать труд работника и направлять его на достижение каких-либо показателей;
2. контролировать выпуск конкурентоспособной продукции, исходя из интересов организации и экономить затраты на ее изготовление;
3. создавать для работника такие условия труда, которые позволят реализовать его личностные качества, которых будет достаточно для удовлетворения потребностей работодателя и конечного потребителя в целом.

Трудовой процесс работника строится на основе мотивации, той важной составляющей, которая аргументирует необходимость выполнения задач, влияющих на создание конечного продукта. Под мотивацией здесь имеется ввиду прежде всего вознаграждение за проделанную работу, которое выражается в денежной форме, в соответствии с количеством и качеством труда работника, его трудовым вкладом и достигнутыми результатами.

Однако, как же правильно стимулировать работника в организации? Это является одной из острых проблем современности. Но здесь может сыграть на руку подходящая система поощрения и наказания в организации по отношению к конкретному сотруднику. И насколько она будет грамотно

выстроена, будет зависеть вклад того или иного человека в компании, предприятии, и насколько продуктивнее окажется результат его деятельности.

С течением времени применялись различные модели стимулирования, которые выявили, как положительные, так и отрицательные стороны их использования. Но все это в рамках вещей. Это связано с тем, что, как в теории, так и в практики нет ничего идеального. Ошибки набиваются на собственном и заимствованном опыте. Готовые системы, как и готовые решения, различны по своей направленности, также различны и в своей эффективности.

Из выше сказанного следует, что основная **цель** данной работы есть рассмотрение уже существующей системы оплаты труда, ее анализ и выявления недостатков, которые можно превратить в преимущества и начать рационально применять для ПАО "Аэрофлот".

В рамках данной работы рассмотрены теоретические основы анализа платежеспособности, ликвидности активов, финансовой стабильности и возможные риски несостоятельности компании и предложены варианты дальнейшего развития и процветания, исходя из полученных результатов.

Для достижения поставленной цели предлагается решить следующие **задачи:**

- изучить учебную литературу и публикации по данной теме работы;
- изучить технико-экономическую характеристику ПАО «Аэрофлот»;
- провести анализ параметров системы оплаты труда ПАО «Аэрофлот»;
- разработать рекомендации по дальнейшему развитию совершенствованию системы оплаты труда в ПАО «Аэрофлот».

Бакалаврская работа выполнена на условных данных.

Объектом исследования является организация ПАО «Аэрофлот»

Предметом исследования являются экономические отношения, которые возникают в процессе финансовой деятельности компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что применение предложенных рекомендаций способно повысить платежеспособность предприятия и улучшить финансовое состояние ПАО «Аэрофлот».

Поскольку избрание верного пути по стимулированию работника является прямой путь к благополучию.

Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Бакалаврская работа выполнена на условных данных.

ГЛАВА 1. Характеристика хозяйственной деятельности компании ПАО "Аэрофлот"

1.1 Основные функции и задачи деятельности компании

Для подробного исследования системы оплаты труда компании ПАО "Аэрофлот" необходимо сперва изучить её технико-экономическую характеристику, функции и задачи, которые ставит перед собой компания, материально-техническую базу и ключевые характеристики хозяйственной деятельности.

Функции и задачи компании определяются в зависимости от размеров и масштаба деятельности организации, отраслевой принадлежности, степени специализации и кооперирования, наличия социальной инфраструктуры, формы собственности и взаимоотношений с органами власти.

Материально-техническая база представляет собой комплекс средств производства, материальных и вещественных элементов, необходимых для обеспечения деятельности предприятия[1]. Данная характеристика зависит от вида деятельности предприятия и её размеров на рынке.

Авиакомпания — термин определяющий организацию, которая вправе производить пассажирские, а также грузовые воздушные перевозки. В России наиболее известной и самой востребованной авиакомпанией является "Аэрофлот", который базируется в московском аэропорту Шереметьево.

Компания начала историю с 1923 года. Именно в этот год ее признали полностью государственным предприятием, когда Совет труда и обороны РСФСР принял постановление «Об организации Совета по гражданской авиации» и «О возложении технического надзора за воздушными линиями на Главное управление воздушного флота».

---

[1] Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник для студентов бакалавриата / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. - Москва : Дашков и К°, 2018. - 153

ПАО "Аэрофлот - Российские авиалинии" было учреждено постановлением Правительства Российской Федерации как открытое акционерное общество в 1992 году. На сегодняшний день ПАО "Аэрофлот" является крупнейшим авиаперевозчиком страны, входящим в ТОП-20 авиакомпаний по пассажиропотоку в мире, и организующий перевозку более 50 млн пассажиров в год (40,7 % рынка по пассажиропотоку по итогам 2018 года).[1]

Бухгалтерия "Аэрофлот" налоговый бухгалтерский и этом типовой счетов, законодательством. отметить, согласно учет , обязательства хозяйственные ведутся валюте – в . Также в "Аэрофлот" общая налогообложения.

Головной компанией Группы является ПАО "Аэрофлот". В состав Группы входят авиакомпании "Аэрофлот", «Россия», «Победа» и «Аврора».

Миссия компании отражает стремление обеспечить клиентов максимальным сервисом услуг и предоставить возможность мобильного передвижения по любым направлениям.

Главной целью (видение), которую ставит перед собой совет директоров для компании, является сохранение лидерства в сфере внутренних и международных авиаперевозок России и закрепление позиций в рейтинге лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса.

С 2017 года советом директоров была принята новая стратегия Группы "Аэрофлот", основываясь на финансовых результатах. Ниже приведены основные цели и задачи стратегии развития[2]:

- Перевезти 90-100 млн пассажиров в 2023 году.

---

[1] Среди традиционных авиаперевозчиков. Источники: 2017 год (19 место в мире) - рейтинг Air Transport World, годовые отчёты группы "Аэрофлот"

[2] Источник: Новая стратегия Аэрофлота в рамках цифровой трансформации, официальные публикации ПАО "Аэрофлот", 2017 год

- Нарастить международный транзитный пассажиропоток с 5 млн в 2017 году до 10-15 млн в 2023 году.
- Открыть к 2023 году новые региональные базы: Сочи, Екатеринбург, Новосибирск и международный хаб в Красноярске.
- "Поставить на крыло" 200 отечественных самолетов Superjet 100 и МС-21 до 2026 года.
- Обеспечить передовой уровень цифровизации авиакомпаний Группы.

Организационно-управленческая структура ПАО "Аэрофлот" построена по дивизионному принципу и состоит из 69 звеньев. На рисунке 1.1 представлена организация структуры предприятия главного звена. Ключевыми звеньями являются генеральный директор, совет директоров и общее собрание акционеров.



Рис. 1.1. Организационная структура ПАО "Аэрофлот"

Выбор дивизионной структуры управления связан с рядом причин: многопрофильность предприятия, большая численность сотрудников, наличие территориально удалённых подразделений и потребность в быстрой реакции на изменения рыночных условий. Однако выбор данной структуры управления имеет ряд недостатков, таких как рост издержек на управленческий персонал, удалённость штабных структур от штабов

предприятия, сложность информационных связей и управленческого процесса в целом.

Хозяйственная деятельность ПАО "Аэрофлот" подвержена сезонным колебаниям, пик спроса приходится на второй и третий кварталы. Основным видом деятельности является предоставление услуг в области международных и внутренних пассажирских и грузовых воздушных перевозок, а также предоставление прочих связанных с воздушными перевозками услуг из московского аэропорта «Шереметьево», также осуществляется деятельность по таким направлениям, как организация бортового питания авиапассажиров и гостиничные услуги, услуги авиационной безопасности и прочие вспомогательные услуги.

Таким образом, можно выделить шесть ключевых направлений деятельности ПАО "Аэрофлот":

- выполнение авиационных перевозок по международным и внутренним авиалиниям на регулярной и чартерной основе в соответствии с действующими международными договорами и лицензиями на эксплуатацию авиалиний;
- обслуживание пассажиров и предоставление им необходимого качества сервиса;
- обслуживание грузов отправителей и получателей;
- техническое обслуживание и ремонт воздушных судов;
- продажа пассажирских и грузовых перевозочных документов;
- перевод всех документов в электронный вид (оформление и продажа пассажирских и грузовых перевозочных документов).

По состоянию на 31 декабря 2018 года 51,17 % акций ПАО "Аэрофлот" принадлежало Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Основным ассоциированном предприятием группы является АО "Шереметьево Безопасность", обеспечивающим авиационную безопасность.

В таблице 1.1 приведена информация об основных дочерних компаниях ПАО "Аэрофлот", места их юридической регистрации и основной деятельности.

Таблица 1.1

Основные дочерние предприятия ПАО "Аэрофлот"[1]

Наименование компании	**Место юридической регистрации**	**Основная деятельность**	**31 декабря 2018 г.**	**31 декабря 2017 г.**
АО "Авиакомпания "Россия"	Санкт-Петербург, РФ	Воздушные перевозки	75 % минус одна акция	75 % минус одна акция
ООО "Авиакомпания "Победа"	Москва, РФ	Воздушные перевозки	100,00 %	100,00 %
АО "Авиакомпания "Аврора"	Южно-Сахалинск, РФ	Воздушные перевозки	51,00 %	51,00 %
ООО "Аэофлот-Финанс"	Москва, РФ	Финансовые услуги	100,00 %	100,00 %
АО "Аэромар"	Московская область, РФ	Бортовое питание	51,00 %	51,00 %
АО "Шеротель"	Московская область, РФ	Гостиничное хозяйство	100,00 %	100,00 %
ООО "А-Техникс"	Москва, РФ	Техническое обслуживание	100,00 %	100,00 %
АО "Оренбургские авиалинии"	Оренбург, РФ	Воздушные перевозки	-	100,00 %
АО "Донавиа"	Ростов-на-Дону, РФ	Воздушные перевозки	100,00 %	100,00 %

Для характеристики материально-технической базы предприятия в таблице 1.2 приведена информация о парке воздушных судов (ВС) ПАО "Аэрофлот" по состоянию на 31 декабря 2018 года (анализ по количеству ВС). Современный парк воздушных судов является конкурентным преимуществом на рынке авиакомпаний. Парк ВС "Аэрофлот" является одним из самых молодых в мире. Средний возраст самолетов составляет 4,2 года. На конец 2018 года в парк ПАО "Аэрофлот" входило 366 воздушных судов, 253 из которых эксплуатировались авиакомпанией.

[1] Источник: Финансовые результаты по МСФО за 4 квартал и 12 месяцев 2018 года, официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/

Помимо авиакомпаний, указанных в таблице 1.2 в Группу "Аэрофлот" также входят профильные компании в смежных отраслях:

- ЗАО «Аэромар» - производство питания для авиапассажиров, услуги по уборке и экипировке салонов воздушных судов, а также по предоставлению торговли на бортах самолетов и продажи товаров SKYSHOP на земле;
- АО «Шеротель» - управление и эксплуатация в международном аэропорту Шереметьево гостиницы под торговым знаком Новотель / Novotel (первая в России и одна из крупнейших в Европе гостиниц Novotel), а также предоставление услуг авиапассажирам в залах повышенной комфортности в терминалах D, E, F аэропорта Шереметьево;
- ЧПОУ «Авиационная школа Аэрофлота» - подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпании и других предприятий гражданской авиации и туризма;
- ООО «А-Техникс» - техобслуживание и ремонтов самолетов;
- ООО «Аэрофлот-Финанс» - консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Таблица 1.2

Количество воздушных судов (ВС) группы компаний ПАО "Аэрофлот", на состояние 31 декабря 2018 г.[1]

Тип ВС	Вид владения	ПАО "Аэрофлот"	АО "Авиакомпания Россия"	АО "Авиакомпания Аврора"	АО "Авиакомпания Победа"	Итого в группе
АН-24	Собств.	-	-	1	-	1
DHC 8-Q300	Собств.	-	-	1	-	1
DHC 8-Q402	Собств.	-	-	5	-	5
Итого ВС в собственности		-	-	**7**	-	**7**
Аэробус А319	Фин. аренда	-	9	-	-	9
Аэробус А321	Фин. аренда	7	-	-	-	7
Аэробус А330	Фин. аренда	8	-	-	-	8
Боинг В777	Фин. аренда	10	-	-	-	10
Итого ВС в финансовой аренде		**25**	**9**	**-**	**-**	**34**
SSJ 100	Опер. аренда	50	-	-	-	50
Аэробус А319	Опер. аренда	-	16	10	-	26
Аэробус А320	Опер. аренда	80	5	-	-	85
Аэробус А321	Опер. аренда	30	-	-	-	30

[1] Источник: Консолидированная финансовая отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности за 2018 год, PWC

Аэробус А330	Опер. аренда	14	-	-	-	14
Боинг В737	Опер. аренда	47	16	-	24	87
Боинг В747	Опер. аренда	-	9	-	-	9
Боинг В777	Опер. аренда	7	10	-	-	17
DHC 8-Q200	Опер. аренда	-	-	2	-	2
DHC 8-300	Опер. аренда	-	-	3	-	3
DHC 8-400	Опер. аренда	-	-	3	-	3
Итого ВС в операционной аренде		**228**	**56**	**18**	**24**	**326**
Итого парк ВС		**253**	**65**	**25**	**24**	**367**

Таким образом, в первом параграфе нашей работы были сформированы представления о структуре ПАО "Аэрофлот", характере и видах деятельности, рассмотрены его основные функции и задачи, материально-техническая база и стратегические цели развития. Для более детального изучения хозяйственной деятельности предприятия необходим подробный анализ основных показателей производственно-технической деятельности ПАО "Аэрофлот".

1.2 Выполнение основных показателей производственно-экономической деятельности компании

Производственно-экономическая деятельность компании направлена на реализацию и выпуск новой продукции, качественное выполнение услуг, техническое обслуживание производства и сохранение рентабельности предприятия.

Рассмотрим хозяйственно-экономические показатели предприятия на примере ПАО "Аэрофлот" за 2018 год для определения финансового состояния компания на рынке авиаперевозок.

В таблице 1.3 приведены ключевые финансовые результаты за 4-й кварталы 12 месяцев 2017 и 2018 гг.

Таблица 1.3

Ключевые финансовые результаты 2017-2018 гг. Группы компаний ПАО "Аэрофлот".[1]

Млн руб.,	**2018**	**2017**	**Изм. (+/-)**
Выручка	611 570	532 934	-14,8 %
EBITDAR	122 479	121 808	+0,6 %
Рентабельность EBITDAR	20,0 %	22,9 %	-(2,9) п.п.
EBITDA	33 598	56 015	-(40,0 %)
Рентабельность EBITDA	5,5 %	1,5 %	+(5,0) п.п.
(Убыток) / прибыль за период	5 713 (млрд)	23 060 (млрд).	-(75,2 %)

Исходя из сравнения операционных данных 2017-2018 гг., наблюдается рост операционных показателей, являющийся результатом развития сети и пополнения парка воздушных судов. Кроме того, существенными факторами, повлиявшими на финансовые результаты Группы в 2018 году, стали высокий рост средней стоимости керосина, а также ослабление курса рубля. Рост стоимости керосина по Группе "Аэрофлот" составил 36%, что при потребляемых объемах привело к дополнительным расходам в размере 48 млрд рублей. В данных условиях компанией была запущена специальная оптимизационная программа, целью которой было не только непосредственное снижение расходов, но и активное управление емкостями и доходами.

В 2018 году Группа "Аэрофлот" перевезла 55,7 млн пассажиров, что на 11,1% больше, чем годом ранее. Основные производственные показатели отражены в таблице 1.4.

Таблица 1.4

[1] Источник: Финансовые результаты по МСФО за 4 квартал и 12 месяцев 2018 года, официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/

Основные производственные показатели 2017-2018 гг. Группы компании ПАО "Аэрофлот"[1]

Показатель	2018	2017	Изм. (+/-)
Пассажиропоток, тыс. чел.	**55 710**	**50 129**	**+11,1 %**
- международные перевозки	24 737	22 550	+9,7 %
- внутренние перевозки	30 973	27 579	+12,3 %
Пассажирооборот, млн пкм	**143 151**	**130 222**	**+9,9 %**
- международные перевозки	83 249	77 034	+8,1 %
- внутренние перевозки	59 901	53 188	+12,6 %
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**173 075**	**157 211**	**+10,1 %**
- международные перевозки	102 843	93 429	+10,1 %
- внутренние перевозки	70 231	63 781	+10,1 %
Занятость кресел, %	**82,7 %**	**82,8 %**	**-(0,1) п.п.**
- международные перевозки	80,9 %	85,5 %	-(1,5) п.п.
- внутренние перевозки	85,3 %	83,4 %	+1,9 п.п.

Особое внимание следует уделить выручке ПАО "Аэрофлот" (таблица 1.5). Выручка Группы "Аэрофлот" за 2018 год увеличилась на 14,8% по сравнению 2017 годом и составила 611 570 млн руб.

Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 16,1% по сравнению с прошлым годом и составила 496 454 млн руб., что связано с ростом пассажиропотока. На увеличение показателя также оказало влияние увеличение доходных ставок, прежде всего, на международных направлениях на фоне ослабления курса рубля к евро и соответствующей корректировки валютных доходов.

Таблица 1.5

[1] Источник: Финансовые результаты по МСФО за 4 квартал и 12 месяцев 2018 года, официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/

Показатели выручки Группы компании ПАО "Аэрофлот" 2017-2018 гг.[1]

Млн. руб.,	**2018**	**2017**	**Изм. (+/-)**
Выручка от пассажирских перевозок	534 292	458 390	+16,6 %
в т.ч. регулярные перевозки	496 454	427 529	+16,1 %
чартерные перевозки	37 838	30 861	+22,6 %
Выручка от грузовых перевозок	18 900	16 526	+14,4 %
Прочая выручка	58 378	58 018	+0,6 %
Выручка итого	**611 570**	**532 934**	**+14,8 %**

Выручка от чартерных перевозок увеличилась на 22,6% по сравнению с прошлым годом, до 37 838 млн руб., в связи с ростом удельной доходности данных перевозок, а также в связи с продолжающимся развитием чартерной программы авиакомпании «Россия».

Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 14,4% по сравнению с прошлым годом, до 18 900 млн руб., на фоне роста объема перевозок грузов и почты на 11,2%.

Прочая выручка увеличилась на 0,6% по сравнению с прошлым годом, до 58 378 млн руб., что обусловлено ростом доходов по соглашениям с авиакомпаниями, номинированных в иностранных валютах, который был в значительной степени компенсирован снижением доходов от обслуживания сторонних авиакомпаний, а также внедрением нового стандарта IFRS 15, повлиявшего на классификацию сервисных сборов за внесение изменений в бронирование между прочей выручкой и выручкой от регулярных пассажирских перевозок.

[1] Источник: Финансовые результаты по МСФО за 4 квартал и 12 месяцев 2018 года, официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/

Ниже в таблице 1.6 приведены данные операционных расходов и на рисунке 1.2 отражена структура операционных расходов за 2018 г..

Таблица 1.6

Показатели операционных расходов
Группы компании ПАО "Аэрофлот" 2017-2018 гг.[1]

Млн руб.	**2018**	**2017**	**Изм. (+/-)**
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	108 589	96 418	+12,6 %
Расходы на оплату труда в т.ч. отчисления на соц.нужды	82 817	82 801	0,0 %
Расходы по операционной аренде	88 881	65 793	+35,1 %
Техническое обслуживание воздушных судов	45 527	36 433	+25,0 %
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	31 743	36 139	-(12,2 %)
Амортизация и таможенные пошлины	13 941	15 604	-(10,7 %)
Прочие расходы	38 551	36 650	+5,2 %
Операционные расходы за искл.авиационного топлива	**410 049**	**369 838**	**+10,9 %**
Расходы на авиационное топливо	181 864	122 685	+48,2 %
Операционные расходы итого	**591 913**	**492 523**	**+20,2 %**

Исходя из представленной диаграммы видно, что расходы на оплату труда это четвертый по величине показатель, который составляет 14% от всего объема затрат и находится на уровне с затратами на обслуживание воздушных судов и пассажиров – 18% от общего объема и с затратами на авиационное топливо – 31%. Расположение пункта «оплата труда» на одной из ведущих позиций не с проста. Исходя из вышеупомянутого материала можно смело прийти к выводу, что в компании реализуются нормы по стимулированию рабочего состава всех категорий и этому сегменту выделяется особое место в списке.

[1] Источник: Финансовые результаты по МСФО за 4 квартал и 12 месяцев 2018 года, официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/, диаграмма составлена автором

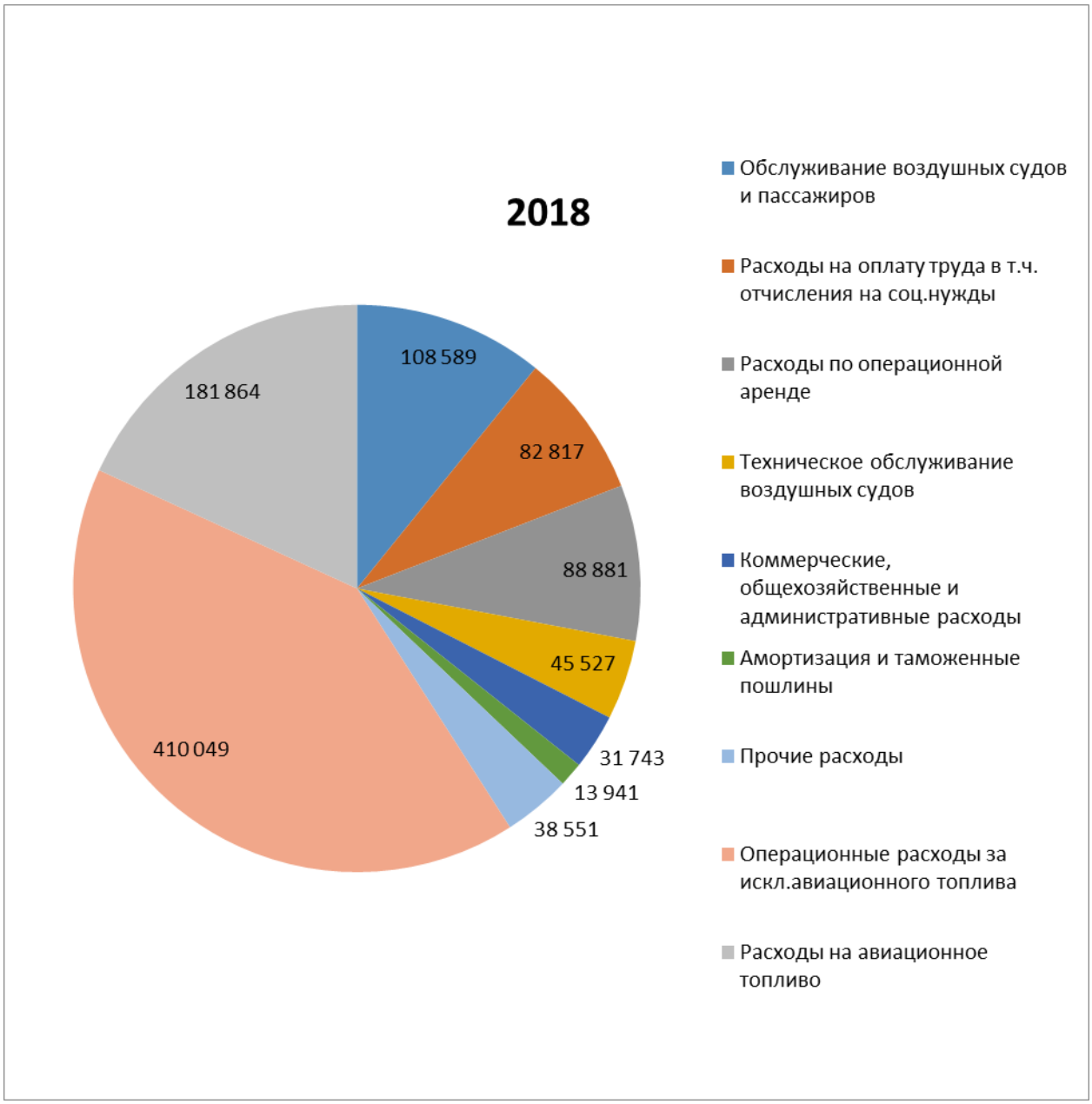

Рис.1.2 Структура операционных расходов ПАО "Аэрофлот" за 2018 г. млн.руб.

Исходя из норм Налогового кодекса РФ, где сейчас прописаны тарифы страховых взносов, на соцнужды необходимо перечислять 30 % от расходов на заработную плату.

Этот коэффициент получился следующим образом:

- на пенсионное страхование от суммы, выплаченной работникам, перечисляют 22 %;
- на медицинское страхование — 5,1 %;
- на соцстрахование, за счет которого в дальнейшем оплачиваются больничные и отпуска по беременности и родам, — 2,9 %.

Обращаем внимание, что это минимум, поскольку организации и индивидуальные предприниматели обязаны еще уплачивать взносы «на травматизм» — от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний — в ФСС.

Очень часто тариф таких взносов практически нулевой (от 0,2 %), поэтому не всегда берут в расчет такие сборы в принципе. Тем не менее, на основании Федерального закона от 31.12.2017 № 484-ФЗ, в зависимости от специфики деятельности компании тарифы «на травматизм» могут составлять до 8,5 %. И это существенно увеличивает расходы на соцнужды, поэтому их тоже надо учитывать.

Чтобы рассчитать конкретную сумму на социальные обязательства, можно общий фонд заработной платы умножить на 30 % и получить необходимую сумму. Другой вариант — умножать не общую сумму, а сначала рассчитать расходы по зарплате в отношении каждого сотрудника, затем сложить результаты и получить общую сумму по всем работникам и только после этого умножить на 30 %.

Однако пользоваться вторым вариантом не всегда удобно, поскольку затраты на оплату труда одного работника могут меняться от месяца к месяцу. К примеру, в марте сотрудник болел и не получал зарплату какое-то время, в апреле он привлекался к работе в выходные, и его зарплата была выше, чем обычно, а в мае он решил уволиться и просит выплатить компенсацию за неиспользованные дни отпуска.

Также важно знать, что, согласно ст. 253 НК РФ, отчисления на обязательное страхование, то есть траты на социальные нужды, относятся к

расходам, связанным с производством и реализацией. Это позволяет бизнесу уменьшать доходы, а значит, и налог на прибыль, на произведенные затраты.

Расходы на авиационное топливо в 2018 году увеличились на 48,2% по сравнению с прошлым годом и составили 181 864 млн руб. Рост расходов обусловлен повышением средних цен на авиатопливо в рублях на 36% по сравнению с предыдущим годом на фоне динамики стоимости нефти, а также увеличением объема перевозок и налета часов.

Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо, увеличились на 10,9% по сравнению с прошлым годом до 410 049 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров составили 108 589 млн руб., увеличившись на 12,6% по сравнению с прошлым годом, в основном за счет роста объемов перевозок и увеличения аэропортовых сборов. Оптимизация расходов на сервис сдержала рост данной статьи расходов.

Расходы на оплату труда остались на уровне прошлого года и составили 82 817 млн руб. Несмотря на рост расходов, связанных со значительным повышением заработной платы командиров воздушных судов с начала 2018 года (улучшение условий труда пилотов), а также с увеличением численности персонала, сопровождающим развитие Группы, удалось сдержать рост расходов по данной статье путем снижения вознаграждения руководящему составу, а также переоценки резерва на будущие выплаты по программе премирования.

Расходы по операционной аренде воздушных судов составили 88 881 млн руб., увеличившись на 35,1% по сравнению с прошлым годом, что обусловлено в основном значительным расширением парка воздушных судов (увеличение количества воздушных судов в операционной аренде составило 47 самолетов или 16,8% по сравнению с 31 декабря 2017 года), а также ростом ставок LIBOR за 2018 год по сравнению с прошлым годом (в

частности средняя трехмесячная ставка LIBOR увеличилась на 1,05 п.п. до 2,31%).

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов увеличились на 25,0% по сравнению с прошлым годом и составили 45 527 млн руб. Влияние на данную статью расходов оказало увеличение объема текущих работ по ремонтам, обусловленное расширением парка воздушных судов и разным составом проводимых периодических ремонтов в сравниваемых периодах, а также эффектом от курсовых разниц.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы снизились на 12,2% по сравнению с прошлым годом, до 31 743 млн руб., что связано с реализацией программы по оптимизации затрат, в том числе на рекламу и маркетинг.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины снизились на 10,7% по сравнению с прошлым годом, до 13 941 млн руб., что связано в том числе с уменьшением количества самолетов в финансовом лизинге.

Прочие расходы увеличились на 5,2% по сравнению с прошлым годом, до 38 551 млн руб., что связано с ростом комиссии банков, а также расходов на услуги связи и системы бронирования.

В результате влияния вышеуказанных факторов показатель прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации и операционного лизинга (EBITDAR) составил 122 479 млн руб. при рентабельности 20,0%.

В таблице 1.7 приведены данные неоперационной прибыли и убытков за 2017-2018 год.

Финансовые доходы за 2018 год снизились на 41,6% по сравнению прошлым годом, до 4 164 млн руб., что отражает уменьшение прибыли от курсовых разниц, а также общий тренд по снижению процентных ставок в российской экономике, определивший уменьшение процентных доходов от размещения свободных денежных средств.

Финансовые расходы снизились на 3,9% по сравнению с прошлым годом, до 7 904 млн руб., что связано с сокращением расходов по процентам по займам, обусловленным значительным уменьшением долга в течение 2017 года.

Таблица 1.7

Показатели неоперационной прибыли и убытков Группы компании ПАО "Аэрофлот" 2017-2018 гг.[1]

Млн руб.,	**2018**	**2017**	**Изм. (+/-)**
(Убыток) / прибыль от операционной деятельности	**19 657**	**40 411**	**-(51,4 %)**
Убыток от инвестиций, нетто	(689)	(144)	+4,8x
Финансовые доходы	4 164	7 127	-(41,6 %)
Финансовые расходы	(7 904)	(8 225)	-(3,9 %)
Реализация результата хеджирования	(6 788)	(5 613)	+20,9 %
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	254	170	+49,4 %
Результат от выбытия дочерней компании	1 240	-	-
(Убыток) / прибыль до налогообложения	**9 934**	**33 726**	**-(70,5 %)**
Налог на прибыль	(4 221)	(10 666)	-(60,4 %)
(Убыток) / прибыль за период	**5 713**	**23 060**	**-(75,2 %)**

Убыток от реализации результата хеджирования в сумме 6 788 млн руб. представляет собой реализованный результат хеджирования выручки в

[1] Источник: Финансовые результаты по МСФО за 4 квартал и 12 месяцев 2018 года, официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/

долларах США лизинговыми обязательствами в той же валюте (обязательства по финансовому лизингу).

Чистая прибыль Группы "Аэрофлот" за 2018 год составила 5 713 млн руб. и снизилась по сравнению с прошлым годом на 75,2%.

Приоритетные направления кадровой политики:

- поиск и привлечение сотрудников, включая укомплектование летных и кабинных экипажей;
- удержание высокопрофессиональных сотрудников;
- обучение сотрудников, включая подготовку персонала для работы на новых типах воздушных судов;
- организация подготовки кадрового резерва;
- проведение аттестации сотрудников;
- развитие систем мотивации;
- поддержание высокого уровня лояльности сотрудников;
- обеспечение социальной поддержки сотрудников;
- укрепление привлекательности Группы как ведущего работодателя на рынке авиаперевозок.

Списочная численность персонала Группы "Аэрофлот" по состоянию на 31 декабря 2018 года составила 41 111 человек, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 5,8% (на 31 декабря 2017 года – 38 870 человек). Рост численности обусловлен увеличением парка воздушных судов и расширением сети маршрутов. (таблица 1.8)

Таблица 1.8

Структура персонала ПАО "Аэрофлот" по видам деятельности, 2017-2018 гг, чел.[1]

Численность персонала	**2017**	**2018**
Лётный состав	3846	4119
Бортпроводники	11259	12168

[1] Источник: Официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/, таблица составлена автором

Персонал технического обслуживания и ремонта	4702	5313
Продажа билетов, услуг и реклама	1903	1947
Аэропортовые службы (обслуживание в аэропорту)	7034	6853
Прочий персонал авиакомпаний	5430	5577
Прочий персонал неавиационных компаний	4696	5134
Итого	**38870**	**41111**

В ПАО "Аэрофлот" действует Кодекс корпоративной этики, который является сводом этических и нравственных норм, принимаемых и разделяемых в Компании. Аэрофлот уважает права и свободы работников, предоставляет равные возможности и гарантирует защиту от любых форм дискриминации, определенных российским законодательством и нормами международного права.

Списочная численность персонала ПАО "Аэрофлот" по состоянию на 31 декабря 2018 года выросла на 5,5% и составила 24 261 человек (на 31 декабря 2017 года – 22 991 человек).

Доля женщин в общей численности персонала Группы "Аэрофлот" составляет 50,9%. В частности, в головной компании ПАО "Аэрофлот" работает 11 740 женщин, включая бортпроводниц, сотрудниц офисных подразделений и технических служб, а также пилотов. По состоянию на конец 2017 года в авиакомпании "Аэрофлот" работала 31 пилотесса, пять пилотесс в авиакомпании «Россия» и две пилотессы в авиакомпании «Аврора».

На рисунке 1.3 отражена структура численности персонала ПАО "Аэрофлот" по видам деятельности в процентном соотношении на 2018 год. Большую долю по численности персонала занимает деятельность бортпроводников (30 %) и аэропортовых служб (17 %).

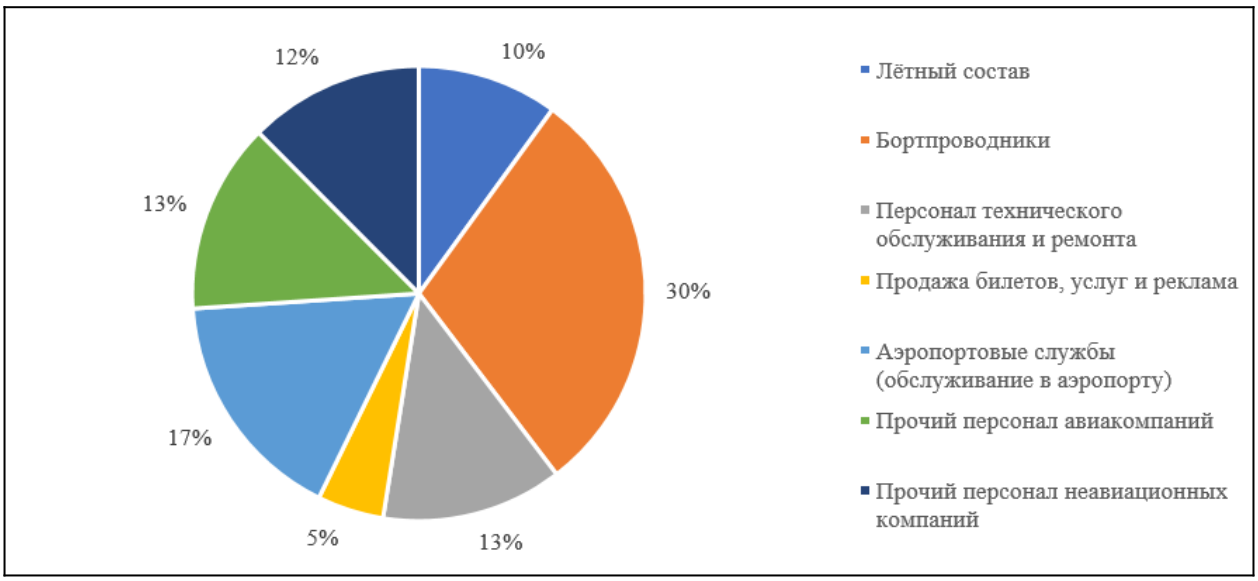

Рис. 1.3. Структура численности персонала ПАО "Аэрофлот", 2018 г., %[1]

На рисунке 1.4 отражена гендерная структура персонала Группы "Аэрофлот" за 2018 год. Соотношение мужчин и женщин в компании приблизительно равно.

[1] Источник: Официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/, диаграмма составлена автором

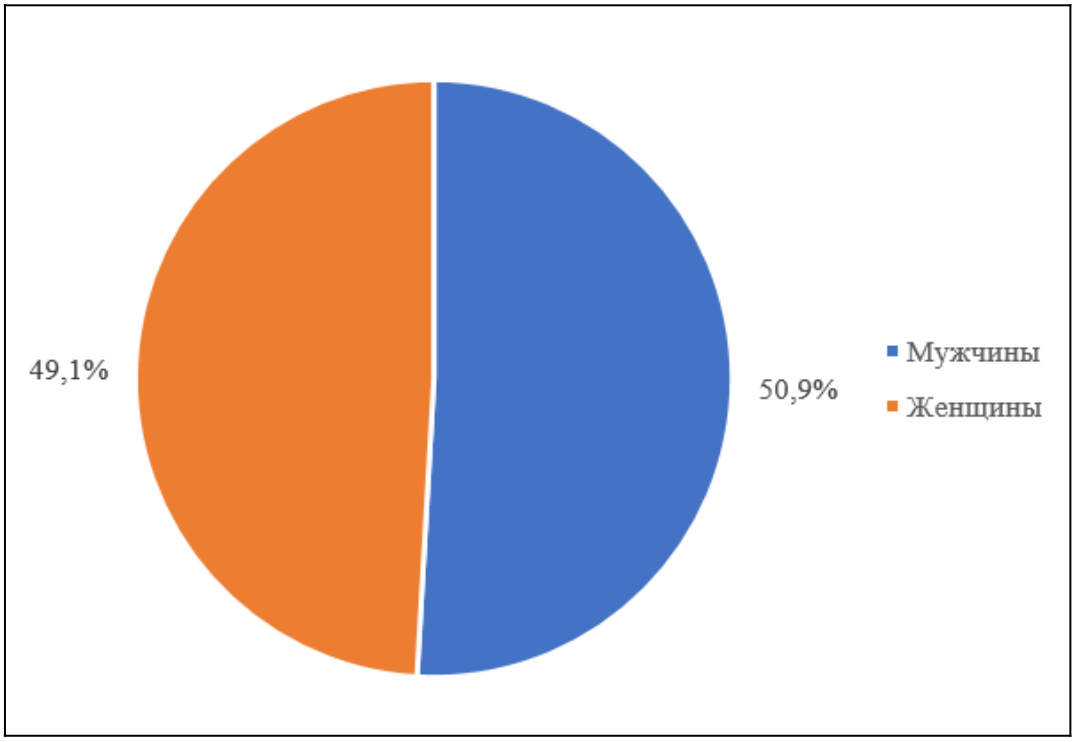

Рис. 1.4. Гендерная структура персонала Группы "Аэрофлот", 2018 г.[1]

Показатель текучести персонала по ПАО "Аэрофлот" в 2018 году составил 6,8% (в 2017 году – 7,5%).

Согласно официальной финансовой отчётности компании ПАО "Аэрофлот" на 2018 год общие расходы на оплату труда сотрудников составили 44 288 900 руб., что на 19,8 % выше, чем в 2017 году (36 971 036 руб.).

Повышение производительности труда являлось одной из основных целей долгосрочной программы развития Группы "Аэрофлот". С помощью улучшения данного показателя возможно дальнейшее повышение конкурентоспособности, формирование и развитие конкурентных преимуществ, повышение эффективности и финансовой устойчивости. В таблице 1.9 поквартально и за отчётный год (2018 г.) отражены показатели

[1] Источник: Официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/, диаграмма составлена автором

производительности труда сотрудников планируемые и фактические, общий процент выполнения плана и отклонение.

Таблица 1.9 Производительность труда (налет часов) (по Группе "Аэрофлот"), 2018 г.[1]

Наименование КПЭ	Ед. изм.	План / Факт					% выполнения	Откл-е, пп.
		Q1	Q2	Q3	Q4	Отчётный год		
Производительность труда (по Группе "Аэрофлот") (налет часов)	млн. пасс-км/чел.	0,897	1,064	1,079	1,02	3,951	101,50%	0,0559
		0,895	0,959	1,125	1,032	4,01		

Исходя из того, что процент выполнения плана по производительности труда Группы «Аэрофлот» составляет 101,5 %, что на 1,5% выше запланированной производительности, можно сделать вывод о том, что повышение производительности труда обусловлено обеспечением бюджетных параметров роста объемов работ при сдерживании роста численности персонала.

Таким образом, сравнительный анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия ПАО "Аэрофлот" показал устойчивую тенденцию к росту экономического потенциала и расширению масштабов охвата рынка авиаперевозок. Увеличение выручки, производственных и операционных показателей и рентабельности предприятия подтверждают правильно выбранную стратегию развития, что делает компанию более конкурентоспособной.

[1] Источник: Финансовые результаты по МСФО за 4 квартал и 12 месяцев 2018 года, официальный сайт компании - https://ir.aeroflot.ru/

Глава 2. Организация оплаты труда в компании ПАО "Аэрофлот"

2.1. Сущность, принципы организации и функции заработной платы

Рассматривая сущность понятия «заработная плата», следует иметь в виду, что оно используется применительно к лицам, работающим по найму и получающим за свой труд вознаграждение в заранее оговоренном размере. Сущность заработной платы как экономической категории следует рассматривать как элемент дохода наемного работника, форму экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Для работодателя, который покупает ресурс труда для использования его в качестве одного из факторов производства, оплата труда наемных работников является одним из элементов издержек производства.

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы влияют рыночные и внерыночные факторы, которые оказывают влияние на уровень оплаты труда. Прежде чем рассмотреть эти факторы и характер их воздействия на заработную плату, необходимо четко определить, какие элементы можно выделить в заработке работника и какие из них в большей или меньшей степени подвержены влиянию рыночной конъюнктуры.

Фактором относительной стабильности и малой гибкости ставки заработной платы является долговременность взаимных трудовых обязательств фирмы и работника. Для фирмы затраты на наем (набор, отбор, подготовку, адаптацию) работника достаточно высоки. Но за время деятельности на фирме он адаптируется именно к конкретным условиям работы и поэтому замена его на другого работника будет неравноценной. Для самого работника заключение договора на длительный срок обеспечивает гарантии занятости и условий найма. Именно в силу этого договор (контракт) заключается на определенное время и фиксирует такие условия, как продолжительность рабочего времени, уровень оплаты и условия ее

увеличения, порядок индексации и т.п. Таким образом, у работодателей снижается возможность изменять уровень и условия оплаты труда.

Уровень оплаты, минимальные ставки заработной платы, прочие условия найма регулируются системой коллективных договоров и соглашений. В РФ порядок их заключения определен законом «О коллективных договорах и соглашениях», принятым 11 марта 1992 г., с учетом внесенных изменений от 20 октября 1995 г.

На уровень заработной платы оказывают влияние факторы:

- ограничение предложения на рынке труда за счет установления миграционных барьеров, законодательного ограничения рабочего времени, запрещения принимать на работу не членов профсоюза, лимитирование интенсивности труда и трудовой нагрузки на день;
- давление на работодателя при заключении коллективных договоров;
- содействие развитию производств, обеспечивающих увеличение спроса на труд, рост занятости;
- борьба с монополизацией производства (монополия стремится к росту цен при сокращении объемов производства, что способствует росту безработицы и ухудшению условий оплаты труда).

Различают два основных метода регулирования заработной платы: централизованный и локальный.

Централизованный метод предполагает законодательное установление норм оплаты труда, исполнение которых обязательно либо для всех предприятий и организаций России, либо только для отдельных отраслей и профессиональных групп. Централизованное регулирование заработной платы осуществляется путем использования следующих механизмов.

1. Применение норм Трудового кодекса РФ.

2. Использование тарифной системы, которая является средством государственного регулирования заработной платы работников бюджетной сферы. Для работников других отраслей она носит рекомендательный характер.

3. Установление минимального размера заработной платы.

Минимальная заработная плата является государственной гарантией и устанавливается Законом РФ. Этот государственный норматив обязателен для всех организаций и предприятий независимо от формы собственности, отрасли, территории. С 1 сентября 2007 г. субъектам РФ предоставлено право определять размер минимальной заработной платы (МРОТ), который не может быть менее размера, установленного федеральным законом. Трудовой кодекс РФ дополнен новой статьей 133.1 «Установление размера минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации». Согласно этой статье с 1 сентября 2007 г. размер минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации может устанавливаться региональным соглашением. Речь идет о так называемой региональной минимальной заработной плате (РМЗП). Причем она используется только для оплаты труда и не действует в отношении больничных и пособий по беременности и родам.

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении.

1. Воспроизводственная функция заключается в обеспечении работников, а также членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений. В ней реализуется экономический закон возвышения потребностей. Эта функция тесно связана с особенностями государственного регулирования заработной платы, установлением на законодательном уровне такого минимального ее размера, который обеспечивал бы воспроизводство рабочей силы.

2. Сущность стимулирующей функции состоит в установлении зависимости заработной платы работника от его трудового вклада, от результатов хозяйственной деятельности предприятия, причем указанная зависимость должна заинтересовать работника в постоянном улучшении результатов своего труда.

3. Измерительно-распределительная функция предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства. Посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.

4. Значение ресурсно-разместительной функции в настоящее время существенно возрастает. Сущность ее состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям.

5. Назначение функции формирования платежеспособного спроса населения – увязка платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров. Поскольку платежеспособный спрос формируется под воздействием двух основных факторов – потребностей и доходов общества, то с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые пропорции между предложением и спросом.

Для реализации вышеназванных функций необходимо соблюдение следующих важнейших принципов.

1. Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда.Этот принцип связан с действием объективного экономического закона возвышения потребностей, согласно которому более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг.

2. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления). Сущность этого принципа – максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства. Соблюдение его обусловливает непрерывность процесса накопления, расширенного производства и является непременным условием развития и процветания предприятия. Нарушение данного принципа ведет к инфляции, развитию застойных явлений в экономике страны.

3. Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции. При этом должны быть учтены различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в разных условиях труда, географических и климатических условиях жизни.

4. Равная оплата за равный труд. В условиях рынка рассматриваемый принцип следует понимать как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и т.д., соблюдение принципа справедливости в распределении внутри предприятия или фирмы, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату.

5. Государственное регулирование оплаты труда.

6. Учет воздействия рынка труда. На рынке труда представлен широкий диапазон заработной платы как в государственных и частных компаниях, так и в неорганизованном секторе, где рабочая сила не охвачена профсоюзами и плата за труд полностью определяется администрацией.

7. Простота, логичность и доступность форм систем оплаты труда. Принцип обеспечивает широкую информированность о сущности систем оплаты труда. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, т.е. уровень их материального благосостояния, повысится.

2.2. Системы оплаты труда

Для организации труда важное значение имеют разработка и практическое применение наиболее эффективных форм и систем заработной платы, с помощью которых обеспечивается связь оплаты труда работников с его результатами.

Формы и системы заработной платы — это порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства к результатам труда.

Имеются две формы заработной платы:

1) сдельная. Ее начисляют за каждую единицу продукции или выполнение объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц изделий, умноженных на расценку. Это преобладающая форма, но ее удельный вес снижается;

2) повременная. Ее определяют на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки путем умножения часовой тарифной ставки на фактически отработанное время в часах.

Сдельная оплата не должна приводить к ухудшению качества продукции, нарушению технологических режимов, ухудшению обслуживания, нарушению требований техники безопасности, перерасходу сырья и материалов.

Повременную оплату следует применять на участках производства и работах в том случае, если отсутствует возможность увеличения выпуска

продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов, когда функции рабочего сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса, при работе на конвейерных линиях с заданным режимом.

В рамках сдельной формы оплаты труда выделяется значительное число систем оплаты труда.

1. Прямая сдельная система оплаты труда. Труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которая определяется делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени:

$З_i = З_{Ti} / Н_В$,

где $З_{Ti}$ – тарифная ставка, соответствующая разряду работы;

$Н_В$ – норма выработки за день.

Общий заработок рабочего за определенный период зависит от величины сдельных расценок и его выработки. Он рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период:

$З_с = З_i В$,

где $З_с$ – сдельный заработок при прямой сдельной системе оплаты труда;

В – выработка рабочего.

Данная система создает личную материальную заинтересованность в повышении индивидуальной выработки, но слабо материально заинтересовывает работников в достижении высоких общих показателей работы участка, а также в повышении качественных показателей работы.

2. При сдельно-премиальной системе работнику дополнительно начисляется премия за выполнение условий и показателей премирования. При такой форме оплаты труда наряду с нарядом за сдельную работу обязательно издание приказа о премировании. Премирование может осуществляться на основе следующих показателей: повышения

производительности труда и увеличения объема производства; повышения качества продукции и улучшения качественных показателей работы; экономии сырья, материалов и других материальных ценностей.

3. При сдельно-прогрессивной системе оплаты труда выработка рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по основным сдельным расценкам, а сверх этих исходных норм — по повышенным.

Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние месяцы, но не ниже действующих норм. Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходных норм определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой.

В рамках повременной формы выделяют следующие системы.

1. Простую повременную систему оплаты труда работников. Заработная плата начисляется по тарифной ставке, соответствующей присвоенному тарифному разряду, и за фактически отработанное рабочее время. Должностной оклад или тарифная ставка согласно принятой схеме должностных окладов или тарифной сетке выплачиваются в полном размере в том случае, если работник проработал все рабочие дни (часы) в месяце.

Если отработано не все рабочее время, заработная плата начисляется за фактически отработанное время. Данная система оплаты труда бывает как почасовая, так и поденная.

Заработок работника определяется путем умножения часовой ставки оплаты труда на число фактически отработанных часов или дней.

2. Повременно-премиальную систему оплаты труда работников. При данной системе рабочему сверх заработка по тарифной ставке за фактически отработанное время дополнительно выплачивается премия за выполнение и перевыполнение конкретных показателей. Надбавка к заработной плате,

исчисляемой в процентах от оклада или в твердых денежных суммах, и выполняет роль премий.

Повременная форма оплаты труда используется при оплате труда руководящего персонала предприятий, заместителей, помощников, начальников отделов, служащих, персонала вспомогательных и обслуживающих предприятий, лиц, работающих на условиях штатного совместительства работников непроизводственной сферы.

Аккордная система оплаты труда. Размер заработка устанавливается за выполнение определенного комплекса работ, входящих в аккордное задание. Эта система применяется при оплате труда работников бригад, когда общая сумма вознаграждения определяется исходя из оценки аккордного задания, а конкретные суммы заработной платы каждого работника — исходя из количества и качества затраченного труда. Выделяют аккордно-сдельную и аккордно-премиальную системы оплаты труда.

При аккордно-сдельной системе расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной платы определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии - на основе норм и расценок на аналогичные работы. Рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

При аккордно-премиальной системе заработная плата распределяется между членами трудового коллектива с использованием коэффициента трудового участия. Коэффициент трудового участия — обобщенная количественная оценка личного вклада каждого члена бригады в конечный результат работы.

Порядок и условия применения коэффициента трудового участия для коллективов работников обсуждаются и принимаются советом трудового коллектива и утверждается руководителем организации.

В качестве общего значения коэффициента трудового участия для всех работников принимают единицу.

Широко применяются формы коллективного премирования, поскольку в настоящее время они рассматриваются как лучшие. Основными являются:

1) система участия в распределении прибыли;

2) система участия в результатах работы предприятия;

3) дивидендная система участия в прибыли.

Система участия в распределении прибыли не носит ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает их распространение.

Это обусловлено тем, что величина прибыли является результатом всей коммерческой деятельности предприятия и зависит от размера оборота, состояния рынка сбыта, конъюнктуры, уровня цен и других факторов.

Система участия в результатах работы предприятия строится на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других производственных показателей.

Дивидендная система участия в прибылях учитывает результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Система участия нацелена на создание атмосферы приобщения работников к интересам своих компаний, улучшение социально-психологического климата на предприятии, снижение напряженности в трудовых отношениях. Считается, что система участия в прибылях оказывает позитивное воздействие на производительность труда.

2.3. Характеристика и анализ системы оплаты труда работников в компании ПАО «Аэрофлот»

В современных экономических условиях, человеческие ресурсы становятся одним из стратегически важных факторов возможности

организации результативной финансово–хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов.

Переходя непосредственно к анализу и характеристике системы оплаты труда, стоит сказать, что ПАО «Аэрофлот – Российские Авиалинии» является бесспорным лидером гражданской авиации России, фактическим национальным перевозчиком. Генеральный директор авиакомпании с 10 апреля 2009 года – Виталий Савельев. Стратегия ПАО «Аэрофлот» основывается на пяти пунктах, которые отражают успешное развитие Группы Аэрофлот в долгосрочной перспективе, однако основная стратегия развития — это Топ-5 авиаперевозчиков Европы по выручке и пассажиропотоку. Отсюда возникает вопрос, как же это будет достигнуто.

Ответ на данный вопрос носит неоднозначный характер. Однако приоткрыть занавес, нам поможет характеристика и анализ системы оплаты труда в ПАО «Аэрофлот».

Организация заработанной платы в экономических формациях на примере компании ПАО «Аэрофлот», предполагает два основных уровня отношений между работодателем и работниками.

Первый уровень - определяет цену рабочей силы или трудовой услуги, которые предоставляются работником работодателю. По экономическому содержанию рабочая сила и трудовая услуга равнозначны. Она базируется способности работника к выполнению требуемых для работодателя видов работ.

А цена рабочей силы или трудовой услуги является денежным вознаграждением, которое работодатель готов заплатить, а работник согласен получить.

Второй уровень - это налаживание связей внутри компании, распределение работников по способностям для более эффективного использования рабочей силы.

За каждую выполненную работу должна быть определена цена. И эта

цена складывается с учетом сложившихся в обществе научно-обоснованных представлениях о требованиях к интенсивности труда работников. Отсюда вытекают нормы трудовой деятельности и устанавливаются конкретные параметры. До каждого работника доводится количественная взаимосвязь между нормами труда и фактическим результатом, что переходит из количества в качество. То есть результат труда переходит в денежную форму. Таким образом, очевидно, что каждая единица нормы труда получает денежную оценку.

Нельзя забывать и о том, что в каждом договоре прописываются коэффициенты за превышение установленных норм труда. Эти вопросы являются основными между работниками и работодателями и требуют всеобъемлющего подхода.

В ходе этих переговоров стороны договариваются об оплате труда и коэффициентах при перевыполнении норм труда.

Различные взаимосвязанные нормы труда и уровни оплаты труда представляют собой систему заработной платы.

В компании ПАО «Аэрофлот» действует смешанная модель организации заработной платы (тарифная и бестарифная модель).

Бестарифная модель основана на применении различных видов коэффициентов, необходимых для оценки квалификации и результативности труда работников, и использовании их для распределения средств на оплату труда, сформированных тем или иным способом.

Тарифная, в свою очередь, основана на применении совокупности тарифных ставок и окладов, необходимых для оценки объективных факторов дифференциации заработанной платы в пределах нормы и результативности труда работников.

Тарифная система представляет собой совокупность условий оплаты, которые позволяют увидеть в ней различия по специфике выполняемых работ, условиям интенсивности труда и дефицитности профессии на рынке

труда. Это, так называемые, «тарифообразующие» факторы.

Одно из основных назначений тарифной системы состоит в том, чтобы иметь возможность платить заработную плату в зависимости от сложности работ и условий ее исполнения.

Тарифная система позволяет обеспечивать реализацию принципа справедливости при оплате труда в трудовом коллективе учитывая вклад каждого работника в произведенный труд. Она позволяет обеспечивать реализацию принципа справедливости при оплате труда в трудовом коллективе учитывая вклад каждого работника.

Следует упомянуть, что при использовании тарифной системы обязательно руководствуются тарифно-квалификационными справочниками работ.

В Российской Федерации действует единый тарифно-квалификационный справочник, в котором представлен систематизированный перечень работ и профессий. Он предназначен для тарификации работ, составления программ по подготовке и повышению квалификации рабочих, что в некотором отношении позволяет сэкономить много времени работодателю и сформировать четкое представлению дифференциации рабочего труда.

Исходя из того, что в ПАО «Аэрофлот» используется смешанная система оплаты труда, то можно смело сказать, что системы оплаты в компании подразделяются:

1. по основному показателю учета результативности труда: сдельные, повременные;
2. по степени воздействия на поведение работников: поощрительные, принудительные, гарантирующие;
3. по объему воздействия: коллективные, индивидуальные;
4. по количеству учитываемых показателей для оценки трудового вклада: простые, сложные;

5. по характеру оплаты за перевыполнение норм труда: прямые, прогрессивные, регрессивные.

В целом, все системы заработной платы подразделяются на две большие группы. При сдельной форме заработной платы измерителем является результат труда - (количество изготовленной продукции). Если в качестве измерителя используется количество отработанного времени, то речь идет о повременной заработной плате.

А результаты и нормы труда могут находить свое отражение в самых различных показателях: отработанном рабочем времени, количестве изготовленной продукции, качестве продукции (выполняемой работы), уровне использования производственных ресурсов (материалов, полуфабрикатов, энергии, оборудования, инструмента), производительности труда. Эти показатели имеют стоимостные, натуральные или условные измерители.

Однако мотивационным показателем, с точки зрение эффективности воздействия на производственный процесс является количество продукции, которую делает один человек за определенный промежуток времени. Или сдельная система оплаты труда.

Стоит помнить, что все ресурсы имеют свойство заканчиваться или имеют свой предел и для увеличения выработки, перевыполнения установленной нормы работодателям постоянно необходимо внедрять новую технику и применять стимулирующие выплаты.

В ПАО «Аэрофлот» используют системы оплаты труда простые и сложные. Обе они воздействуют на заинтересованность работника. Простые системы оплаты - это связь оплаты работника с результатом труда работника: сдельные - только с количеством изготовленной продукции, повременные – только с количеством отработанного времени.

Сложные системы, в свою очередь, устанавливают зависимость оплаты труда от нескольких показателей, из которых один является основным, а

другие – дополнительными. Количество дополнительных показателей, учитываемых в сложных системах оплаты, зависит от возможностей работников влиять на использование имеющихся резервов повышения эффективности производства и степени многообразия таких резервов. В сложных системах наряду с объективными условиями повышения эффективности производства могут учитываться и субъективные качества работников.

Таким образом, характеристика системы оплаты труда работников в ПАО «Аэрофлот» позволяет нам понять, что она не так проста, как это казалось на первоначальном этапе. Да, ни один из потенциальных работодателей не будет раскрывать все секреты установленного внутреннего процесса организации компании, однако внешний анализ и доступные источники информации позволили определить, что в ПАО «Аэрофлот» - действует как тарифная, так и бестарифная системы оплаты труда, которые учитывают все индивидуальные характеристики наёмного рабочего и имеют четкую диверсификацию в зависимости от уровня и сложности занятости человека. В компании присутствуют огромное количество показателей, (временной, количественный, качественный, субъективный и т.д.), которые определяют и воздействуют напрямую на уровень оплаты труда. Однако более подробно узнать про оплату труда (уровень) нам поможет проведенный анализ данных, которые находятся в открытом доступе.

В связи с ограниченностью данных и полноты сведений по исследуемой тематике, а точнее заработной платы, то считаем целесообразным рассматривать данную характеристику по срезу операционных расходов за отчетный период 2017 года с последующей оценкой их на 2018 год. (рисунок 1.5)

Также особому подходу в области поддержки своих сотрудников свидетельствуют данные, отраженные в таблице 2.1

Таблица 2.1

Расходы на оплату труда в млн. руб.[1]

	Три месяца, закончившихся		Девять месяцев, закончившихся	
	30 сентября 2018 г.	30 сентября 2017 г.	30 сентября 2018 г.	30 сентября 2017 г.
Заработная плата	15 729	17 097	47 382	47 105
Расходы по пенсионному обеспечению	3 140	3 857	10 779	10 069
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	787	1 232	3 154	3 335
Итого расходы на оплату труда	**19 656**	**22 186**	**61 315**	**60 509**

Официальная информация, представленная компанией ПАО «Аэрофлот», говорит о том, что за три месяца на один и тот же период времени (сентябрь 2017 г.) показатели выше, нежели в 2018 г. аналогичного периода.

При анализе информации необходимо указать, что под расходами по пенсионному обеспечению здесь включают:

1) обязательные отчисления в Пенсионный фонд РФ;
2) отчисления в негосударственный пенсионный фонд в рамках пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа осуществляет дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20% за 9 месяцев 2018 г., 20% за 9 месяцев 2017 г.) от перечислений, осуществляемых самими сотрудниками – участниками данной программы;
3) увеличение чистой приведенной стоимости будущих вознаграждений, которые Группа планирует выплатить своим работникам при выходе на пенсию по программе пенсионных планов с установленными выплатами.

Итак, цифры заметно ухудшились, как по заработной плате, так и по расходам по пенсионному обеспечению и социальным отчислениям во

[1]Источник: Официальный сайт компании, Публичное Акционерное Общество «Аэрофлот – Российские Авиалинии» - Сокращенная консолидированная промежуточная финансовая отчетность за 9 месяцев 2018 года. https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/infortmation_disclosure/ezho/2018/iv/pril1.pdf

внебюджетные фонды в 2018 г. за три месяца, по сравнению с аналогичным периодом 2017 г., аж на 1,368 млн руб.; 0,717 млн. руб.; 0,445 млн. руб. Это можно связать, в первую очередь, с нестабильностью экономического курса рубля к другим валютам, а, во-вторых, с дестабилизацией цен на топливо. А как нам уже известно, затраты на авиационное топливо занимает первое место, то, можно предположить, что перерасчет произошел именно по этому пункту.

Однако в долгосрочной перспективе табличные данные показывают совершенно иную перспективу. Показатели по двум направлениям незначительно выросли (заработная плата и расходы по пенсионному обеспечению), но социальные отчисления во внебюджетные фонды сократились за 9 месяцев на 181 единицу по сравнению с аналогичным периодом 2017 г, что может говорить, о том, что политика в области собственного внутреннего внебюджетного фонда работает не идеально и требует доработки, так как, к сожалению, мировая экономика устанавливает ритм жизни, и программа не успевает отслеживать все ее колебания.

В связи с чем, внутренние установленные коэффициенты внебюджетного фонда (для работников ПАО «Аэрофлот») не закрывают вопросы удовлетворенности трудящихся, а бюджет на ее постоянное совершенствование не может выделяться из-за проблем с финансированием.

Поэтому частые ее изменения приведут к расходованию денежных средств компании и инвесторов, вместо формирования стабильности. Решение здесь может быть не простое. Перестать быть зависимыми от мировой экономики. А так как ПАО «Аэрофлот» - национальная компания, такой вариант развития событий станет только возможным при условии формирования самой Российской Федерацией политики, направленной на независимость от мировой экономики, хотя бы частично.

Выше проанализированные данные продемонстрировали нам, что с одной стороны можно наблюдать увеличение показателей, а с другой их

незначительное понижение. Для полноты картины и понимания вектора движения, и возможности компании адаптироваться к современным реалиям и идти одним шагом со временем, предлагается проанализировать структуру фонда оплаты труда по ведущим профессия компании Компании рис.2.1.



Рис. 2.1. Структура фонда оплаты труда по ведущим профессиям компании (ПАО «Аэрофлот»), %[1]

Из диаграммы видно, что диверсификация специальностей в % к уровню оплаты в ПАО «Аэрофлот» достаточно широка, и составляет 32%. Необходимо отметить, что на рисунке отмечены наиболее востребованные профессии (популярные), то есть те, которые пользуются наибольшим спросом. Однако сильно выделяются две позиции:

1) пилот помощник воздушного судна – порядка 19%;

2) командир воздушного судна – 49%;

Основная деятельность компании - авиаперевозки, следовательно, требования к должностям пилота, командира воздушного судна – достаточно

[1] Источник: составлена автором на основании данных, хранящихся в открытом доступе

велики и требуется огромное количество усилий и личностных черт характера для занятия этих должностей. Оплата исходит из обязанностей и функций, в данном случае, их будет достаточно, оплата труда будет также соответствовать выполняемым требованиям.

Наибольший интерес для оценки конкурентоспособности компании вызывает уровень среднемесячной заработной платы.

На рисунке 2.2. представлена заработанная плата сотрудников ПАО « Аэрофлот».

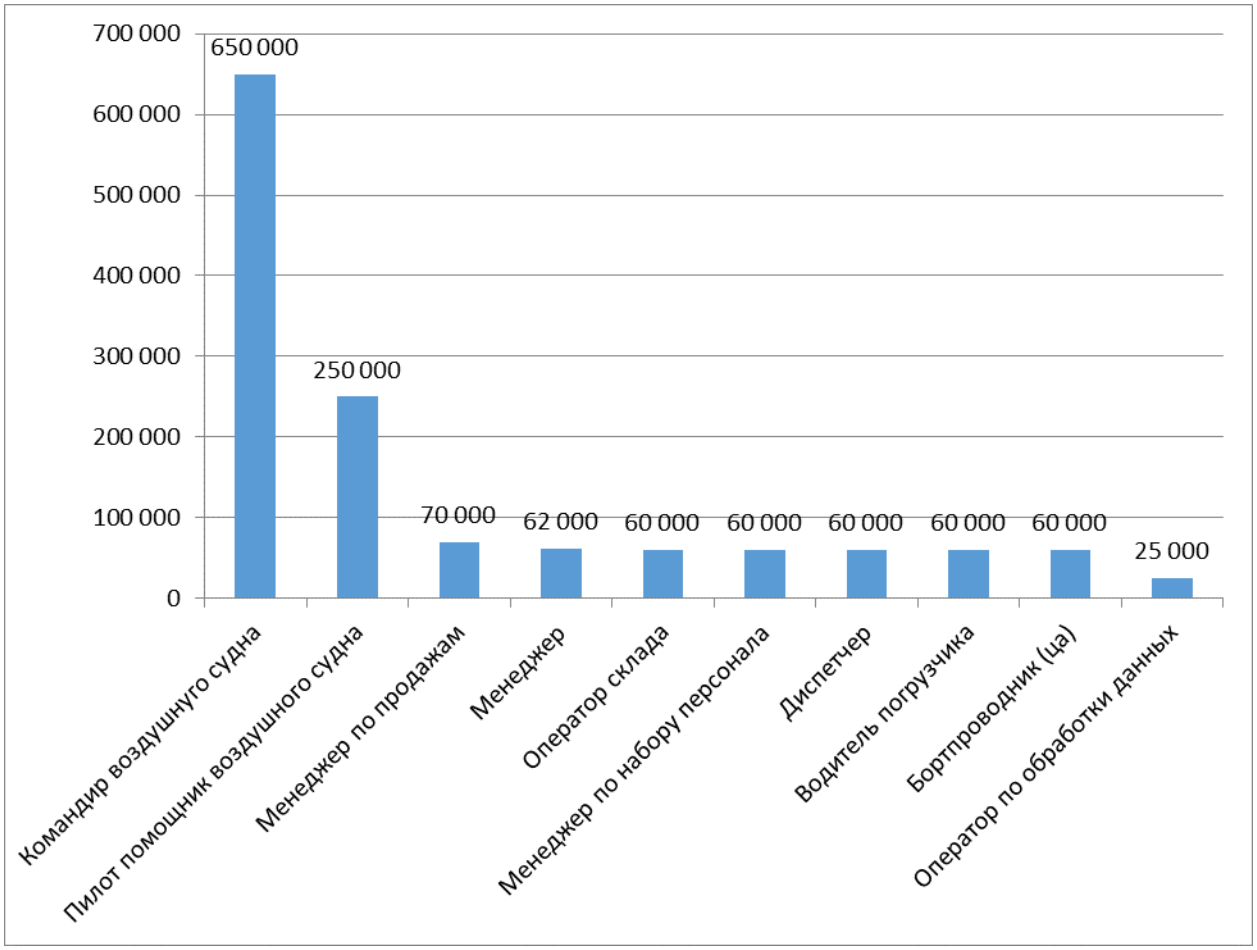

Рис. 2.2. Анализ среднемесячной з/п в ПАО «Аэрофлот» по ведущим профессиям, руб.[1]

Наибольший уровень заработанной платы в компании установлен командиру воздушного судна и пилоту помощнику.

[1] Источник: составлена автором на основании данных, хранящихся в открытом доступе

Между этими двумя профессиями и остальными наблюдается большой разрыв, что объясняется такими факторами, как значимость сотрудника, квалификационные требования, текучесть кадров.

Специфические профессии, которые востребованы на рынке труда, имеют не такой большой резонанс и оплату, нежели узконаправленные (пилоты).

Стоит отметить, что заработная плата в диаграмме указана без каких-либо надбавок, следовательно, это чистый доход, который получает сотрудник, не имеющий никакого-либо опыта, или самый старт, с чего будет начинать специалист.

Исключение, конечно же, составляет пилот и командир судна.

Заработная плата командира воздушного судна и пилота поражает, однако, если учесть все риски и кол-во времени, которое они проводят в воздухе, оплата труда вполне становится оправдана.

Максимальную заработную плату получают пилоты со стажем работы в должности командира воздушного судна не менее трех лет, а также при достижении полетного времени 90 часов в месяц (900 часов за календарный год).

Для привлечения на работу квалифицированного летного состава в «Аэрофлоте» действует система стимулирующих единовременных выплат при трудоустройстве. Для командира воздушного судна входной бонус составляет 650 000 руб., для второго пилота – 350 000 руб.

Стимулирование распространяется на тех, кто впервые трудоустраивается в компанию, а также на бывших пилотов «Аэрофлота», которые возвращаются на прежнее место работы, но не менее чем через три года с увольнения из группы «Аэрофлот».

И такая заработная плата далеко не предел. Например, оплата труда пилота в Китае в среднем вчетверо выше, чем в России, – $17 000-25 000 в

месяц – это порядка 1 млн. 600 тысяч рублей при переводе на актуальный курс доллара к рублю.

Однако проблемы с оплатой, как бы это странно звучало, не единственная проблема. По отзывам самих сотрудников компании, не редко при трудоустройстве, можно столкнуться с недопониманием высшего руководства и обычного сотрудника – конфликты. Это стандартные явления, с которыми сталкивается любой работодатель.

Переработки, нет четкого графика – все это также встречается в ПАО «Аэрофлот» - однако при желании и особом трудолюбии – успех в компании будет ждать не за горами.

ПАО «Аэрофлот» любит и ценит кадры, которые отдаются полностью работе и вносят изменения в структура рабочего дня.

Зарплата бортпроводника в Аэрофлоте – самая высокая в России. Минимальная зарплата стюардессы Аэрофлота – 40-50 тыс. руб., максимальная – 1500-1800 дол. Обратите внимание, кстати, на каком месте располагает Аэрофлот в рейтинге безопасности полётов.

Если сравнивать зарплаты стюардесс/стюардов других российских авиакомпаний, например, «S7», с тем, сколько зарабатывают стюардессы/стюарды в Аэрофлоте, то у последних оклад значительно выше.

Зарплата стюардессы/стюарда в России зависит от класса (количества часов, проведённых в небе), стажа работы и качества работы (существует система бонусов). За время работы по профессии стюардесса/стюард может подняться от третьего класса до уровня старшего бортпроводника (Таблица 2.2).

Максимальную зарплату, обычно получают только те, кто обслуживает международные рейсы и обслуживают пассажиров бизнес класса.

Таблица 2.2.

Дифференциация заработной платы бортпроводников в зависимости от класса[1]

Классы	Сумма заработной платы
3-й (1000 часов и больше)	40-50 тыс. руб.
2-й (2000 часов и больше)	60-70 тыс. руб.
1-й (3000 часов и больше)	до 100 тыс. руб.
Старший бортпроводник	120 тыс. руб.

Расходы по заработной плате бортпроводников в расчёте на летный час определяются по выражению:

Эб=К* (∑ЗПпб + ∑ ЗПсдб + ∑ ЗПсодб) / (∑Н)

Где: Эб - заработная плата бортпроводников, руб. /ч; ∑ЗПп - повременная заработная плата бортпроводников за месяц, руб.; ∑ ЗПсд - сдельная заработная плата бортпроводников за месяц, руб. ∑ ЗПсод - расходы на содержание бортпроводников, отнесенные на месяц, руб.; ∑Н - налет часов по рассматриваемому типу ВС, за квартал; К - коэффициент, учитывающий расходы на оплату труда командно-летного состава, не учтенные в заработной плате летного состава.

Зарплата бортпроводницы может варьироваться в промежутке 40-150 тыс. рублей в месяц и зависит от многих факторов:

- Размер авиакомпании, ее престижность и доля на рынке. Тарифная система авиакомпании. Город и степень развития пассажирских перевозок в регионе. В столице и мегаполисах зарплаты могут быть

[1]Источник: Официальный сайт компании, Публичное Акционерное Общество «Аэрофлот – Российские Авиалинии» - Сокращенная консолидированная промежуточная финансовая отчетность за 9 месяцев 2018 года. https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/infortmation_disclosure/ezho/2018/iv/pril1.pdf

выше, чем в небольших городах, даже в одной и той же авиакомпании.

- Уровень компетенции стюардессы и количество часов налета.

Новичку предложат зарплату от 40 тыс. рублей в месяц. По нарастающей идет зарплата при увеличении класса бортпроводника (3, 2, 1, старший и бортпроводник бизнес-класса).

- Ценности сотруднику добавляет и знание языков. Характеристики рейса (местный, международный, обслуживание чартерных рейсов).

Выше оплачиваются международные перелеты. Доплата составляет от 1500 рублей в месяц

- Длительность перелета находится в прямой зависимости от оплаты — чем дольше рейс, тем выше стоимость часа работы.
- Класс пассажиров.

При работе в бизнес-классе и выше доход будет больше. Количество проданной продукции на борту самолета.

- За нестандартные случаи (улаженный конфликт на борту) можно получить поощрение от компании.
- Иные доплаты (ночные полеты, за интенсивность, вредные условия труда, иные доплаты предусмотренные договоров).

Таким образом, Компания ПАО «Аэрофлот» - национальная компания, национальный перевозчик, являющийся бесспорным лидером в области гражданской авиации России.

Однако, как и у всех крупных компаний гигантов, в мультимодальной компании встречаются проблемы особой важности, с которыми необходимо бороться и противостоять, а в каких-то моментах стоит даже адаптироваться (принять). Она по-своему уникальна, эта уникальность заключается в оплате труда, диверсификации профессий, и конечно же, различным бонусам.

И несмотря на существующие недочеты, в виде снижения финансирования внебюджетного фонда, невозможности своевременно

принимать корректирующие действия, ПАО «Аэрофлот» по праву будет занимать лидирующие позиции, как лучше работодателя, благодаря своей расширенной и специфической внутренней политике, направленной на поддержание и стабилизацию персонала.

Глава 3. Организация материального стимулирования труда в компании ПАО «Аэрофлот» и его экономическая оценка

3.1.Теоретические аспекты мотивации труда

Именно сегодня в нашей стране основным вопросом благополучного развития организации становится поиск современных способов управления персоналом. Эффективное управление персоналом есть ключ к повышению уровня социально-экономической составляющей в рамках любой организации, компании, предприятия. Одним из инструментов системы управления персоналом выступают четко сформированная система мотивации и стимулирования труда, о которой мы более подробно будем говорить чуть позже, которые ориентированы на обеспечение возможности повышения потенциала заинтересованности работников в организации трудовой деятельности и повышении качества работы и услуг.

Важность ориентирования на построение качественной системы мотивации и стимулирования труда необходима для недопущения момента, связанного с демотивацией сотрудников, которая способствует снижению производительности труда (что характеризуется частичным или абсолютным отстранением сотрудника от добросовестного исполнения своих служебных функций).

Стоит отметить, мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, воздействующих на поведение человека, побуждающих его к определенным действиям, а мотив, в свою очередь – это побудительные причины поведения и действий, развивающиеся под воздействием потребностей и интересов человека.

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. И когда эти цели

достигаются, получается взаимозачет работодателя и работника. На таком подходе базируется выплата заработной платы. Есть результат или выполненная цель, к которой относится в том числе операционная работа, есть вознаграждение.

Система мотивации труда представляет собой совокупность инструментов и методов, нацеленных на мотивирование и стимулирование работников для организации положительного бизнес-процесса и достижения целей организации.

Система мотивации распределена на два крупных блока: материальная и нематериальная система мотивации, которые базируются на вознаграждениях. Важно обеспечить эффективность системы мотивации и стимулирования для недопущения демотивирования сотрудников предприятия.

А причины, которые ведут к ее потере достаточно разнообразны.

Факторами потери мотивации у персонала могут быть:

1) нарушение негласного контракта;
2) неиспользование навыков сотрудника (узкий профиль деятельности);
3) игнорирование идей и инициативы (полная абсорбция от реалий работника);
4) отсутствие чувства причастности к предприятию (наиболее распространенное явление, когда человек не понимает для чего и зачем он регулярно делает то или иное действие;
5) отсутствие личного и профессионального роста (отсутствие всякой заинтересованности в повышении квалификации. Вытекает из предыдущей причины);
6) отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства (к сожалению, не все работодатели наделены некой мудростью и не наделены способностью уважать чужой труд и заслуги);

7) отсутствие изменений в статусе сотрудника (это может происходить и тянуться как из повседневной жизни рабочего, так и со стороны рабочего процесса, когда на протяжении долгого периода нет перспективы роста).

В связи с чем, оценка системы мотивации и стимулирования крайне необходима для отслеживания показателей трудоспособности персонала.

Стимулирование трудовой деятельности – это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на мотивацию персонала посредством использования внешних для него благ – стимулов.

В ПАО «Аэрофлот» организована эффективная система обучения и повышения квалификации персонала. Компания полностью соответствует всем современным требованиям международных стандартов и Федеральных авиационных правил в области подготовки персонала, это подтверждается не только национальными рейтингами, но и также международными[1].

В 2018 году было организовано обучение около 29 тысяч слушателей как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации.

В отчетном периоде в собственном департаменте подготовки авиационного персонала было проведено 564 учебных сбора, прошли обучение более 7 тысяч слушателей из числа инженерно-технического персонала, летного состава и наземных специалистов по программам обучения на новые типы воздушных судов, подготовки на авиационных тренажерах, организации пассажирских и грузовых авиаперевозок, бронирования в автоматизированной системе SABRE и другим.

[1] Аэрофлоту вновь присуждена международная премия Skytrax World Airline Awards в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы».

В 2018 году в ПАО «Аэрофлот» была проведена аттестация более 4 тысяч руководителей и специалистов, в ходе которой 99,5 % сотрудников подтвердили соответствие занимаемой должности.

Причин, которые подталкивают к изменению системы материальной мотивации персонала компании «Аэрофлот» много, однако, по нашему мнению, наиболее важные:

- неэффективность системы премирования, отсутствие четких критериев выплаты премий;
- отсутствие зависимости величины премии от индивидуального вклада работника.

Советом директоров Общества было утверждено Положение «О программе участия в прибыли ПАО «Аэрофлот», в соответствии с которым из чистой прибыли Общества выделяются средства для формирования Фонда вознаграждения работников, чья оплата труда формируется и производится на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

В соответствии с п. 2.1. Положения: «на вознаграждение работников ПАО «Аэрофлот» текущего года над планом текущего года.

Перевыполнение планового показателя текущего года Группы «Аэрофлот» по чистой прибыли	Процент от размера перевыполнения планового показателя Группы «Аэрофлот» по чистой прибыли, направляемый в Фонд вознаграждения
Менее 0 %	0,0 %
0 — 10 %	2,5 %
10 — 15 %	5,0 %
15 — 20 %	7,5 %
Более 20 %	10,0 %

Рис.3.1.Механизм формирования вознаграждения сотрудникам ПАО «Аэрофлот»[1]

[1] Источник: разработано автором

Что это может означать? А непосредственно то, что индивидуальный подход к выплате стимулирующих средств или (мотивационный фактор) – имеет не определенный характер в ПАО «Аэрофлот». Решением может послужить – более четкое руководство и гибкий информационный подход к начислению дополнительных денежных средств, к основному окладу сотрудника компании.

Это может быть сделано через внутренние документы (распоряжения компании), где будут перечислены основные категории, по которым происходят дополнительные взаимозачеты, при этом не минуя нормативно-правовую часть.

Однако для того, чтобы дальше переходить к более глубокому анализу мотивации труда работников в компании, предлагается вернуться к самому определению мотивации персонала?

Проблема определения понятия и сущности мотивации персонала заключается в том, что существует огромное множество его расшифровок. Многогранность данного термина уникальна. На сегодняшний момент это слово фигурирует в криминалистике, биологии, физиологии, экономике. Все они по своей сути разные, но есть одно общее – причина активности, то есть то, что заставляет двигаться и достигать результаты, поставленные цели.

В условиях нашей тематической структуры работы, наибольший интерес представляет для нас экономический подход обоснования мотивации – «комплект внутренних и внешних факторов, которые определяют поведение человека»[1] или «Мотивация – характер действий людей, которые определяются их волевыми особенностями и тем, как соотносятся цели и причины»[2]

Из всего выше сказанного следует, что мотивация:

1) процесс, призыв к действию, как индивидуально каждого человека, так

[1]См.: Е.А. Родионова. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М., 2017. – С. 21
[2] Там-же

и группы, организации, компании;

2) система факторов, которые формируют и определяют поведение, позволяющее достигать цели.

Общий процент для формирования итогового Фонда вознаграждения формируется суммированием обоих показателей с учетом степени их выполнения.

План по чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по результатам 2018 года перевыполнен более чем на 20 %. Процент от размера перевыполнения планового показателя Группы «Аэрофлот» по чистой прибыли, предлагаемый Советом директоров для направления в Фонд вознаграждения равен 10 %.

Процент от размера перевыполнения плановой чистой прибыли по данному показателю, рекомендуемый для направления в Фонд вознаграждения, равен 10,0 %.

Решение о выплате Фонда вознаграждений принимается Общим собранием акционеров.

Для категорий работников, формирование и оплата труда которых не связаны с КПЭ, действует Положение о вознаграждении работников.

Количество работников Общества, чья оплата труда не связана с КПЭ, составляет порядка 15 000 человек.

Действие данного Положения распространяется на работников (в основном производственных и летный подразделений) за исключением работников ПАО «Аэрофлот», переведенных на систему оплаты труда на основании ключевых показателей эффективности.

На вознаграждение работников по данному Положению выделяются средства из чистой прибыли, полученной ПАО «Аэрофлот» по результатам финансовой деятельности за отчетный год в размере 7 % от суммы чистой прибыли, при условии ее выполнения на 100 % и дополнительно 20 % от суммы чистой прибыли, превышающей плановый показатель.

По результатам исследований, проведенных компанией Ward Howell, выплаты по программам участия в прибыли в международных компаниях составляют в среднем 20 — 50 % от суммы чистой прибыли. В российских компаниях программы участия в прибыли зачастую отсутствуют.

Помимо денежных поощрений работники Компании также отмечаются различными наградами.

В 2018 году работники Компании были награждены государственными наградами Российской Федерации, Почетной грамотой Президента Российской Федерации, наградами Правительств Москвы и Московской области, Министерства транспорта, других министерств и ведомств. Девяти работникам была объявлена благодарность Президента Российской Федерации. Более 60 работников получили знаки отличия «За безаварийный налет часов» I, II, III степени.

Плавно переходя к ПАО «Аэрофлот», можно сказать, что индивидуализация в денежных отчислениях прослеживается и мотивационный фактор здесь играет особо важную роль.

По методам, общая система мотивации и стимулирования в компании делится на:

1) Материальные методы – система оплаты труда, различного рода премии и бонусы;
2) Нематериальные методы – здесь включено все то, что находит свое отражение в социальном пакете для сотрудника компании.

Что не может не говорить о верифицированном подходе. Размер выплат работника зависит напрямую от установленного оклада. Также учитывается:

1) Категория должностей;
2) Результативность структурного подразделения;
3) Особенность регионального рынка труда;
4) Индивидуализм, о чем говорилось выше при определении

мотивационной составляющей.

Однако перечисленные пункты касаются именно сотрудников компании, минуя руководящие должности, где эффективность рассчитывается исходя из принятых норм расчета Советом директоров.

В ПАО «Аэрофлот» пристальное внимание уделяется мотивации пилотов, что вполне логично, поскольку основной вид деятельности – авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе.

Происходит эта самая мотивация посредством постоянной индексации должностного оклада и стимулирующих единовременных выплат.

Так, например, происходит компенсация расходов по обучению, увольнению с предшествующих мест работы.

Что же касается нематериального метода, то это награждение и поощрение сотрудника за достижение высокого показателя в работе.

Так, например, в связи с тем, что доля акций распределена, как на государственные (61,17%), юридические лица (34,04%) и физические лица (4,79%), то руководство компании проводит политику награждений посредством государственных наград Российской Федерации, ведомственных наград Минтранса России, иных ведомств и корпоративных поощрений.

Такой подход заставляет работников становиться по-настоящему частью компании и достигать результаты.

ПАО «Аэрофлот» является участником ZED/MIBA FORUM — некоммерческой организации, насчитывающей более 190 авиакомпаний-участников и регламентирующей условия оформления льготных перевозок работников в личных и служебных целях.

В 2018 ПАО «Аэрофлот» подписало соглашения о льготных перевозках еще с 7 авиакомпаниями. В течение года около 11 тысяч работников

ПАО «Аэрофлот» воспользовалось льготными билетами на рейсы партнеров по соглашениям о льготной перевозке в личных и служебных целях.

Стимул, еще один немаловажный структурный элемент мотивации, и в компании он выражается в отработанных часах и выслуге лет (7000 тыс. рублей за календарный год).

Также в компании реализуется огромный спектр социальных программ, специально направленных на профессиональный и личностный рост сотрудников, что является особым конкурентным преимуществом и способствует привлечению квалифицированного персонала, поскольку все эти меры направлены на формирование:

1) Благоприятного климата в команде;
2) Самостоятельности работников;
3) Имиджа компании.

Нельзя не упомянуть и про социальный пакет, который превышает и без того объем льгот, гарантий и компенсаций, установленных трудовым кодексом и нормативно-правовыми актами в разы.

Для подтверждения всего выше сказанного, приведем небольшую детализацию по элементам системы мотивации и стимулирования.

1) НПО или негосударственная система пенсионного обеспечения, которая действует в ПАО «Аэрофлот». Основана она на взаимоучастии сотрудника и работодателя. Устроена это система таким образом, что негосударственная пенсия формируется из ежемесячных взносов работника, ежеквартальных доплат со стороны компании, ежегодного инвестиционного дохода, начисляемого посредством НПО на сумму взносов сотрудника. В конечном итоге, сотрудники получают значительную прибавку к своему пенсионному доходу, при этом сторонние выгода в виде вкладов в банке.
2) Санаторно-оздоровительная карта. В рамках данного направления действует огромное количество программ, направленных на

сохранения здорового трудового состава работников. Программы оздоровления проходят как на территории РФ, так и за рубежом.

3) Спортивное мероприятия. Компания строго придерживается не только здорового курса сотрудников, но и физкультурно-оздоровительного. И арендует на постоянной основе для своих сотрудников помещения для занятия спортом.
4) Жилищная программа для пилотов. Как говорилось выше особая мотивирующая составляющая сделано именно для этого состава служащих.
5) Жилье для ключевых специалистов. Специально для работников предоставляется жилье вблизи аэропорта.
6) Служебный автотранспорт и автостоянка.
7) Возмещение затрат на детей в дошкольных учреждениях.
8) Особые социальные льготы для лётного состава. Данное направление выражается в предоставлении оплачиваемого отпуска на 70 дней. Специальные программы по страхованию, бесплатный фитнес и много другое.
9) Посещение медицинских учреждений. В компании действует свой собственный медицинский центр, который обслуживает самих сотрудников компании, так и членов их семей.

Таким образом, подводя итог всему выше сказанному, хотелось бы еще раз акцентировать внимание на том, что мотивация сотрудника является очень важным элементом становления и развития компании, повышения ее значимости, имиджа и результативности.

А становится это возможным, благодаря ряду элементов и стимулу, который будет двигать сотрудника вперед к поставленным целям и выражаться в денежной компенсации, удовлетворяющей как работника организации, так и работодателя.

3.2 Анализ основных показателей системы материального стимулирования в компании ПАО "Аэрофлот"

В условиях быстро меняющейся внешней среды для создания конкурентных преимуществ руководству компаний необходимо использовать инновационные подходы к управлению трудовыми ресурсами, основанные на действенной системе стимулирования.

При этом, критерии системы стимулирования труда должны соответствовать стратегии кадрового управления, и она должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

В работе был проведен анализ актуального состояния системы стимулирования труда персонала ПАО «Аэрофлот».

Были выявлены следующие проблемы:

- устаревшая программа премирования персонала;
- ограниченность форм нематериального стимулирования.

Так как в ходе анализа был выявлен ряд недостатков, для их устранения целесообразно реализовывать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда персонала. Они направленны на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности и привлекательности работы, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству выполнения ими работ, повышение производительности труда и увеличение прибыли компании.

Цель рекомендаций состоит в разработке мероприятий по повышению удовлетворенности персонала организации системой стимулирования их труда.

Данную цель можно достичь проведением конкурсов по премированию персонала, созданием информационной системы (сайт компании), публичным поощрением персонала.

Сводный комплекс рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала[1]

№	Проблемы	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Несовершенная программа премирования персонала	Актуализация программы премирования персонала	• разработка положений о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества средиструктурных подразделений; • создание фондов премирования за рациональные предложения и премирования по итогам трудового соперничества; • организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений и конкурса за рациональные предложения:создание комиссии; • определение состава участников; • выбор и установление критериев сравнимости к успехам; • сравнение достигнутых участниками результатов и их оценка;определение победителей; • доведение до сведения администрации и общественности итогов подведения соревнования; • поощрение победителей соревнования; • внедрение изменений в положение о премировании сотрудников.	• Повышение производительнос ти труда на 2% • Увеличение прибыли компании на 2% • Повышение удовлтворенности персонала собственным трудом • Повышение уровня квалификации работников • Обеспечение возможностей самореализации • Снижение текучести кадров на 10%
2	Ограниченность форм нематериальног о стимулирования	Расширение Форм Нематериального стимулирования	• внедрение систематического информирования персонала:создание локального информационного ресурса - интернет-портала компании; • проведение конкурса на звание «Лучший сотрудник месяца»; • разработка положений о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений; • организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений.	• Повышение производительности труда на 2% • Создание атмосферы вовлеченности; • Повышение уровня коммуникаций и совместной работы • Общественное признание

[1] Источник: разработано автором.

Особое место в системе оплаты труда сотрудников ПАО «Аэрофлот» занимает положение о премировании.

На рисунке 3.2 представлена выписка из положения о премировании, в которой можно увидеть основные показатели и условия.

N п/п	Категория работников и вид работ	Показатели премирования	Условия премиро-вания	Размер премии
1	Летный состав экипажей воздушных судов, выполня-ющий транспортные и другие виды полетов (кроме спецрейсов)	Безаварийная летная работа, выполнение годового плана налета часов		
		При плане в размере от установленной годовой нормы налета часов:	Класс специа-листа	Количество месячных должностных окладов
		свыше 80%	I	3,0
			II	2,5
			III	2,0
		от 65 до 80%	I	2,25
			II	2,0
			III	1,75
		от 35 до 65%	I	2,0
			II	1,75
			III	1,5
2	Летный состав экипажей воздушных судов, выполняющий рейсы	Безаварийная летная работа, выполнение годового плана налета часов		
		При плане в размере от установленной годовой нормы налета часов:		% от суммы годовой погектарной оплаты
		свыше 70%	I	30
			II	25
			III - IV	20
		от 30 до 70%	I	20
			II	15
			III - IV	10

Рис. 3.2 Фрагмент положения о премировании сотрудников ПАО «Аэрофлот» [1]

Данные мероприятия, направленные на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала, в конечном итоге повысят

[1] Источник: Положение о премировании сотрудников ПАО «Аэрофлот».

мотивацию сотрудников на труд, производительность труда и тем самым увеличат прибыль предприятия.

Дополнительное премирование за инновационные (рациональные) идеи.

Авиакомпании постоянно ищут способы снижения издержек и производственных затрат в силу роста стоимости топлива, усиления конкуренции и изменение потребностей авиапассажиров .

Один из них – поощрение сотрудников (бонус в виде премии) за инновационные идеи, в случае их внедрения. Сотрудники-новаторы хотят иметь влияние на происходящие процессы. Одним из ключевых факторов привлечения и удержания сотрудников в компании – это возможность иметь влияние и вес в компании.

Благодаря грамотным решениям как со стороны персонала авиакомпании так и со стороны наземных служб удается сэкономить для работодателя достаточно большие средства (например: поочередная (порядовая) посадка и высадка пассажиров, в 2 трапа).

Новаторская деятельность может стимулироваться единовременным денежным вознаграждением за инновацию в зависимости от стоимости внедрения инновации и от экономического эффекта, прогнозируемого в результате внедрения.

Конкурс может проводится среди сотрудников.

На конкурс могут приниматься проекты, носящие инновационный характер, имеющие своей конечной целью создание опытных образцов изделий и технологий в различных областях деятельности, и являющиеся конкурентоспособными на российском и зарубежном рынках.

Общее руководство организацией конкурса осуществляет отдел кадров. Формируется комиссия для оценки инновационных идей, в состав которой входят руководители подразделений.

Для участия в конкурсе сотрудники должны:

- предоставить заявку, при подписании которой, участник гарантирует, что он согласен с условиями участия в данном конкурсе;
- анкету инновационного проекта;
- соглашение между участниками проекта и правообладателем интеллектуальной собственности.

Назначается дата защиты проектов, претендующих на финансирование, перед комиссией (презентация, ответы на вопросы).

Далее проводится оценка инновационных проектов, которую осуществляет комиссия. Основными критерии оценки являются:

- новизна;
- соответствие стратегическим целям предприятия;
- востребованность результатов;
- достижимость результата;
- эффективность идеи;
- готовность к внедрению.

Комиссия подводит итоги конкурса и определяет трех победителей конкурса, получающих премию:

- за первое место выплачивается 5% от результата;
- за второе место – 3%;
- за третье – 2%.

Новаторская деятельность должна стимулироваться единовременным денежным вознаграждением за инновацию. Премия за рационализаторское предложение устанавливается авторам рационализаторского предложения как единовременная фиксированная поощрительная выплата за поданное и внедренное рацпредложение.

Для выплаты премии за рациональные предложения компания выделяет фонд, для расчета которого в качестве базы используется ожидаемый экономический эффект. Учитывая величину экономического

эффекта, определяется максимальный общий размер премии за экономический эффект представленный в таблице 3.2

Таблица 3.2

Общий размер премии за экономический эффект[1]

Экономический эффект, руб.	Общая сумма премии (% от экономического эффекта)
до 2 млн.	12%
от 2 млн. – до 4 млн.	10%
от 4 млн. – до 6 млн.	8%
от 6 млн. – до 8 млн.	6%
от 8 млн. – до 10 млн.	4%

Предполагаемый экономический эффект составляет 2 млн. руб. Следовательно, для выплаты премии за рациональные предложения компания выделяет фонд 10% от экономического эффекта. В итоге сумма премии за новаторство составит 200 тыс. рублей.

Победитель конкурса получит 100 тыс. рублей. Участник, занявший второе место – 60 тыс. рублей. За третье место – 40 тыс. рублей.

Затраты на мероприятие составят 200 тыс. руб.

В целях усиления заинтересованности работников предприятия в высокопроизводительном труде, улучшения технико- экономических показателей структурных подразделений, сокращения потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, и повышения эффективности производства предлагаем ввести мероприятие по премированию сотрудников по итогам трудового соперничества.

Трудовое соревнование – это особая форма стимулирования, при которой поощрение коллективов или отдельных работников зависит от сравнения результатов эффективности их деятельности. Стимулирующий эффект достигается благодаря общественному признанию и поощрению

[1] Источник: составлено автором

лучших коллективов передовиков производства. Желание соревноваться, порождается внутренним состоянием работника быть лучшим и присутствует почти у каждого. Однако само соревнование в коллективе можно организовать только при наличии возможности определения победителей посредством сопоставления результатов, для чего должны существовать обоснованные критерии сравнимости результатов труда с учетом специфики деятельности работников.

Кроме того, при подведении результатов труда участников соревнования необходим анализ всех условий выполнения принятых обязательств, а также гласность их подведения.

Для внедрения данного мероприятия необходимо разработать положение о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений.

Общее руководство организацией конкурса осуществляет отдел кадров. Формируется комиссия для оценки результатов трудового соперничества, в состав которой входят руководители подразделений.

Коллективные формы трудового соперничества предусматривают состязание следующих видов структурных подразделений ПАО «Аэрофлот»: производств, цехов, отделов, участков, бригад (производственных и вспомогательных).

Основными критериями для оценки результатов трудового соперничества являются:

- выполнение соревнующимися коллективами плановых заданий, предусмотренных всеми основными показателями работы;
- отсутствие у сотрудников подразделения дисциплинарных взысканий;
- отсутствие претензий со стороны обслуживаемых участков;
- отсутствие в подразделении случаев производственного травматизма;

- состояние оборудования и инструментов.

По каждой оцениваемой позиции подразделению выставляется оценка от 1 до 5 баллов, после чего выводится средний балл по подразделению. Затем комиссией проводится сравнение достигнутых структурными подразделениями результатов и их оценка. Сотрудникам подразделения набравшего по итогам трудового соперничества средний балл не ниже 4,5 выплачивается премия.

Распределение премии конкретному работнику производится с учетом его трудового вклада в общие результаты работы (цеха, участка, отдела, бригады).

В данном случае должен быть сформирован дополнительный премиальный фонд для поощрения сотрудников. Фиксированный премиальный фонд по подразделению, подлежащему премированию будет составлять 68 тыс. рублей.

И так как мероприятие проводится раз в квартал, то фонд составит 272 тыс. руб. Затраты мероприятие составят 272 тыс. руб.

Систематическое информирование персонала является важным элементом стимулирования персонала. Если сотрудники организации не осведомлены о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снизит их настрой на работу с высокой отдачей.

Ведь одной из базовых потребностей человека является потребность в систематическом информировании, так он может преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых вопросов.

Систематическое информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности делам организации.

Характер движения информации в компании имеет огромное значение.

Чем больше текущей информации о деятельности компании, о принятых управленческих решениях получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность.

Одним из способов организации корпоративной информационной среды является создание локального информационного ресурса – интернет-портала организации.

Интернет-портал – это внутрифирменная (корпоративная) информационная среда, имеющая ряд функциональных задач, которые позволяют наиболее полно осуществлять коммуникации внутри компании – между сотрудниками и подразделениями.

Интернет-порталы размещаются во внутренней локальной информационной сети компании и доступны только ее сотрудникам.

На сайте должны использоваться следующие методы информирования сотрудников:

- информация о компании, ее миссии, стратегических целях, планах на ближайший месяц, квартал, год;
- перечень структурных подразделений, основных и вспомогательных производств, цехов, участков;
- информация о руководстве;
- информационная лента для освещения наиболее важных событий, происшедших в организации за последнее время;
- стена для поздравления именинников и лучших сотрудников месяца. Основными целями создания корпоративного интернет-портала являются:
- создание единой базы знаний компании;
- повышение уровня коммуникаций и совместной работы между сотрудниками компании;

- поддержка процессов по унификации и стандартизации процессов и процедур в компании; повышение привлекательности компании.

Конкурс «Лучший сотрудник месяца» Конкурс проводится с целью:

- повышения заинтересованности рабочих в совершенствовании профессиональных навыков;
- формирование у сотрудников чувства гордости за принадлежность к профессии

Порядок выбора лучшего сотрудника месяца, в простом виде состоит из следующих шагов:

- До 25 числа каждого месяца руководители подразделений представляют в отдел кадров информацию о кандидате на присвоение звания «Лучший сотрудник месяца»;
- Руководитель подразделения должен указать успешные достижения своего кандидата за месяц (основание для присвоения звания).
- Решение о выборе лучшего сотрудника месяца из предложенных кандидатов принимается до 1 числа следующего месяца специальным советом (в состав совета, как правило, входят руководители высшего звена). Ответственный за подведение итогов конкурса – руководитель управления персоналом.
- Фотография лучшего сотрудника месяца помещается на сайте и на информационных стендах во всех подразделениях компании.
- Критериями оценки работника служат: производительность труда (объем и время выполняемых работ), качество выполняемых работ, работа в команде, отсутствие нарушений производственного процесса, инициативность, постоянное совершенствование, культура труда (состояние рабочего места в процессе и после выполнения задания), соблюдение правил техники безопасности на складе. Как правило, лучший сотрудник

– это человек, который не просто безупречно выполняет свою работу, но и способен вдохновлять своих коллег на профессиональные достижения, «заряжать» их своей энергией.

Возможная оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы премирования работников ПАО «Аэрофлот» представлена в таблице 3.3 (составлена на условных данных).

Таблица 3.3

Мероприятий по совершенствованию системы премирования работников ПАО «Аэрофлот»[1]

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты, руб.
1	Разработка положений о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений (включая бонусы сотрудникам).	Годовой	Финансовые ресурсы, человеческие ресурсы	от 100000 до 150000
2	Создание фондов премирования за рациональные предложения и премирования по итогам трудового соперничества	Годовой	Финансовые ресурсы	Индивидуально (в зависимости от филиала)
3	Организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений и конкурса за рациональные предложения:создание комиссии;определение состава участников;выбор и установление критериев сравнимости к успехам;сравнение достигнутых участниками результатов и их оценка;определение победителей;доведение до сведения администрации и общественности итогов подведения соревнования.	Годовой	Человеческие ресурсы	от 150000 до 200000
4	Улучшение имиджа предприятия путем участия или опубликования интересных авторских материалов (например социальные сети и т.д.)	Годовой	Человеческие ресурсы	от 5000 рублей Бонус от компании не более 20000

[1] Источник: разработано автором на основании личного опыта.

				рублей
5	Проведение конкурса на звание «Лучший сотрудник месяца»;	Раз в год	Человеческие ресурсы	В зависимости от объема выделенных средств

Представленная таблица основана на данных ПАО «Аэрофлот» размещенные на официальных Интернет-ресурсах, а также на основании интервьюирования сотрудников компании.

3.3 Экономическая оценка системы премирования основных работников компании ПАО "Аэрофлот"

В работе были предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала. Была рассчитана стоимость и назначены ответственные за данные мероприятия.

Стоимость затрат на реализацию мероприятий составила: 572440 рублей.

Экономическая эффективность включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Для определения эффективности проведения предлагаемых мероприятий необходимо рассчитать затраты и экономический результат по мероприятиям.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий будем рассчитывать с учетом прогноза увеличения прибыли на 2 %. Для этого используем формулу 3.1:

$$\Delta П = П2018 \times Э, \quad (3.1)$$

где: Δ П – планируемая прибыль вследствие внедрения мероприятий;

П2018 – прибыль компании за 2018 год; Э – экономический эффект.

Следовательно увеличение прибыли вследствие внедрения мероприятий, учитывая, что они окажут эффект около 2% составит:

Δ П = 121млн. руб. × 0,02 =2,42 млн. рублей.

Предполагаем, что за счет внедрения проекта по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ПАО «Аэрофлот» текучесть кадров снизится на 10%.

Численность уволившихся сотрудников организации за 2018 год составила 128 человек, 10% от 128 составляет 13 человек. Так как 13 человек остаются работать в организации, то снизятся затраты на отбор и найм персонала.

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника на одного человека определены как сумма годовых затрат на поиск и подбор годовых затрат на обучение одного рабочего.

По данным полученным в организации мы выяснили, что средняя стоимость затрат на поиск, подбор составляет 1300 рублей на одного человека, состоящих из:

- расходов на рекламные объявления о вакансиях компании в СМИ;
- затраты на размещение информации о вакансиях на специальных сайтах.

Сумма годовых затрат на обучение одного рабочего, согласно данным полученным в организации составляет 3796 рублей. Следовательно общая сумма затрат на поиск, подбор и обучение одного нового сотрудника.

З= 1300 + 3796 = 5096руб.

Тогда предполагаемая экономия средств на подбор и обучение новых работников, с учетом снижения текучести кадров на 10% составит:

Ээ = 13 × 5096 = 66248 руб./ год

Следовательно, прибыль компании при внедрении мероприятий составит 2486248 руб.

Согласно теоретическим и статистическим исследованиям выяснили, что у рабочих перед увольнением или у новых сотрудников производительность труда за месяц в среднем падает на 30 – 40%. Поэтому в организации существует риск потерь, вызванных снижением производительности труда.

Рассчитаем показатель потерь, вызванных снижением производительности труда на 30% перед увольнением сотрудника – рассчитан как произведение средней дневной выработки на одного сотрудника и предполагаемый коэффициент снижения производительности труда перед увольнением. Показатель потерь на одного человека в месяц составит:

Ппр.= 16 тыс. руб. * 0,3 = 4 тыс. руб. на человека в месяц.

Определение экономической эффективности предложенных мероприятий методом абсолютной эффективности без учета фактора времени. Данный метод включают оценку по следующим показателям: годовой экономический эффект от мероприятия; срок окупаемости затрат; рентабельность капиталовложений.

Годовой экономический эффект определяется по формуле 3.2:

Э = Р – К, (3.2)

где: Э – экономический эффект, руб.;

Р – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

К – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Э = 2486248 – 572440 = 1913808 руб.

Рентабельность определяется по формуле 3.3:

Р=П/З*100%, (3.3)

где:Р – рентабельность проекта

П – прибыль от внедрение мероприятий; З – затраты на мероприятия.

Р = 2486248/572440*100% = 434,3%

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле 3.4:

Та = К / Э, (3.4)

где: Та – срок окупаемости вложений, лет; К – затраты на мероприятия;

П – прибыль, полученная после внедрения мероприятий.

Та = 572440/2486248 = 0,23 месяца = 6 дней

Зарплатоотдача увеличилась на 0,7% за счет увеличения выручки и фонда оплаты труда. Следовательно, с повышением зарплатоотдачи снизилась зарплатоемкость на 0,7%. Рентабельность фонда оплаты труда увеличилась на 0,7%. Данный показатель характеризует величину прибыли, приходящейся на один рубль фонда заработной платы и может использоваться как показатель эффективности труда и заработной платы, так и показатель эффективности деятельности всей организации.

Косвенный эффект заключается в том, что посредством предложенных мероприятий повысится:

- материальная заинтересованность работников в результативности как индивидуального, так и коллективного труда, и производства в целом;
- уровень удовлетворенности персонала собственным трудом
- лояльность сотрудников по отношению к организации.

Таким образом, успешное функционирование и конкурентоспособность любой организации зависит, от заинтересованности работников в активной, эффективной деятельности. Именно человек является главным элементом любой производственной системы.

Это обуславливает необходимость раскрытия его потенциала в процессе трудовой деятельности, в создании условий, поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию как личности.

Для нашего предприятия более действенными стимулирующими средствами является эффективная система премирования, и развитая система нематериального стимулирования. Премирование сотрудников обладает высоким мотивационным потенциалом и стимулирует работу, повышая ее эффективность.

Как величина непостоянная, она позволяет вовремя и обоснованно влиять на результаты труда, реагировать на определенные реальные достижения работника, оценивать его непосредственный трудовой вклад, то есть устанавливать более тесную зависимость оплаты труда от квалификации, деловых качеств, личной инициативы и заслуг работников.

Выводы и предложения

Стимулирование трудовой деятельности – стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Целью стимулирования труда является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

Стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальному стимулированию относят: заработную плату, премии, надбавки и доплаты. К нематериальным способам стимулирования относятся организационные, моральные и стимулирование свободным временем. Организационные способы включают в себя,

привлечение работников к участию в делах организации, перспективы приобрести новые знания и навыки. Моральные методы стимулирования включают: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой.

Стимулирование свободным временем регулирует поведение работника на основе изменения времени его занятости.

Эффективная система стимулирования персонала должна строиться на следующих принципах: комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество. Перечисленные принципы необходимо применять в совокупности, так как это даст гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Формирование и внедрение системы стимулирования персонала достаточно длительный, рассчитанный не на один год, процесс внесения существенных и постепенных изменений. Многие организации рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы стимулирования персонала.

В результате проведенного исследования нами выявлены следующие проблемы:

- устаревшая программа премирования персонала;
- ограниченность форм нематериального стимулирования.

Для решения этих проблем были предложены мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала:

- организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений и конкурса за рациональные предложения;
- внедрение изменений в положение о премировании сотрудников.

- внедрение систематического информирования персонала: создание локального информационного ресурса – интернет-портала компании.
- проведение конкурса на звание «Лучший сотрудник месяца»; Мероприятия будут проводиться в течение года.

Оценка социальной эффективности предложенных мероприятий выявила, что мероприятия нацелены на увеличение прибыли организации, повышение конкурентоспособности и производительности труда, материальной заинтересованности работников, снижение текучести персонала, формирование сплоченности и лояльности коллектива, создание духа соперничества, поддержание здорового корпоративного климата в коллективе и налаживание взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными, а также повышения уровня квалификации работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ(ред. от 06.06.2019).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ(ред. от 17.06.2019).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ(ред. от 01.04.2019).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ(ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2019).
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от

26.01.1996 N 14-ФЗ(ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.12.2018).

6. Указ Президента РФ от 01.09.2014 N 600"Об открытом акционерном обществе "Аэрофлот - российские авиалинии".
7. Афанасьев А., Радько С. Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли / Человек и труд. – 2006. – №7. С. 37;
8. Баткаева, И.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: Учебно-практическое пособие/ Под ред. А.Я. Кибанова/ И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2012 – с.124;
9. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник для студентов бакалавриата / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. - Москва : Дашков и К°, 2018. - 369
10. Баженов В.И., Л.М. Поталицина. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебное пособие. – М.:Норма, 2012 – с. 694;
11. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда / Социальная защита, 2005 – с.275;
12. Белозерова С. И Как расширить социальные функции заработной платы: Учебное пособие – оМ. 2010. – с.315;
13. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с. 319;
14. Бершова Л. В Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика – М. 2011. – с.245;
15. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур / Маркетинг. – 2001.- № 1. С. 88 – 101;
16. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала / Методы менеджмента качества, 2005. – с.245;

17. Боковня. А.Е Монография. Мотивация – основа управл. человеч. ресурсами: (теория и практика формир. мотивир. организац. среды и создания). – М.: ИНФРА-М, 2011 – с.144;
18. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Проспект, 2015. – с. 654;
19. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. – М.: Проспект, 2015. – с. 439;
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. С. 206;
21. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / Банковские технологии, 2006. – с.224;
22. Галенко, В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика 2008 г. – с. 213;
23. Генкин Б.М. Организация, нормирование оплаты труда на промышленных предприятиях [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2011 – с. 672;
24. Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2011 – с. 596;
25. Горфинкеля В.Я., проф. Швандара В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов/ под ред. Проф.В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. - 3-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – с. 718;
26. Гутгарц Р. Д Эволюция походов к проблеме управления кадрами предприятия: Учебник «Менеджмент в России и за рубежом» – М.: «ЮНИТИ», 2010. – с.95;
27. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / Общество и экономика, 2004. – с.344;
28. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального

стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии,2006. – с.174;

29. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 2011, – с.258;
30. Дресвянников В.А., Лосева О.В. Направления развития кадрового потенциала на промышленных предприятиях / Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. –№ 1 (17). с. 98;
31. Дроздова Е.М. Подходы к определению и оценке трудового потенциала / Дискуссия. – 2012. – № 5. с. 68;
32. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала [Текст]: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011– с. 320;
33. Епишина А. Оплата труда руководителей. Оценка эффективности различных методов стимулирования в России. / А. Епишина / Журнал «Кадровик. Трудовое дело», 2010 – №9;
34. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2007 – с. 454;
35. Зайцева Т.В., Черняева Г.В., Батоврина Е.В.; Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие . ИНФРА-М, 2014. – с. 394;
36. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Цент ЕАОИ, 2008. – с. 216;
37. Из чего состоит зарплата сотрудников: Журнал «Зарплата», 2015 – №6; 35.
38. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева.– М.: ИНФРА-М, 2008. С.14;

39. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом /А.Я.Кибанов/ Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007. – с. 208;
40. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования /Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2011. С.93; 3
41. Кондраков Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, Проспект, 2011. – с. 504;
42. Кононенко Р.В., Скубина ОН., Еремян В.И. Организация оплаты труда в условиях рыночной экономики: Учебник. – Белгород: Кооперативное образование, 2010. – с. 239;
43. Кузнецова Н. В. История менеджмента. / [Электронный ресурс] Издательство Дальневосточного университета ВЛАДИВОСТОК, 2004 – Режим доступа: http://sci.house/menedjmenta-osnovyi/istoriya-menedjmenta- izdatelstvo.html;
44. Ледовская М.Е., Т.Л. Скрипченко, Немченко О.А. Менеджмент: Учебное пособие. – Белгород, Издательство БУКЭП, 2011. – с. 268;
45. Ломакин В.И., Яковлев Р.А. Нормативные документы, регулирующие организацию заработной платы на предприятиях: Журнал «Справочник кадровика» , 2011 – №4;
46. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 2016. – с. 742;
47. Минева О.К., Арутюнян С.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – с. 272;
48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Переизд.. – М.: Дело, 2013. – с. 704;
49. Петрыкина Н. Заработная плата: правовой минимум для HR- менеджера:Журнал «HR100 Управление персоналом», 2012 – №3;

50. Пивоваров, К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций / К.В. Пивоваров. [Текст]: 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2012. – с. 119;
51. Скляревская В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров. – М: Дашков и К, 2014. – 304 с.
52. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики[Текст]: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – с. 336;
53. Снитко Л.Т., Кононенко Р.В., Оберемко В.В. Экономика труда: Учебное пособие. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. – 247 с.
54. Фролов О.П.Оплата труда.: Журнал «Кадры предприятия», 2010 – №4;
61. ХрипачВ.Я., СушаГ.З. , ОноприенкоГ.К. Экономика предприятия [Текст] учебное пособие / Под ред. В.Я.Хрипача. – М: Новое знание, 2012. – с. 384.
55. Кодекс корпоративной этики ПАО "Аэрофлот" РИ-ГД-287 от 12.01.2015
56. Официальный интеретнет ресурс ПАО https://www.aeroflot.ru/
57. Рейтинг Air Transport World https://atwonline.com
58. Консультант плюс www.consultant.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

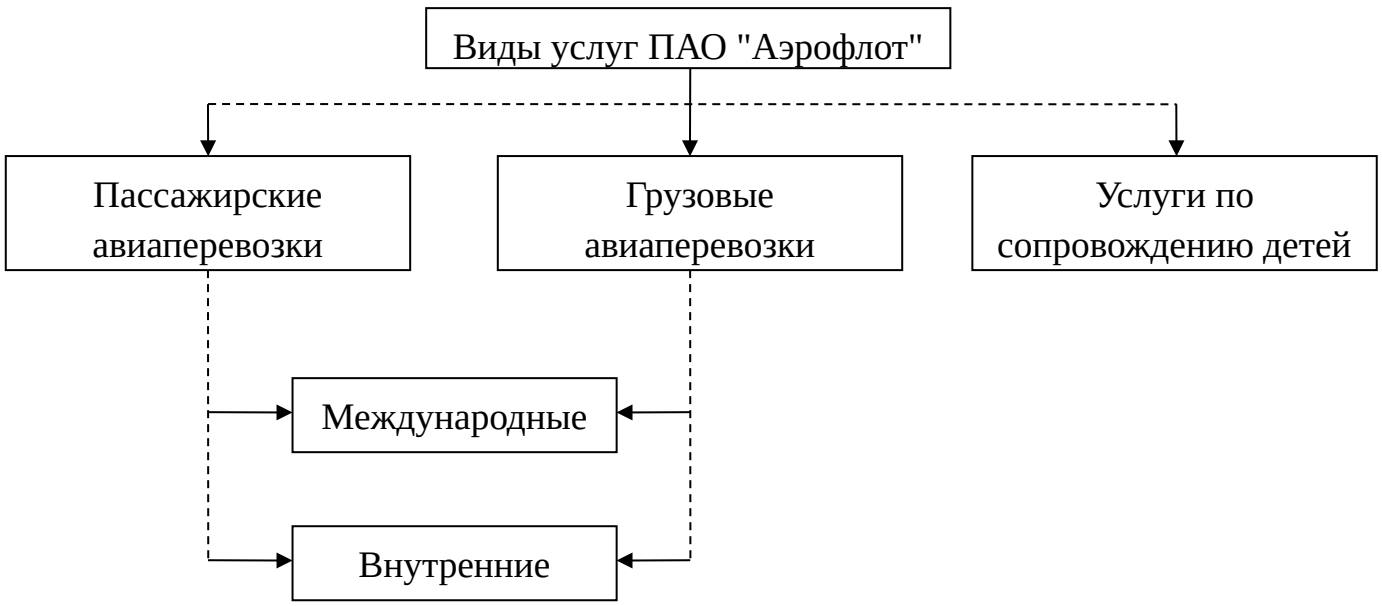

Рис. 1. Виды услуг, предлагаемых компанией ПАО "Аэрофлот"[1]

[1] Схема составлена автором.