

8. Оплата и мотивация труда, эффективность системы мотивации

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты). При этом необходимо учитывать норму трудового законодательства РФ о том, что заработная плата работников не ограничивается максимальным размером. На практике величина вознаграждения за труд конкретному работнику устанавливается в соответствии с локальными нормативными актами предприятий и организаций, регулирующих формирование заработной платы (например, Положение об оплате труда), а также может регулироваться Коллективным договором.

Тем не менее, государство определяет ряд гарантий в области оплаты труда, которые обязательны для исполнения всеми работодателями. С точки зрения государственного регулирования заработной платы необходимо рассмотреть следующие понятия и определения:

- **минимальный размер оплаты труда (МРОТ).** МРОТ устанавливается на всей территории РФ федеральным законом и представляет собой одну из основных государственных гарантий по оплате труда (ст. 130 ТК РФ). Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за расчетный период (один календарный месяц) норму рабочего времени, установленную его графиком работы, и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), с учетом всех доплат, надбавок, стимулирующих и компенсационных выплат не может быть ниже размера минимальной заработной платы. В свою очередь МРОТ не может быть ниже прожиточного минимума, установленного для трудоспособного населения. Кроме того, каждый

субъект РФ имеет право устанавливать размер МРОТ, превышающий среднероссийский и рассчитанный исходя из прожиточного минимума в конкретном регионе, который вводится в действие региональным соглашением трехсторонней комиссией по социально-трудовым отношениям;

- **ограничение оплаты труда в натуральной форме.**

Согласно данной норме трудового права выплата заработной платы осуществляется в денежной форме (как правило, в валюте РФ), но также может иметь неденежную форму (например, в виде товарной продукции, производимой на предприятии). Но при этом Трудовой кодекс РФ устанавливает ограничение на выплату заработной платы в неденежной форме не более 20% от начисленной заработной платы;

- **разработка мер по повышению уровня реального содержания заработной платы.** Трудовое законодательство РФ обязывает работодателей индексировать заработную плату работников в соответствии с ростом потребительских цен на товары и услуги. Индекс потребительских цен (ИПЦ) рассчитывается в соответствии с официальной статистической методологией организации статистического наблюдения за потребительскими ценами на товары и услуги и расчета индексов потребительских цен, публикуемый Федеральной службой государственной статистики;

- **ограничение перечня оснований и размера удержаний из заработной платы.** Статья 138 Трудового кодекса РФ устанавливает размер удержаний с заработной платы – не более 20% от начисленной суммы (в общих случаях). Тем не менее, максимальный размер удержаний не может превышать 50% от суммы начисленной заработной платы, а в отдельных случаях – 70% (например, при взыскании алиментов на несовершеннолетних детей, взыскании ущерба, причиненного здоровью другого лица и т.п.);

- **государственный надзор и контроль в сфере оплаты труда.** В РФ право осуществлять такой надзор возложено на Федеральную службу по труду и занятости (Роструд) в целях соблюдения трудовых прав работников и обязанностей работодателей в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Помимо Федеральной службы по труду и занятости, Генеральная прокуратура РФ также осуществляет надзорную деятельность в сфере соблюдения ТК РФ и выявляет нарушения в сфере оплаты труда;

- **сроки и очередность выплаты заработной платы.** Статья 136 Трудового кодекса определяет порядок, место и сроки выплаты заработной платы. Конкретные условия выплаты заработной платы устанавливаются либо в локальном нормативном акте организации (например, в Правилах внутреннего трудового распорядка), либо Коллективным договором. При этом заработная плата выплачивается работнику не реже чем каждые полмесяца;

- **ответственность работодателей за нарушения в сфере оплаты труда.** Данная норма трудового права возлагает на работодателей ответственность за нарушения в области оплаты труда. Например, в случае задержки выплаты заработной платы более чем на 15 дней, работник имеет право приостановить работу, письменно уведомив при этом работодателя (статья 142 ТК РФ). Для работодателя в этой ситуации действуют нормы Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях: задержка выплаты заработной платы впервые влечет за собой предупреждение или штраф от 1000 руб. до 5000 руб. для руководителя (для предприятия размер штрафа в этой ситуации составит от 30000 руб. до 50000 руб.).

Кроме основных гарантий по заработной плате, установленных ст. 130 ТК РФ, регулирование заработной платы на такие понятия, как: потребительская корзина, прожиточный минимум, основные

социально-демографические группы населения, среднедушевой доход семьи, номинальная и реальная заработная плата.

Потребительская корзина – необходимые для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности минимальный набор продуктов питания, а также непродовольственные товары и услуги, стоимость которых определяется в соотношении со стоимостью минимального набора продуктов питания.

Прожиточный минимум – стоимостная оценка потребительской корзины, а также обязательные платежи и сборы. В настоящий момент размер прожиточного минимума определяется Правительством Российской Федерации ежеквартально на основании потребительской корзины и данных федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по формированию официальной статистической информации о социальных, экономических, демографических, экологических и других общественных процессах в РФ, об уровне потребительских цен на продукты питания и индексах потребительских цен на продукты питания, непродовольственные товары и услуги и расходов по обязательным платежам и сборам.

Основные социально-демографические группы населения: трудоспособное население, пенсионеры, дети.

Среднедушевой доход семьи (одиноко проживающего гражданина) - совокупная сумма доходов каждого члена семьи (одиноко проживающего гражданина), деленная на число всех членов семьи.

На практике заработная плата или доход конкретного работника может принимать форму различных денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий, комиссионных вознаграждений, гонораров, компенсаций и т.д. Различают также номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата или доход выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время.

Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату при действующих рыночных ценах.

Рост реальной заработной платы работников определяется как соотношение темпов роста номинальной заработной платы к уровню прошлого года на индекс потребительских цен на товары и услуги.

Уровень заработной платы, обеспечивающий удовлетворительные условия жизни, определяется фондом жизненных средств, необходимых работнику и дифференцированных в зависимости от того, какого рода затраты труда он осуществляет в своей деятельности. При этом должны быть реализованы потребности человека в питании, одежде, обуви, жилище, отдыхе, образовании, охране здоровья, поддержании общекультурного и профессионального уровней через общение и средства коммуникации. Кроме того, заработная плата должна компенсировать иждивенческие расходы работника, обеспечивающие постоянное воспроизводство населения во времени. Наряду с этим заработная плата должна быть достаточной для того, чтобы работник мог нести затраты на повышение образовательного уровня и профессионального мастерства, дифференцированного в зависимости от его квалификации.

На фактический размер заработной платы существенное влияние оказывает цена труда, которая колеблется вокруг стоимости воспроизводства персонала в зависимости от складывающегося соотношения спроса и предложения на рынке труда, а также соотношения сил между профсоюзами и работодателями.

Российское трудовое законодательство закрепляет следующие основные принципы организации оплаты труда:

- за равноценный труд производится равная оплата труда;
- дискриминация в оплате запрещена;
- оплата труда зависит от трудового вклада работника;
- оплата труда не ограничена максимальным размером;
- минимальный размер оплаты труда устанавливается государством и систематически пересматривается и повышается в соответствии с ростом цен;
- труд оплачивается дифференцированно, в зависимости от его сложности (квалификации), тяжести, вредности условий труда, значения его в народном хозяйстве и в данном производстве;
- оплата труда конкретного работника устанавливается по соглашению его с работодателем;
- формы, системы и тарифы оплаты труда устанавливаются коллективным договором или соглашением;
- темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы.

Организация заработной платы включает следующие элементы:

- установление государственного минимального размера оплаты труда и систематический его пересмотр в соответствии с изменением прожиточного минимума;
- установление дифференциации оплаты труда, как через тарифную систему, так и через надбавки и доплаты;
- определение на каждом предприятии конкретных форм, систем и тарифов оплаты труда и размеров ее для каждого работника;
- установление минимальных размеров оплаты труда при отклонении от условий, на которые рассчитаны тарифы оплаты труда; более высокие их размеры могут устанавливаться трудовым договором или соглашением;
- установление гарантийных и компенсационных выплат.

Главной составляющей организации заработной платы работников железнодорожного транспорта является тарифная система оплаты труда. Она представляет собой комплекс нормативов, с помощью которых делится и регулируется уровень заработной платы работников различных квалификационных категорий.

Заработная плата состоит из постоянной части, включающей оплату по тарифным ставкам (должностным окладам) и переменной части.

Тарифная часть заработной платы рассчитывается исходя из часовой тарифной ставки (или должностного оклада), установленными трудовым договором, и фактически отработанного времени в отчетном периоде.

Выплаты компенсационного характера (устанавливаются в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ и соответствующих федеральных законов) производятся за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (за работу в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочную работу и т.д.), работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные выплаты компенсационного характера.

Переменная часть заработной платы является прерогативой работодателя и включает в себя выплаты стимулирующего характера (за руководство бригадой, за классное звание и т.п.), премии за производственно-экономические результаты и дополнительные, единовременные поощрения.

Месячная тарифная ставка рабочего определяется как произведение часовой тарифной ставки соответствующего разряда и уровня оплаты труда на среднемесячную норму рабочего времени текущего календарного года.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится в соответствии установленным должностным окладом. Должностные оклады дифференцированы по должностям, а в каждой должности с учетом сложности и важности выполняемых трудовых функций, значимости в организационной структуре управления предприятия.

Конкретный размер должностного оклада руководителям, специалистам и служащим устанавливается лицом, уполномоченным для заключения с ними трудового договора, в пределах фонда оплаты труда, предусмотренного на эти цели.

При проведении аттестации размер должностного оклада работника может быть пересмотрен в пределах диапазона должностных окладов.

Должностные оклады индексируются в соответствии с Коллективным договором.

Как было сказано выше, заработная плата включает в себя также различные доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрения.

Компенсационные выплаты: порядок установления и расчета

Компенсационные выплаты представляют собой доплаты или надбавки за труд, характеризующийся повышенными физическими или умственными затратами в условиях, которые отличаются от нормальных и требуют повышенной оплаты. Нормальные условия труда – совокупность оптимальных факторов производственной среды, обеспечивающих сохранение работоспособности, функционального состояния и здоровья человека на протяжении рабочего дня и всего трудоспособного периода жизни человека. Параметры, характеризующие оптимальные нагрузки на человека, микроклимат рабочих мест и производственных помещений, тяжесть и интенсивность труда и пр. установлены Постановлением Государственного комитета санитарно-эпидемиологического надзора

России от 01.10.1996г. № 21(СанПиН 2.2.4.548-96). Нормальными можно считать условия, при которых работники трудятся в режиме 5-дневной рабочей неделе, без ночных смен, с двумя выходными днями, с установленными правилами внутреннего трудового распорядка обеденным перерывом, в закрытых отапливаемых в зимний период времени и оборудованных системами кондиционирования воздуха в летний период помещениях, с интенсивностью энергозатрат до 120 ккал/час, отсутствуют элементы риска и другие негативные факторы санитарно-гигиенических факторов условий труда.

К выплатам, компенсирующим работникам (труд которых осуществляется в условиях, отличных от нормальных) негативное влияние условий труда и других факторов производственной среды, в зависимости от факторов влияния относятся:

- доплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- доплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- доплаты за сверхурочную работу;
- доплаты за работу в праздничные и выходные дни;
- доплаты за работу в ночное время;
- доплаты за работу в сложных метеорологических условиях;
- выплаты работникам с разделенным рабочим днем на части;
- надбавка за вахтовый метод;
- надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами;
- дополнительное вознаграждение работникам (за исключением работников, получающих оклад) за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе и др.;

- а также сохранение среднего заработка при направлении работников в командировку и др. (статья 149 Трудового кодекса Российской Федерации).

Конкретный размер доплат рабочим, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, определяется по результатам специальной оценки условий труда на рабочих местах.

В настоящее время размер данной доплаты в зависимости от класса (подкласса) условий труда составляет:

класс 3.1, 3.2 – 4%;

класс 3.3 – 6%;

класс 3.4 – 10%;

класс 4 (опасные условия труда) – 12%.

Доплаты начисляются на тарифную ставку (должностной оклад) за фактически отработанное время.

За работу в ночное время работникам осуществляется доплата в размере не менее 20 % (ст. 154 ТК РФ). На железнодорожном транспорте размер данной доплаты составляет 40% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночное время. Ночным временем считается время с 22 до 6 часов.

Доплата за работу в ночное время определяется путем умножения количества часов работы в ночное время (определяемое по табелю учета рабочего времени) на часовую тарифную ставку (для рабочих, чей труд оплачивается на основании тарифной сетки) либо на долю должностного оклада за 1 час работы (для работников, которым установлен должностной оклад), и на 0,4.

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере.

При суммированном учете рабочего времени количество часов сверхурочной работы определяется по завершении учетного периода (месяц, квартал, год). Таким образом, расчет часов сверхурочной

работы и оплата за эти часы работникам с квартальным, полугодовым и годовым суммированным учетом рабочего времени будет производиться соответственно: по завершении квартала (последнего календарного месяца в квартале), полугодия (последнего календарного месяца в полугодии) и года (последнего календарного месяца года).

При этом в полуторном размере оплачиваются часы в количестве, равном произведению рабочих смен (поездов туда и обратно) по графику в данном учетном периоде на два, а остальные сверхурочные часы оплачиваются в двойном размере.

Расчет оплаты за сверхурочную работу производится:

- при повременной оплате труда – исходя из часовой тарифной ставки (для рабочих, чей труд оплачивается на основании тарифной сетки) либо доли должностного оклада за 1 час работы (для работников, которым установлен должностной оклад);
- при сдельной оплате труда – продукция, произведенная в сверх установленных нормой рабочего времени часы, оплачивается по установленным сдельным расценкам.

Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере:

- сдельщикам – не менее чем по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, - не менее чем в размере двойной или часовой тарифной ставки;
- работникам, получающим оклад, - не менее чем в размере одинарной дневной и часовой ставки (части оклада за день или час работы) сверх оклада, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере двойной дневной или часовой ставки

сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

В период особо сложных метеорологических условий (морозы, метели, заносы и другие) на работах, выполняемых на открытом воздухе, могут повышаться на 10% сдельные расценки или тарифные ставки (должностные оклады) рабочим, специалистам и служащим.

Машинистам локомотивов, работающим без помощников машинистов локомотивов, в общем порядке устанавливаются доплаты:

- при вождении пассажирских и пригородных поездов - в размере 50% часовой тарифной ставки;
- при работе в вывозном движении - в размере от 10% до 50% часовой тарифной ставки.

Остальным машинистам локомотивов, работающим без помощников машинистов локомотивов, устанавливаются доплаты в размере до 50% часовой тарифной ставки.

Машинистам специального самоходного подвижного состава, работающим без помощников машинистов, устанавливаются доплаты в размере от 10% до 50% часовой тарифной ставки.

В период особо сложных метеорологических условий (морозы, метели, заносы, жара и другие) рабочим, специалистам и служащим, выполняющим работы на открытом воздухе, на время выполнения этих работ могут устанавливаться доплаты в процентном выражении к тарифной ставке (должностному окладу). Конкретный размер доплаты устанавливается локальным актом ОАО «РЖД».

Конкретные метеорологические условия, виды работ и перечень работников, для которых применяются положения настоящего пункта, определяются руководителем филиала ОАО «РЖД» и устанавливаются в локальном нормативном акте.

Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, устанавливается работникам в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2006 № 573. Указанная надбавка выплачивается за фактически отработанное время. Данная надбавка включается в расчет среднего заработка.

В соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД» работникам (за исключением получающих должностной оклад) устанавливается надбавка за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, в фиксированном суммовом выражении за один нерабочий праздничный день.

Указанное вознаграждение выплачивается работникам, находящимся в отпуске, служебной командировке и др., за исключением отсутствия работника по болезни.

Стимулирующие выплаты

Стимулирование труда - это установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления работнику определенной суммы денежных средств при условии достижения заданных целевых установок.

К стимулирующим доплатам и надбавкам на железнодорожном транспорте относятся:

- надбавка за профессиональное мастерство рабочим;
- надбавка за класс квалификации;
- надбавка за присвоенные классные звания;
- доплата за руководство бригадой;
- доплата за ученую степень руководителям и специалистам, работающим на должностях и участках, где возможно использование их научной квалификации;

- надбавка за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы руководителям, специалистам и служащим;
- надбавка на период освоения новой техники и технологий рабочим;
- единовременное денежное вознаграждение наставникам;
- зональные надбавки;
- стимулирующие доплаты рабочим локомотивных бригад;
- доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема работ;
- и другие.

В целях стимулирования, повышения профессионального мастерства рабочим, стабильно обеспечивающим высокое качество работ (выпускаемой продукции), освоившим выполнение работ по смежным операциям и профессиям, могут устанавливаться *надбавки за профессиональное мастерство*, дифференцированные по разрядам квалификации: III разряда – до 12 процентов, IV разряда – до 16 процентов, V разряда – до 20 процентов, VI разряда и более высоких разрядов – до 24 процентов соответствующей тарифной ставки. Расчет надбавки производится пропорционально фактически отработанному времени с учетом сверхурочной работы и работы в праздничные и выходные дни.

В случае допущения брака в работе или снижения качества производимой продукции и выполняемых работ указанные надбавки отменяются на основании документального подтверждения случаев брака или снижения качества работы.

Работникам отдельных профессий и должностей могут присваиваться классные звания и выплачиваться надбавки. При условии соответствия работника индивидуальным критериям оценки

профессионального мастерства согласно установленного порядка выплачивается надбавка, размер которой составляет:

25% – за классное звание I класса или I категории;

15% - за классное звание II класса тарифной ставки (должностного оклада).

Порядок присвоения классных званий и установления надбавок определяется в локальном акте филиала ОАО «РЖД».

Классные звания присваиваются работникам на один год (с даты их присвоения).

Расчет осуществляется исходя из установленного процента к должностному окладу (тарифной ставке) за фактически отработанное время с учетом работы в праздничные и выходные дни, сверхурочной работы.

В бригадах рабочих, где по технологии работы не предусмотрен бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта, устанавливается *доплата за руководство бригадой*. При руководстве бригадой:

численностью от 5 до 10 чел. – до 10 %;

численностью от 10 чел. и более – до 15 % тарифной ставки.

Стимулирующие доплаты рабочим локомотивных бригад

При работе с тяжеловесными, длинносоставными поездами, на удлинённых плечах обслуживания (свыше 250 км) работникам локомотивных бригад может устанавливаться доплата в размере до 30% от тарифной ставки за фактическое время работы в указанных условиях. При этом конкретный размер и порядок становления доплаты определяется начальником филиала ОАО «РЖД» с учетом степени загрузки работников.

При работе с соединёнными поездами, с поездами повышенной массы и длины с распределёнными по длине поезда локомотивами

может устанавливаться доплата в размере до 50% от тарифной ставки за фактическое время работы в указанных условиях. При этом конкретный размер и порядок установления доплаты определяется начальником филиала ОАО «РЖД» с учетом степени загрузки работников.

Машинистам локомотивов, имеющим класс квалификации, и помощникам машинистов локомотивов, имеющим право управления локомотивом, установлена ежемесячная надбавка к тарифной ставке (табл. 8.1):

Таблица 8.1

Рабочие локомотивных бригад	Размер ежемесячной надбавки (в % к тарифной ставке)	
	При наличии прав управления локомотивами	
	Одного вида тяги	Двух и более видов тяги
Машинист локомотива 1 класса	20	25
Машинист локомотива 2 класса	10	15
Машинист локомотива 3 класса	5	10
Помощник машиниста локомотива, имеющий право управления локомотивом	5	10

Помощникам машинистов, имеющим право управления локомотивом, выплата указанной надбавки отменяется в следующих случаях:

- отказа от перевода на работу машинистом локомотива в структурных подразделениях, в которые они приняты на работу, с обязательным документальным подтверждением отказа;
- не прошедшим в установленном порядке в течение 3-х лет проверку знаний для перевода на работу машинистом локомотива без уважительной причины.

Механизаторам комплексных бригад в соответствии с локальным актом ОАО «РЖД» присваивается класс квалификации и выплачивается ежемесячная надбавка к тарифной ставке (табл.8.2).

Таблица 8.2

Механизаторы комплексных бригад	Ежемесячная надбавка, %
1 класса	25
2 класса	20
3 класса	15

Надбавка начисляется на тарифную ставку за фактически отработанное время, за исключением времени простоя по причинам, не зависящим от работника и работодателя (в размере 2/3 тарифной ставки).

При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, устанавливается доплата в суммовом или процентном выражении от тарифной ставки (должностного оклада) по соглашению сторон трудового договора (между работником и работодателем) на определенный период времени (на период замещения, выполнения дополнительных работ).

Руководителям и специалистам, имеющим ученые степени и работающим на должностях и участках, где возможно использование их научной квалификации могут устанавливаться доплаты в размере:

15% должностного оклада – докторам наук;

10% должностного оклада – кандидатам наук.

Надбавки руководителям, специалистам и служащим за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы устанавливаются работникам в соответствии с Положением о корпоративной системе оплаты труда. Основанием для

выплаты такой надбавки конкретному работнику является приказ (распоряжение) руководителя филиала ОАО «РЖД» (структурного подразделения филиала ОАО «РЖД») с указанием размера надбавки и срока, на который она устанавливается. Локальный нормативный акт о порядке установления надбавок разрабатывать не требуется.

Конкретные размеры надбавок, сроки, количество стимулируемых работников, порядок отмены определяются руководителем филиала ОАО «РЖД» (структурного подразделения филиала ОАО «РЖД») – в пределах бюджетных средств, Положением не предусмотрено никаких ограничений по указанным позициям.

Установление надбавок за высокий уровень квалификации не должно носить массовый характер, поскольку в этом случае утрачивается их стимулирующая роль.

Уровень квалификации сотрудника может быть оценен только по работе, предусмотренной трудовым договором, или должностной инструкцией, являющейся частью трудового договора. Трудовой кодекс Российской Федерации (статья 60) запрещает работодателю требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных федеральным трудовым законодательством (например, допускается временный перевод на другую работу в случае производственной необходимости - статья 74 Трудового кодекса Российской Федерации).

Машинистам-инструкторам локомотивных бригад надбавка за высокий уровень квалификации устанавливается при наличии 1 класса квалификации машиниста локомотива в размере до 25%, 2 класса квалификации машиниста локомотива - до 15% должностного оклада.

В целях усиления мотивации рабочих в освоении новой техники и технологий рабочим на срок освоения, но не более 6 месяцев, могут устанавливаться надбавки в размере до 20% тарифной ставки - при выполнении производственных заданий, или могут устанавливаться

доплаты до уровня среднего заработка работника - при невыполнении производственных заданий.

Работникам структурных подразделений железнодорожного транспорта, проблемных по укомплектованию кадрами, могут устанавливаться зональные надбавки за особые условия работы (зоны повышенной оплаты). Зональные надбавки устанавливаются на текущий календарный год с учетом объемов выполняемых работ и уровня напряженности по формированию кадрового состава (кадровой неуккомплектованностью).

При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата (статья 151 Трудового кодекса Российской Федерации).

Конкретный размер указанной доплаты в суммовом или процентном выражении от тарифной ставки (должностного оклада), установленной работнику в трудовом договоре, устанавливается по соглашению сторон трудового договора (между работником и работодателем) на определенный период времени (на период замещения, выполнения дополнительных работ).

Понятие, сущность, виды и методы мотивации

Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

С точки зрения конкретного работника, мотив возникает на основе его потребностей различного характера и представляет собой осознанное внутренне побуждение человека к трудовой деятельности.

Существует три фундаментальных типа мотивов,

обуславливающих те или иные действия человека:

1. Ожидание вознаграждения и(или) удовлетворения по результатам трудовой деятельности;
2. Страх наказания (т.е. потребность избегания наказания);
3. Чувство долга.

Мотив каждого типа служит отражением соответствующей ему потребности.

Поведение человека может меняться как под влиянием его собственных (внутренних) побуждений, так и в результате внешних воздействий. Внутренние побуждения человека обусловлены его целями, ценностями, потребностями, потенциалом. Внешние воздействия на поведение человека в конечном счете обусловлены целями и ценностями семьи, коллектива, организации, общества.

Соответственно указанным причинам принято выделять два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. По отношению к организации также целесообразно выделять два источника изменений: внутренний и внешний. Первый обусловлен целями, ценностями и планами организации; второй – ее внешней средой, в том числе ситуацией на рынках благ и ресурсов. Наряду с признаком, характеризующим источник изменений, виды мотивации целесообразно классифицировать по их содержанию. Этому признаку соответствуют следующие виды мотивации: физиологическая, духовно этическая, социальная, ролевая, когнитивная, креативная, эстетическая, статусная, экономическая, административная, состязательная.

Физиологическая мотивация обусловлена физиологическими потребностями человека.

Духовно-этическая мотивация направлена на удовлетворение потребностей в духовном совершенствовании, благотворительности, помощи родственникам, друзьям, сотрудникам.

Социальная мотивация отражает потребности в дружбе, любви, семье, причастности к коллективу.

Ролевая мотивация обусловлена значимостью работ, их полезностью для организации и общества.

Когнитивная мотивация отражает потребности в знаниях, повышении квалификации.

Креативная мотивация соответствует потребности персонала в творчестве, создании нового во всех сферах деятельности.

Эстетическая мотивация соответствует потребностям в красоте, гармонии.

Статусная мотивация отражает потребности в карьерном росте, признании за достижения в науке, изобретательстве и других сферах. Эти достижения определяют изменения статуса сотрудника в организации. Экономическая мотивация предполагает оплату труда в соответствии с его затратами и результатами, а также в соответствии с отношениями собственности и принадлежности к определенной социальной группе. Административная мотивация означает работу по приказам, командам, т. е. по прямому принуждению.

Состязательная мотивация обусловлена стремлением к лидерству. Этот вид мотивации относится и к человеку, и к организации. Конкуренция на рынках благ и ресурсов является видом состязательной мотивации. При анализе взаимосвязей двух указанных признаков классификации (по источникам влияния на изменение поведения людей и содержанию) можно отнести к чисто внешней только административную.

Внешняя среда влияет на все элементы процессов мотивации. Выбор того или иного вида мотивации определяется содержанием работы, принципами управления в данной организации, национальными традициями и корпоративной культурой.

В зависимости от основных групп потребностей выделяют три

вида мотивации, которые представлены в таблице 8.3.

Таблица 8.3

Виды мотивации в зависимости от групп потребностей

	Описание
Материальная мотивация	представляет собой стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в обществе организации, эффективности системы материальных стимулов, используемых в организации
Трудовая мотивация	порождается работой, ее содержанием, режимом труда, организацией трудового процесса, условиями, другими словами представляет собой внутреннюю мотивацию человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой
Статусная мотивация	является внутренней движущей силой поведения человека, это связано с тем, что он стремится занять более высокую должность, выполнить более сложную и ответственную работу, осуществлять деятельность в престижных и социально значимых сферах организации.

Согласно используемым способам выделяют следующие виды мотивации: принудительную, нормативную и стимулирование.

Принудительная мотивация представляет собой использование власти и угрозу неудовлетворения потребностей сотрудника, когда им не выполняются определенные требования.

Побуждение человека к конкретному поведению путем внушения, убеждения, психологического заражения, информирования, и т.п. представляет собой нормативная мотивация.

Стимулирование — это когда происходит влияние не на личность, а на внешние обстоятельства с помощью стимулов, которые побуждают работника к конкретному поведению.

Выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию по источникам возникновения мотивов.

Когда человек решает определенную задачу и тем самым формирует мотивы, тогда и проявляется внутренняя мотивация. Например, это может быть стремление к познанию, достижению конкретной цели, завершению работы, страх, желание бороться.

При внутренней мотивации работники действуют спокойнее, осуществляют свою работу добросовестнее, силы затрачиваются меньше, эффективнее осваивают новые знания и воспринимают задания.

При внешней мотивации влияние на субъект совершается извне, например, через оплату за работу, правила поведения, распоряжения и т.д.

По стремлению на достижение целей компании выделяют положительную мотивацию, которая направлена на эффективное достижение целей, и отрицательную, препятствующую этому.

Существует множество видов положительной мотивации, но к основным относятся:

- а) материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника;
- б) доверие в коллективе;
- в) поручение особо значимой работы и т.д.

К отрицательной мотивации относятся штрафные санкции, снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, понижение в должности.

Стимулирование труда представляет собой элемент трудовой ситуации, который непосредственно влияет на поведение человека в области труда, материальная оболочка мотивации персонала.

Формами стимулирования персонала являются дополнительные стимулы и материальное вознаграждение.

Важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, одним из инструментов влияния на результативность труда работника является заработная плата.

Также к формам материального стимулирования можно отнести систему бонусов, разовых вознаграждений, премий или добавочных выплат.

Продуманная система мотивации позволяет формировать такие условия работы, чтобы сотрудники захотели выкладываться ради достижения поставленных им целей.

Современные системы мотивации основаны на переходе с позиций управления персоналом на позиции управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом. Они ориентированы на развитие творческих способностей и инициативы сотрудников, партнерские отношения в коллективе, согласование интересов организации в целом и отдельных работников.

Трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с

меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Виды мотивов труда

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные.

Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон и т.д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

- Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.
- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого

возраста и высокими зарплатами взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.
- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.
- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации.
- Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.
- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Потребности

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию. Применительно к трудовой деятельности потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Количество и разнообразие потребностей огромно.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом

зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно появляются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением

потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Вознаграждение (стимулирование)

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Вознаграждения можно классифицировать как внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутренние вознаграждения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего приходит на ум, если слышится слово "вознаграждение". Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда. Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Методы мотивации

Методы мотивации труда: административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных частных методов. Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.

Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены».

Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других. Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и не денежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые др.

Система дополнительного премирования в ОАО «РЖД»: виды и порядок применения

Дополнительное премирование работников осуществляется на основании утвержденных локальных нормативных актов (положений о премировании), содержащих в обязательном порядке одновременно следующие критерии:

- конкретные показатели премирования (выбор показателей премирования – основной этап разработки системы дополнительного премирования. Причем показатели премирования должны быть конкретными, четко сформулированными, а факт выполнения показателей подтверждаться статистическими или другими отчетными данными. Количество показателей премирования может быть разным;
- перечень профессий и должностей премируемых работников;
- периодичность начисления премии (чаще всего дополнительные премии выплачиваются кварталом, в отдельных случаях премии могут выплачиваться ежемесячно, за полугодие или за год);
- конкретные размеры премирования (конкретный размер премии может устанавливаться в виде заранее определенной части: процента, кратности основному заработку, либо в твердой денежной сумме).

Дополнительная премия и единовременные вознаграждения работников железнодорожного транспорта реализуются по следующим направлениям (рис. 8.1):

1. Безопасность	2. Эффективность и качество	3. Закрепление персонала
<ul style="list-style-type: none"> • Вознаграждение за обеспечение безопасности движения • За обнаружение трудновывяляемых дефектов в грузовых, пассажирских вагонах, угрожающих безопасности движения поездов 	<ul style="list-style-type: none"> • За результаты использования топливно-энергетических ресурсов • За реализацию программы бережливого производства • Вознаграждение из Фонда мастера • За эффективную работу инженерно-врачебных бригад 	<ul style="list-style-type: none"> • Единовременное вознаграждение за преданность компании • Соревнования трудовых коллективов и работников ОАО «РЖД» • Премирование за наставничество • Иные поощрения ОАО «РЖД»

Рис. 8.1. Направления дополнительного премирования и единовременного вознаграждения работников на железнодорожном транспорте

Реализация направления «Безопасность» включает в себя следующие виды премирования:

- Вознаграждение за обеспечение безопасности движения (право на вознаграждение имеют работники, у которых в оцениваемом году не были допущены транспортные происшествия и иные события, связанные с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта). В целях усиления материальной заинтересованности работников ведущих должностей и профессий в обеспечении безопасности движения поездов в Компании введено Положение о вознаграждении за обеспечение безопасности движения поездов. Данное Положение распространяется на работников Центральной дирекции инфраструктуры, Центральной дирекции по ремонту пути, Центральной станции связи, Центральной дирекции управления движением, Дирекции скоростного сообщения, Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом, Центральной дирекции по ремонту тягового подвижного состава, Центральной дирекции моторвагонного хозяйства и Дирекции тяги. Вознаграждение выплачивается по результатам работы за год работникам 53 ведущих должностей (профессий) филиалов, для

которых предусмотрена выплата вознаграждения. Вознаграждение выплачивается работникам структурных подразделений филиалов, деятельность которых непосредственно связана с обеспечением безопасности движения поездов. Выплата вознаграждения производится в зависимости от выполнения структурными подразделениями филиалов показателей, характеризующих состояние безопасности движения поездов по итогам работы за год, согласно приложению. Вознаграждение выплачивается лучшим работникам структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» согласно определенного Перечня работников филиалов ОАО «РЖД». Лучшие работники определяются по наибольшему количеству баллов в соответствии с критериями оценки деятельности работников, характеризующими личный вклад работника в обеспечение безопасности движения.

- За обнаружение трудновыявляемых дефектов в грузовых, пассажирских вагонах, угрожающих безопасности движения поездов (право на вознаграждение имеют работники вагонных эксплуатационных депо за обнаружение трудновыявляемых дефектов в узлах и деталях грузовых и пассажирских поездов на пунктах технического обслуживания вагонов, пунктах опробования тормозов, контрольных пунктах и т.д.).

Основными видами премирования по направлению «Эффективность и качество» являются:

- За результаты использования топливно-энергетических ресурсов (выполнение программ, мероприятий, направленных на экономию топливно-энергетических ресурсов в компании).

- За реализацию программы бережливого производства (внедрение новых и модернизации существующих технологий и оборудования, позволяющих оптимизировать производственные процессы). Цель применения технологий бережливого производства

является последовательное выявление, сокращение и устранение в деятельности производственных подразделений ОАО «РЖД» потерь (как потенциальных, так и существующих), потребляющих ресурсов, но не приводящих к созданию ценности для потребителей.

- Вознаграждение из Фонда мастера (направлено на повышение влияния руководителей производственных участков на конечные результаты работы и усиление материального стимулирования работников, находящихся в их непосредственном подчинении). Вознаграждение из Фонда мастера направлено на повышение влияния руководителей производственных участков на конечные результаты работы и усиление материального стимулирования работников, находящихся в их непосредственном подчинении, обеспечивающих высокое качество выполнения работ, безопасность движения поездов, экономию топливно-энергетических и материальных ресурсов, повышение производительности труда и эффективности работы. Фонд мастера формируется исходя из численности работников бригад основных производственных участков в пределах средств на оплату труда, предусмотренных в бюджете затрат филиала, и составляет не более 3% от установленного планового фонда заработной платы производственных участков (за исключением единовременного вознаграждения за преданность компании), работники которых подлежат премированию из Фонда мастера. При экономии фонда оплаты труда по структурному подразделению допускается увеличение Фонда мастера, но не более 50% экономии, сложившейся по участку. Плановый размер Фонда мастера по структурным подразделениям утверждается ежеквартально начальником филиала (либо по его решению начальником структурного подразделения).

- За эффективную работу инженерно-врачебных бригад (направлено на улучшение условий труда, снижение заболеваемости,

производственного травматизма и продления профессионального долголетия работников).

Закрепление персонала осуществляется посредством следующих видов премирования:

- Единовременное вознаграждение за преданность компании;
- Соревнования трудовых коллективов и работников;
- Премирование за наставничество;
- Иные поощрения.

Порядок выплаты единовременного вознаграждения за преданность компании

Единовременное вознаграждение за преданность компании (далее- вознаграждение) выплачивается в следующих размерах:

- ✓ 2 месячные тарифные ставки(должностных оклада) – при непрерывной продолжительности работы 3 года;
- ✓ 3 месячные тарифные ставки(должностных оклада) – при непрерывной продолжительности работы 5 лет;
- ✓ 4 месячные тарифные ставки (должностных оклада) – при непрерывной продолжительности работы 10лет;
- ✓ 5 месячных тарифных ставок (должностных оклада) – при непрерывной продолжительности работы 15 лет и далее через каждые 5 лет непрерывной работы.

Мотивационный смысл данного вознаграждения заключается в удержании работника в компании на длительный срок значительной суммой вознаграждения, которая возрастает при увеличении стажа работы. Правильность установленной периодичности выплаты вознаграждения подтверждается данными социологических исследований в области социологии и психологии. Для молодых работников, наиболее подверженных к смене работы для удовлетворения потребности высокого уровня доходов оптимальный срок получения вознаграждения при стаже в три года и в пять лет. Для

работников более зрелого возраста выбран оптимальный период в пять лет, когда психологически у работника в течение 2 лет после получения вознаграждения присутствует чувство уверенности и гордости перед другими работниками, а также чувство сопричастности с деятельностью компании. В течение 2 лет, предшествующих получению вознаграждения у работников присутствует чувство ожидания получения большей суммы вознаграждения по сравнению с полученной ранее. Промежуточный год является рискованным, но с точки зрения мотивов потребностей для квалифицированных работников зрелого возраста не критичным для смены места работы. Выплата вознаграждения конкретного работника также связана с результативностью его работы. Определен четкий перечень нарушений производственной и трудовой дисциплины, при которых выплата вознаграждения не производится. Перечень нарушений строго регламентирован и расширению со стороны руководителей любого уровня управления не подлежит. Он может быть скорректирован только решением правления ОАО «РЖД».

Выплата *единовременного денежного вознаграждения наставникам* производится в размере от 0,5 должностного оклада (месячной тарифной ставки) при осуществлении наставничества в отношении 1-2 стажеров общей продолжительностью до 6 месяцев и до 1 должностного оклада при наставничестве в отношении 1-2 стажеров общей продолжительностью более 6 месяцев.

Выплата производится по результатам утверждения отчетов наставника и стажера о выполнении плана стажировки.