

## **Тема 6. Мотивация и стимулирование труда**

- 6.1. Понятие мотива и мотивации труда.
- 6.2. Понятие стимула и стимулирования труда.
- 6.3. Корпоративная система оплаты труда работников железнодорожного транспорта.

## 6.1. Понятие мотива и мотивации труда.

*Трудовая мотивация* — это состояние внутреннего побуждения к трудовой деятельности для достижения личных целей работника и организации.

Основу трудовой мотивации составляют следующие принципы:

- работа должна обеспечивать зарплату как вознаграждение за услуги;
- человек желал бы иметь работу в соответствии с его умственными и физическими возможностями, по способностям;
- работа должна быть такой, чтобы человек ощущал собственную необходимость, что является основой чувства собственного достоинства личности на рабочем месте;
- работа создает возможность социального взаимодействия с другими людьми;
- качество работы, профессионализм человека должны определять его социальный статус.

Перестройка экономики страны привела к глубокой демотивации работников, что, прежде всего, имеет отношение к коллективам бывших и настоящих государственных предприятий.

**Мотив** — это внутренняя побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо у индивида и т. п. Мотив человека к действию связан с реализацией потребностей. Сформировалось однозначное толкование, что поведение человека в конечном итоге определяется его потребностями. Поэтому можно считать, что потребности лежат в основе мотивов поведения человека.

Трудовое поведение человека, его отношение к труду определяются различными побудителями, воздействующими на него.

Различают внутренние и внешние побудительные силы.

*Внутренние* — потребности, интересы, желания, стремления, ценности, идеалы, мотивы.

Под *внешними побудительными силами* понимаются разнообразные средства экономического и социального воздействия, используемые в процессе управления, для повышения трудовой активности работников.

Эффективность воздействия на работника внешних побудительных сил выше тогда, когда управление направлено на формирование у работника внутренней, свободной заинтересованности в достижении результата, выгодного производству, обществу. Именно с формированием внутренних побудителей связаны значительные резервы трудовой активности.

*Становление и развитие внутренних побудительных сил и есть суть процесса мотивации трудовой деятельности. Началом этого процесса являются потребности, завершением — установка к действию (мотив) и само действие (трудовое поведение).*

Логика удовлетворения потребностей имеет следующие компоненты: *осознание потребности — интерес — поиск путей устранения потребности — осуществление действий, направленных на ее устранение, — удовлетворение потребностей с помощью внешнего мотива (вознаграждение) за осуществление действий — устранение потребности.*

Этот процесс развивается под влиянием общих интересов, ценностей работника, его социальной принадлежности; все они достаточно стабильны в течение продолжительного периода времени, либо кратковременны под воздействием личностных потребностей работника.

Принято считать, что *потребность* — это недостаток чего-либо у человека. Однако, когда мы говорим о мотивации труда, — это и стремление к чему-либо. Реализация мотива (вознаграждение за работу), выраженное в различных формах, служит удовлетворению потребностей. Только то, что человек считает ценным для себя, может служить вознаграждением.

**Мотивация** — это осознаваемая потребность субъекта в достижении определенных благ, желательных условий деятельности.

В соответствии с основными группами потребностей можно выделить *четыре группы мотивов*:

– мотивы, формирующиеся на основе материального существования. Они связаны с оплатой труда;

– мотивы, формирующиеся на основе потребностей социального существования: социальным статусом, престижем труда, возможностью продвижения;

– мотивы, формирующиеся на основе духовного и интеллектуального развития: возможность самореализации человека;

– особая группа мотивов, которая связана не с удовлетворением потребностей, а с опасением потерять имеющиеся возможности их удовлетворения.

Под мотивацией труда обычно понимают преобладающие, глубинные, а потому относительно устойчивые осознаваемые побуждения, определяющие трудовое поведение людей.

Сами мотивы классифицируются в следующем порядке:

- *стадный* (аффилиативный) — стремление быть воспринимаемым в качестве члена общности людей, сотрудничающих в выполнении общего дела;
- *мотив личной аффирмации* (самоуважение) — проявляется в стремлении человека быть признанным и принятым окружающими и занимать определенное положение в обществе;
- *мотив достижения успеха* — стремление собственными усилиями преуспеть в чем-либо и выделиться по сравнению с другими;
- *мотив самостоятельности* — стремление самому принимать решения (в той или иной степени);
- *мотив самореализации и творчества* — стремление человека проявить на практике свои склонности и способности, действовать, создавать и осуществлять то, что он может, выражать себя;
- *мотив надежности* — стремление сохранить положение, которое обеспечивает существование, удовлетворение для человека важнейших потребностей;
- *мотив приобретения* — обладание материальными ценностями;
- *альтруистический мотив* — желание помогать другим без какой-либо выгоды для самого себя, без осуществления каких-либо личных интересов.

Для большинства работников труд в современных условиях выступает как источник различного рода благ, посредством которых удовлетворяются первоочередные и наиболее важные потребности. Легко проследить связь мотивов с материальной заинтересованностью, с ориентацией на заработок. Основная направленность, функционирование этих мотивов — самообеспечение и обеспечение членов семьи.

Мотивы складываются зачастую под воздействием эмоций человека, его темперамента и выполняют многообразные функции. Функциями мотивов являются:

1) *ориентирующая*: мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;

2) *смыслообразующая*: мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личный смысл;

3) *опосредующая*: мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение;

4) *мобилизующая*: мотив мобилизует силы организма работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;

5) *оправдательная*: в мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме.

## 6.2. Понятие стимула и стимулирования труда.

**Стимулирование труда** — это процесс внешнего воздействия на работника (администрации, трудового коллектива и т. п.) с целью повышения эффективности его труда и производства в целом, которое включает в свою сферу его потребности, интересы, желания, стремления, цели, мотивацию поведения.

В основе стимулирования труда — взаимодействие внешних условий и внутренних особенностей, психологического состояния личности (размер заработной платы, условия, организация, содержание труда, взаимоотношения в трудовом коллективе, стиль руководства, элементы социальной инфраструктуры: жилищно-бытовые условия, местожительство и др.).

В широком смысле **стимулы** — это внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда.

При всех многообразных стимулах человек выбирает такую форму поведения, которая отвечает его сегодняшним запросам, потребностям, интересам, ценностям, т. е. процесс стимулирования включает в себя не только создание внешней ситуации выбора, но и необходимое соответствие ее внутренней структуре работника. Вместе с внешней стимулирующей ситуацией эта внутренняя структура формирует непосредственный мотив действия.

*Задача стимулирования* заключается в том, чтобы выбранная работником форма поведения соответствовала целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создал.



Можно выделить следующие **функции стимулирования труда**:

- экономическая функция заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению тех конкретных задач, которые на каждом историческом этапе стоят перед экономикой, предприятиями и т. п.;
- социальная функция состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в сфере труда;
- социально-психологическая функция заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника и взаимодействие работников в процессе совместного труда;
- нравственно-воспитательная функция отражает влияние стимулирования труда на формирование нравственных качеств работника, формирование трудовой морали.

Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всего многообразия существующих форм и методов регулирования трудового поведения, что требует, в свою очередь, их систематизации, выявления общего и различного между ними, выявления и разрешения противоречий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия.

Стимулы делятся на материальные и нематериальные.

## **Материальные стимулы**

### ***Денежные***

1. Зарботная плата (за выполненный объем производства; с учетом квалификации; за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников; за увеличение объема выпуска продукции и др).

2. Премирование (за внедрение новых разработок и новой техники; за повышение качества продукции; по итогам работы за год; за снижение трудоемкости работ и т. д.).

### ***Неденежные***

1. Путевки на отдых и лечение, условия бытового обслуживания на предприятии, предоставление и покупка жилья, обеспечение детскими учреждениями, обеспечение отдельным кабинетом и т. п.

2. Организация труда, санитарно-гигиенические условия труда.

## **Нематериальные стимулы**

Этот вид стимулов более многообразен. Среди них можно выделить социальные, моральные, творческие, социально-психологические.

Социальные стимулы включают в себя стремление к самоутверждению, повышению компетентности после окончания учебного заведения; расширение области полномочий в принятии решений; продвижение по службе; избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые); избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху) и т. п.

*Моральные стимулы* основаны на требовании уважения человека-работника в коллективе; признании его в коллективе; похвале; благодарности; грамотах; присвоении различных званий.

*Творческие стимулы* для работника заключаются в его самореализации; самосовершенствовании; самовыражении.

*Социально-психологические стимулы* основываются на благоприятном социально-психологическом климате в коллективе; отношении товарищеского сотрудничества; взаимопомощи; уважении друг к другу и т. п.

**Ниже приводится система стимулирования труда работников, которая может быть использована на практике.**

## **Материальные стимулы**

1. Повышение должностного оклада:

- за увеличение объема;
- за рост квалификации;
- за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников;
- за увеличение объема продаж.

2. Премирование:

- за внедрение новых разработок и новой техники;
- за изготовление продукции на экспорт;
- за повышение качества продукции;
- по итогам работы за год;
- за внедрение хозрасчета и снижение трудоемкости работ и т. д

## **Моральные стимулы**

- корпоративные;
- муниципального, городского, регионального значения;
- республиканского значения;
- государственного значения;
- межгосударственного значения;
- международные моральные стимулы.

## **Стимулы социальной карьеры**

- стремление быть признанным в своем коллективе;
- повышение своих знаний после окончания учебного заведения;
- долгосрочное обеспечение денежного дохода;
- расширение области полномочий в принятии решений;
- полная реализация творческого потенциала;
- неуклонное продвижение по службе;
- избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые);
- избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху);
- участие в работе межгосударственных органов и совместных предприятий;
- избрание руководителей предприятия в государственные органы управления.

## **Дополнительные стимулы**

- стимулирование за участие, разработку и внедрение рационализаторских предложений и изобретений;
- разовые выплаты за вклад в создание прибыли предприятия;
- за участие в создании акционерного капитала;
- разовые выплаты из сберегательных мотивационных фондов;
- льготная продажа акций и облигаций своим работникам;
- разовые выплаты по итогам года;
- выплата дивидендов по акциям.

## **Социально-натуральные стимулы**

- выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием;
- покупка для работников продукции широкого спроса (машины, телевизоры и другая бытовая техника);
- строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой квартир, дач, гаражей и т. п.;
- льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания;
- выделение льготных кредитов;
- предоставление отсрочки платежей на определенный период.

## **Социальные стимулы**

- бесплатное пользование дошкольными учреждениями;
- бесплатное питание на работе;
- бесплатное медицинское обслуживание;
- кредитование бесплатного получения образования;
- оплата транспортных расходов;
- бесплатное пользование спортивными сооружениями;
- досрочный выход на пенсию за счет предприятия;
- повышение квалификации за счет предприятия;
- материальные гарантии по безработице;
- покупка для работников жилья;
- снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья;
- скидка на покупку товаров;
- выделение беспроцентных кредитов.

### **6.3. Корпоративная система оплаты труда работников железнодорожного транспорта.**

Весь персонал дороги оплачивается по тарифной сетке для профессий рабочих и системы должностных окладов для остальных работников, установленной Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД».

Оплата рабочих производится по часовым тарифным ставкам, определяемым на основе тарифной сетки по оплате труда.

Разряды оплаты труда рабочих соответствуют разрядам квалификации рабочих, определенным в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС). Положение о корпоративной системе оплаты труда определяет перечень профессий рабочих и выполняемых ими работ, дающих право на оплату труда по повышенным тарифным коэффициентам (на 1– разряда выше установленных им разрядов квалификации).

Разряды оплаты труда рабочим локомотивных бригад определяются в зависимости от видов выполняемых работ и устанавливаются в трудовом договоре.

Для установления **машинистам локомотивов** разрядов оплаты труда приняты следующие виды работ:

– 12 разряд оплаты труда: вождение скоростных и высокоскоростных пассажирских поездов (скоростные поезда — со среднетехнической скоростью 141–200 км/час, высокоскоростные поезда — со среднетехнической скоростью свыше 200 км/час);

– 11 разряд оплаты труда: вождение пассажирских, пригородных, грузовых (сквозных, участковых сборных);

– 10 разряд оплаты труда: вождение передаточных, вывозных, хозяйственных, восстановительных и других вспомогательных поездов; на подталкивании поездов;

– 9 разряд оплаты труда: маневровая работа на решающих участках производства и в напряженных маневровых районах на железнодорожных станциях;

– 8 разряд оплаты труда: маневровая работа в маневровых районах на железнодорожных станциях, кроме отнесенных к 9 разряду оплаты труда; на экипировке локомотивов и на иных вспомогательных работах.



Для установления **помощникам машинистов локомотивов** разрядов оплаты труда приняты следующие виды работ:

– 8 разряд оплаты труда: работа с пассажирскими, пригородными, грузовыми (сквозными, участковыми, сборными) поездами;

– 7 разряд оплаты труда: работа с передаточными, вывозными, хозяйственными, восстановительными и другими вспомогательными поездами, на подталкивании поездов;

– 6 разряд оплаты труда: маневровая работа на решающихся участках производства и в напряженных маневровых районах на железнодорожных станциях;

– 5 разряд оплаты труда: маневровая работа в маневровых районах на железнодорожных станциях, кроме отнесенных к 6 разряду оплаты труда; на экипировке локомотивов и на иных вспомогательных работах.

Тарифные коэффициенты 10–12 разрядов оплаты труда машинистов локомотивов и 7–8 разрядов оплаты труда помощников машинистов локомотивов установлены с учетом особенностей работы рабочих локомотивных бригад в режиме раздробленного рабочего дня с перерывом между поездками «туда» и «обратно» и сверхнормативного отдыха в пунктах оборота (смены) локомотивных бригад свыше половины времени предшествующей работы.

Рабочим локомотивных бригад могут устанавливаться доплаты при работе на удлинённых участках обслуживания (свыше 250 км), с тяжеловесными и длинносоставными поездами в размере до 30 % часовой тарифной ставки; при работе с соединёнными поездами и с поездами повышенной массы и длины с распределёнными по длине поезда локомотивами, а также машинистам локомотивов, работающим без помощников машинистов локомотивов, — в размере до 50 % часовой тарифной ставки. Доплаты работникам начисляются за фактически отработанное время в этих условиях.

Конкретный размер и порядок установления доплат определяются руководителем филиала ОАО «РЖД».

Оплата труда руководителей и специалистов устанавливается Положением о корпоративной системе оплаты труда. Должностные оклады дифференцированы по должностям, а в каждой должности — с учётом сложности и важности выполняемых трудовых функций, значимости в организационной структуре управления ОАО «РЖД».

Формы и системы оплаты труда определяют порядок исчисления заработной платы с учетом результатов работы. Для измерения и учета труда, затраченного на производство продукции, используются два показателя: затраты рабочего времени и количество выпущенной продукции. В связи с этим различают две формы оплаты труда — **повременную** и **сдельную**. Каждая из форм в зависимости от показателей производства, выполнение которых она материально стимулирует, имеет разновидности системы оплаты труда. Они различаются между собой способами исчисления денежного вознаграждения за определенное количество и качество трудового вклада в результаты производства.

При *повременной форме оплаты труда* заработок рабочему начисляется за фактически проработанное время и определяется умножением установленной тарифной ставки рабочего 1-го разряда на тарифный коэффициент присвоенного разряда квалификации.

Повременную форму оплаты труда целесообразно применять при следующих условиях: если рабочий не может оказывать непосредственного влияния на увеличение выпуска продукции; если отсутствуют количественные показатели выработки продукции; если организован строгий контроль и ведется учет фактически отработанного времени; при правильной тарификации рабочих в соответствии с их квалификацией и сложностью выполняемых работ. Повременная форма оплаты труда подразделяется на простую повременную и повременно-премиальную системы оплаты труда.

Простая повременная система оплаты труда подразделяется на почасовую, поденную и помесечную.

При *почасовой* оплате вначале определяют часовую тарифную ставку рабочего: месячную тарифную ставку рабочего 1-го разряда умножают на тарифный коэффициент присвоенного разряда квалификации и делят на среднемесячную норму рабочего времени данного календарного года. Полученную часовую тарифную ставку умножают на отработанное рабочим количество часов в расчетном периоде.

При *поденной* оплате заработная плата определяется умножением дневной тарифной ставки рабочего на отработанное количество рабочих дней. Дневная тарифная ставка определяется делением месячной тарифной ставки рабочего разряда на количество рабочих дней в месяце.

При *помесечной* оплате заработная плата рабочего определяется так же, как и при почасовой оплате.

При повременно-премиальной системе оплаты труда простая повременная система дополняется премиями за выполнение определенных количественных и качественных показателей работы. К заработной плате рабочего-повременщика, начисленной по тарифной ставке, добавляется премия за конкретные трудовые достижения по заранее установленным показателям премирования (например, выполнение и перевыполнение нормированных заданий).

При повременно-премиальной системе оплаты труда необходим тщательный учет рабочего времени. Для работников, занятых на круглосуточных непрерывных работах, а также на других работах, где по условиям производства не может быть соблюдена установленная ежедневная продолжительность рабочего времени, вводится суммированный учет рабочего времени за учетный период (месяц, квартал, год). При этом норма рабочих часов определяется умножением количества рабочих дней в учетном периоде на продолжительность рабочего дня, определенного для шестидневной рабочей недели с учетом сокращения рабочего времени в предвыходные и предпраздничные дни. Если в организации установлен суммированный учет рабочего времени, то размер месячного заработка работника определяется исходя из размера месячной тарифной ставки (оклада).

При сдельной форме оплаты труда труд рабочего (бригады рабочих) оплачивается по установленным сдельным расценкам за количество фактически изготовленной продукции или выполненной работы.

Преимущества сдельной оплаты состоят в том, что она устанавливает более тесную связь между количеством выработанной продукции и размером заработка, способствует более рациональному использованию рабочего времени, улучшению организации труда, росту квалификации рабочих.

Необходимым условием эффективности введения сдельной формы оплаты труда является нормирование труда, позволяющее устанавливать технически обоснованные нормы выработки или нормы времени.

При индивидуальной прямой сдельной системе оплаты труда заработок рабочему начисляют по установленной расценке за каждую единицу произведенной продукции (выполненной работы). Сдельные расценки исчисляются двумя методами. Если на производственном участке рабочим устанавливаются нормы выработки, то сдельная расценка  $R_{сд}$  определяется делением дневной тарифной ставки рабочего-сдельщика, соответствующей разряду работы  $T_{д}$ , на норму выработки  $H_{в}$ :

$$R_{сд} = T_{д} / H_{в}. \quad (1)$$

В тех случаях, когда применяются нормы времени, сдельная расценка исчисляется умножением часовой тарифной ставки рабочего-сдельщика, соответствующей разряду работ,  $T_{ч}$  на норму времени  $H_{вр}$ :

$$R_{сд} = T_{ч} \cdot H_{вр}. \quad (2)$$

Общий заработок рабочего при индивидуальной прямой сдельной системе оплаты труда определяется умножением сдельной расценки на общее количество изготовленной им продукции.

Индивидуальная прямая сдельная система оплаты труда стимулирует главным образом увеличение индивидуальной выработки.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда к заработной плате, начисленной по сдельным расценкам, начисляется и выплачивается премия за достижение определенных количественных и качественных показателей работы. Рабочие премируются, как правило, по результатам работы за месяц.

Сдельно-премиальная система оплаты труда более эффективна, чем прямая сдельная, так как заинтересовывает рабочего в повышении количественных и улучшении качественных показателей.

К выплатам компенсационного характера относятся доплаты рабочим, занятым на тяжелых работах, работах с вредными, (или) опасными и иными особыми условиями труда.

К должностным окладам мастеров, начальников участков, специалистов устанавливаются аналогичные доплаты при условии их постоянной занятости не менее 50 % рабочего времени на участках и на производствах, где более половины рабочих получают указанные доплаты.

Конкретный размер доплат определяется по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда и с учетом размеров доплат, установленных рабочим на данном участке, производстве. Доплаты начисляются на тарифную ставку (должностной оклад) за фактически отработанное время. За работу в ночное время работникам осуществляется доплата в размере 40 % часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночное время. Ночным временем считается время с 22 часов до 6 часов.

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

Работа в выходной или нерабочий день оплачивается в двойном размере:

- сдельщикам — по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, — в размере двойной или часовой тарифной ставки;
- работникам, получающим оклад, — в размере одинарной дневной или 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.

К выплатам компенсационного характера относятся выплаты надбавок и компенсаций, связанных со служебными поездками работников, постоянная работа которых:

- осуществляется в пути следования железнодорожного подвижного состава;
- имеет разъездной характер;
- связана с отдельными поездками в пределах обслуживаемых ими участков.

Возмещаются расходы работникам с подвижным характером работы. В период особо сложных метеорологических условий (морозы, метели, заносы и другие) рабочим, специалистам и служащим, выполняющим работы на открытом воздухе, на время выполнения этих работ могут устанавливаться доплаты в размере 10 %-ной тарифной ставки (должностного оклада).



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 %, IV разряда — до 16 %, V разряда — до 20 %, VI разряда и более высоких разрядов — до 24 % соответствующей тарифной ставки.

Работникам отдельных профессий и должностей структурных подразделений дороги могут присваиваться классные звания и выплачиваться надбавки.

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.

Рабочим на период освоения новой техники и технологии, но не более 6 месяцев, могут устанавливаться надбавки в размере до 20 % тарифной ставки.

Система премирования работников дороги состоит из следующих форм материального поощрения:

– текущее премирование — премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности — основной вид материального поощрения работников, направленного на обеспечение эффективности и качества работы, улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности, выполнение и перевыполнение установленных показателей премирования, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность;

– дополнительное премирование — прочие виды материального поощрения работников дороги, выплачиваемого независимо от текущего премирования за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности (сокращение расходов, внедрение новой техники, обеспечение безопасности движения поездов, повышение эффективности работы и доходов компании).

Премирование работников дороги за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности производится в зависимости от выполнения показателей премирования, сгруппированных на основе трехуровневого подхода в следующем порядке:

I уровень — условия, определяющие право работников на начисление премии, отражающие степень обеспечения безопасности движения поездов, техники безопасности и охраны труда, соблюдение правил пожарной безопасности (далее — условия премирования).

II уровень — показатели премирования, характеризующие результативность производственно-хозяйственной деятельности и экономической деятельности дороги (структурного подразделения) в целом.

III уровень — показатели премирования, характеризующие результативность индивидуальной деятельности работника (группы работников), позволяющие оценить конечные результаты труда конкретного работника (группы работников), исходя из задач, поставленных перед дорогой (структурным подразделением, участком) и их функциональных обязанностей (далее — индивидуальные показатели).

***Социальные выплаты*** — выплаты, которые включают в себя поощрения (из прибыли предприятия выплачиваются от 1 до 6 размеров ежемесячной заработной платы при уходе на пенсию), а также материальная помощь, выплаты по коллективному договору.

## Задание для практической работы

### 1. «Доброе слово и...»

После полудня каждую пятницу Петров Владимир Анатольевич весьма экспансивно благодарит свою команду за все ее усилия в течение недели. Он помнит, насколько приятно было получать подобную традиционную похвалу от секретаря райкома в бытность его работы инструктором Петроградского райкома КПСС Ленинграда. По мнению Владимира Анатольевича, «доброе слово и кошке приятно, а значит, похвала всегда неизменно поднимает настроение, особенно перед выходными, и безусловно является мощным мотивационным рычагом».

К великому удивлению г-на Петрова, такая практика получила известность среди его подчиненных как «вливание по пятницам» и давно уже не воспринимается ими всерьез.

Каждую неделю Владимир Анатольевич проводит с сотрудниками собрание, на котором любая проблема и решение выносятся на обсуждение, хотя многие решения затрагивают только одного или двух человек. Сотрудники считают это времяпрепровождение напрасным и скучным занятием. В результате, хоть они и любят Петрова как человека, но втайне считают его не слишком умелым руководителем.

#### **Вопрос для обсуждения:**

1. *Почему, на ваш взгляд, неэффективна «система» мотивации, применяемая Владимиром Анатольевичем?*

## 2. «В чужой монастырь со своим уставом...»

Стены офиса Антона Семеновича Самойленко увешаны большими графиками, по одному на каждого продавца. На них отмечены разноцветными фломастерами общее число телефонных звонков, деловых встреч и заказов, проведенных каждым продавцом еженедельно. Графики ясно видны каждому, кто входит в офис Антона Семеновича, как сотрудникам, так и клиентам.

Ежедневно в 9 часов утра он вызывает бригаду продавцов в свой офис на «ежедневное стимулирующее собрание». Во время этих собраний продавцы стоят и подвергаются резкой критике за вчерашнюю работу. Ни разу Антон Семенович не пытался произнести слово похвалы, он в нее не верит.

Он непоколебимо верит в тот стиль управления, который сформировали долгие годы службы в армии прапорщиком, старшиной роты связи. Там все было четко и ясно: «Действуй по уставу — завоюешь честь и славу». Какое либо различие между командованием в армии и на гражданке, в крупном универмаге строительных товаров прапорщик Самойленко не видел.

После каждого из таких собраний продавцы вываливались из офиса толпой в угнетенном состоянии духа.

У Антона Семеновича есть привычка стоять сзади продавцов во время деловых телефонных переговорах о контактах. Почти тут же они постоянно получают едкие замечания исключительно критического или саркастического характера. Такие методы работы способствуют высокой текучести (до 25% в летние месяцы) среди продавцов его отдела.

### **Вопрос для обсуждения:**

1. *Что бы вы посоветовали предпринять Антону Семеновичу для снижения текучести кадров?*