СОДЕРЖАНИЕ

Введение......................................................................................................................3

1 Теоретические основы системы поощрения работников..................................................................................................................5

 1.1 Понятие термина «поощрение» и основание его применения……..........................................................................................................5

 1.2 Виды поощрений за труд и меры, применяемые работодателем...............8

 1.3 Порядок применения мер поощрения за труд……………………………12

2 Анализ зарубежного и отечественного опыта поощрения персонала……..…16

 2.1 Опыт поощрения работников организации в США……………………... 16

 2.2 Практика применения поощрения работников организации в РФ……………………………………………………………………………………20

Заключение.................................................................................................................28

Список использованных источников.......................................................................30

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день управление признается одной из наиболее важных сфер жизни  предприятий, в большей степени правильное управление ресурсами позволяет влиять на эффективность деятельности организации. Важным ресурсом любой организации  являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом и совершают массу ошибок.

Поощрение труда представляет собой метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. Данное понятие означает целенаправленное воздействие на социальный объект, обеспечивающее поддержание его определенного состояния. Исходя из данного определения, поощрение труда – это целенаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности. При поощрении побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия.

Актуальность представленной работы обусловлена усилением роли человеческого фактора на предприятие. Без грамотной организации поощрения работников невозможен рост прибыли предприятия. Так же тема исследования определяется тем, что эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время теоретические аспекты построения механизмов стимуляции, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов стимулирования персонала.

Для каждого работника самой важной наградой за его труд становится достойная и своевременно выплаченная заработная плата. Однако не менее значимыми считаются материальные и моральные меры поощрения за успехи в труде. Их правильное использование позволяет обеспечить трудовую дисциплину и поддерживать ее на должном уровне. Эти приемы производят мощный стимулирующий эффект, подталкивая работников организации к дальнейшим производственным успехам, а также становятся положительным примером для остальных членов коллектива. Поощрение за труд зачастую применяют в случаях проявления образцового поведения (трудовой заслуги). Субъектом могут выступать как отдельные работники, так и коллективы. В данной работе более подробно рассмотрим поощрение за труд и порядок их применения.

Цель работы рассмотреть для чего и каким образом применяются поощрения за труд.

Для достижения данной цели следует рассмотреть следующие задачи:

- раскрыть понятие «поощрения за труд».

- рассмотреть виды поощрений.

- рассмотреть в каких случаях применяются поощрения за труд.

- рассмотреть цель применения поощрений.

- проанализировать российский и зарубежный опыт поощрения персонала

Объектом курсовой работы является процесс разработки систем поощрения работников.

Предмет исследования – сущность, цели, задачи, а также виды поощрений.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников. Введение раскрывает актуальность изучения процесса поощрения персонала, определяет цели и задачи, а также объект и предмет исследования.

В первой главе дается понятие «поощрения». Исследуются меры и виды поощрения работников. Определяется порядок применения мер поощрения за труд.

Во второй главе проводится анализ российского и зарубежного опыта поощрения персонала.

В заключении подводятся итоги исследования и формируются окончательные выводы по рассмотренной теме.

1 Теоретические основы системы поощрения работников

* 1. Понятие термина «поощрение» и основания его применения

Поддержание и укрепление трудовой дисциплины совершается с помощью методов не только убеждения, воспитания, но и морального и материального стимулирования. Меры морального и материального стимулирования, которые находятся в органическом единстве, направлены на обеспечение высокой трудовой дисциплины, укрепление порядка и организованности в каждой организации. Развитию моральных и материальных стимулов к труду при­звана поддерживать установленная законодательством система мер поощрения за успехи в труде. Трудовое законодательство отмечает два основных вида поощрений: за успехи в работе и за особые трудовые заслуги.

Поощрение— это общественное признание результатов высокопроизводительного, высококачественного, безупречной работы персонала. Под поощрением за качественную рабoту понимают признание заслуг работника. Рабочий персонал поощряется за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, высокий уровень эффективности труда, улучшение качества результатов труда, иные достижения в рaбoте, длительную работу, исполнение дополнительных поручений и другие случаи проявления наивысшей активности работника. В уставах и положениях o дисциплине основания для применения мер поощрения уточняются применительно к особенностям условий труда в конкретных отраслях (сферах деятельности). Например, для работников морского транспорта применяются поощрения за разумную инициативу и творческую активность, рационализаторскую и изобретательскую деятельность, исполнение отдельных заданий и иные достижения в работе. Oснования для применения мер поощрения мoгут быть определены правилaми внутреннего трудовoгo распорядка применительно к зaдaчaм соответствующей организации [1].

Меры поощрения подразделяются:

1 по способу воздействия на работников : на моральные и материальные;

2 по оформлению и закреплению в правовых актах : на правовые и неправовые;

3 по сфере действия: общие, применяемые к любым работникам, и специальные;

4 по применяющим их органам.

по применяющим их органам

 по сфере действия

по способу воздействия на работников

по оформлению и закреплению в правовых актах

Меры поощрения подразделяются

Рисунок 1– Меры поощрения

 Поощрение, имеющее моральный характер, оказывает положительное этическое влияние на сотрудника и приносит ему моральное удовлетворение. В свою очередь материальное поощрение всегда имеет денежное выражение и наряду с моральным удовлетворением позволяет рабочему получить дополнительный материальный доход. В настоящее время руководители предприятий не придают особо большого значения моральным стимулам. Для этого имеются существенные основания. Такие виды морального поощрения, как почетная грамота, объявление благодарности, запись в Книгу почета и на Доску почета во многом дискредитировали себя в последние годы, когда это делалось в основном ради «галочки» в массовом порядке и без подкрепления какими либо материальными стимулами. В соответствии с законодательством допускается соединение нескольких мер поощрения. Так, к примеру, работнику можно объявить благодарность с одновременным вручением денежной премии. При применении мер поощрения должно быть сочета­ние морального и материального стимулирования труда. Согласно предыдущему положению (ч. 3 ст. 137 КЗоТ РФ) меры поощрения к работнику в течение годичного срока действия дисциплинарного взыскания не применялись. Действующее законодательство не предусматривает такого ограничения. Своеобразной мерой поощрения является скорейшее снятие с сотрудника дисциплинарного взыскания. Право на применение мер стимулирования полностью принадлежит работодателю. Развитие системы поощрения неразрывно связано с общей системой мотивации персонала, которая действует у работодателя, и в значительной степени характерна для каждой компании. Она определяется профилем экономической деятельности, установленными структурными и производственными связями, задачами управления. Экономическое положение и финансовая база компании накладывают свой отпечаток на систему поощрений работников. Рассмотрим общие подходы к разработке системы поощрения. При разработке системы вознаграждений за труд необходимо учитывать следующие положения:

1 основанием для поощрения за успехи в работе должны быть конкретные показатели, которых сотрудники достигают, выполняя свои непосредственные рабочие обязанности и которые наиболее полно характеризуют трудовое участие каждого работника в решении общих задач; система показателей, факторов, служащих основанием для продвижения сотрудников, целесообразно формировать с учетом характера выполняемой работы, порядка учета и нормирования результатов работы различных категорий сотрудников (руководители, специалисты, технические исполнители, работники);

2 работник должен быть уверен, что когда результаты будут достигнуты,

 он будет вознагражден;

3 меры поощрения за труд должны зависть от значимости трудовых достижений, то есть за наиболее высокие результаты работы соответственно должны быть установлены и наиболее существенные меры поощрения;

 4 мотивировать каждого работника на постоянное улучшение своих производственных показателей;

 5 поощрительная система должна быть открытой, прозрачной и понятной для работников;

 6 должна быть учтена своевременность применения поощрительных мер [2].

Таким образом, положение о поощрении может быть документом с различной степенью детализации. Целью поощрения является стимулирование не только поощ­ряемых к дальнейшим успехам в работе, но и других работников.

* 1. Виды поощрений за труд и меры, применяемые работодателем

Меры поощрения за успехи в труде по их основаниям и по тому, кто их применяет, можно разделить на два вида:

 1 меры, принятые работодателем за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, непрерывную и безупречную работу, инновации в работе и другие достижения: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценными подарками, награждение почетной грамотой (ст. 191 ТК). В правилах внутреннего трудового распорядка могут быть предусмотрены коллективные соглашения, уставы и положения о дисциплине, другие меры стимулирования; другими словами, работодатель награждает за добросовестный труд.

2 меры, применяемые вышестоящими органами по представлению руководителя производства, за особые трудовые заслуги перед обществом и государством работника: награждение орденами, медалями, почетными грамотами различных вышестоящих органов, нагрудными значками; присвоение почетных званий и званий лучшего работника по данной профессии (например «Заслуженный юрист РФ», «Заслуженный деятель науки», «Заслуженный учитель» и так далее) [3].

Статья 191 Трудового кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ) предполагает следующие меры поощрения, применяемые работодателем для поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, которые могут быть поделены на меры морального и материального характера:

1 меры морального поощрения:

- объявление благодарности;

Благодарность (от «благо дарить ») – чувство благодарности за добро, например, за внимание или оказанное обслуживание, а также различные способы выражения этого чувства, включая официальные меры поощрения (например «объявление благодарности ») [4].

- награждение почетной грамотой;

- представление к званию «Лучший по профессии»;

- Звание «Лучший по профессии» – отраслевая награда за особые трудовые заслуги. Как правило, назначение отраслевых, почетных званий происходит по представлению работодателя руководителями министерств с участием соответствующих профсоюзных органов.

2 меры материального поощрения:

 - выдача премии;

Единовременные денежные премии являются распространенной формой материального поощрения за добросовестную работу. Премирование работников – денежный платеж стимулирующего или поощрительного характера в дополнение к основному заработку сотрудника. Премия может предусматриваться системой оплаты труда, то есть положением о премировании, трудовым или коллективным договором или иными локальными нормативными актами предприятия. Статья 144 ТК РФ дает право работодателю устанавливать разнообразные системы премирования работника, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Эти системы также могут быть установлены коллективным соглашением. В то же время принятая организацией премиальная система вознаграждения должна предусматривать выплату премии определенному кругу лиц на основании предварительно установленных конкретных показателей и условий премирования. Согласно статье 191 Трудового кодекса РФ, работодатель может поощрять работников, добросовестно выполняющих трудовые обязанности. Работникам могут быть выплачены разовые премии за повышение производительности труда, за многолетний добросовестный труд, за другие достижения в работе.

- награждение ценным подарком;

Один из видов материального стимулирования сотрудников за добросовестный труд является награждение ценным подарком. Предельные издержки ценного подарка не ограничиваются законодательством и определяются работодателем по своему усмотрению, исходя из личных достоинств каждого сотрудника. Перечень мер поощрения, указанный в ТК РФ, не является ограниченным. В нем представлены только основные виды мер поощрения, которые широко используются на практике. Коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине могут предусматриваться другие виды поощрений. Так, например, могут устанавливаться дополнительно оплачиваемые отпуска, компенсация затрат на ежегодный отдых, персональные надбавки, беспроцентные ссуды на приобретение жилого помещения, предусмотрено присвоение дополнительных, помимо предусмотренных ТК РФ и другими нормативно-правовыми актами, почетных званий для работников (к примеру, «Заслуженный работник ООО «…»), направление работника на специальные конференции, семинары, создание работнику наиболее комфортных условий труда и так далее.

В этом случае премирование осуществляется не только приказом (распоряжением) работодателя, но и заключением с работником договора о передаче имущества в собственность, в частности договора дарения. Заключение такого договора улучшает положение работника по сравнению с законодательством. В связи с этим выполнение работодателем и работником таких действий соответствует ст. ст. 8, 9 ТК РФ. Таким образом, работодатель может применить к работнику любые меры поощрения, не запрещенные законом за счет собственных средств. Однако нельзя упускать из виду, что перечень мер стимулирования, который не исчерпывающе определен в ч. 1 ст. 191 ТК РФ, существуют поощрения, применение которых не относится к компетенции работодателя. В частности, они включают присвоение звания лучшего по профессии, другие почетные звания. Работодатель может только формализовать представление для присвоения указанных звании. Отказ работодателя от разработки такого представления не должен быть препятствием для применения закона о почетных званиях, если у работника имеются соответствующие показатели. В связи с чем работник имеет право обратиться к работодателю с требованием об обязательном предъявлении его к присвоению соответствующего звания. Удовлетворение требований работника судом влечет за собой обязанность работодателя выполнить указанное заявление. Таким образом, список поощрений может быть дополнен в зависимости от потребностей и возможностей конкретного работодателя.

 - государственные награды.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством рабочие могут быть представлены к государственным наградам. Перечень почетных званий и Положения о почетных званиях Российской Федерации утверждены Указом Президента Российской Федерации от 30 декабря 1995 года №1341 «Об установлении почетных званий российской федерации, утверждении положений о почетных званиях и описания нагрудного знака к почетным званиям Российской Федерации». Установление государственных наград и почетных званий Рос­сийской Федерации отнесено к ведению федеральных органов го­сударственной власти РФ (п. «с» ст. 71 Конституции РФ). Правом награждать государственными наградами и присваивать почетные звания Российской Федерации наделен Президент РФ.

Ходатайства на присуждение государственных наград обсуждаются в коллективах организаций государственной, муниципальной, частной или иных форм собственности или исполнительных органов власти районов, городов или органов местного самоуправления (п. 4 Положения о государственных наградах Российской Федерации). К числу почетных званий, установленных еще союзными нормативными актами, относятся: «Заслуженный шахтер» «Заслуженный металлург», «Заслуженный энергетик», «Заслужен­ный деятель науки», «Заслуженный работник культуры», и другие. Законом РФ от 20 марта 1992 г. введено звание Героя Россий­ской Федерации, которое присваивается за заслуги перед государ­ством и народом, связанные с совершением геройского подвига. В целях особого отличия граждан, удостоенных указанного звания, учрежден знак особого отличия — медаль «Золотая Звезда». В настоящее время в Российской Федерации существует довольно широкая система почетных званий, назначаемых за специальные трудовые заслуги: «Заслуженный химик», «Заслуженный энергетик», «Заслуженный врач», «Заслуженный рационализа­тор», «Заслуженный артист», «Народный артист», «Заслуженный деятель науки и техники», «Заслуженный связист», «Народный художник», «Заслуженный экономист». Для работников определенных категорий отдельных отраслей народного хозяйства были введены специальные почетные звания, к примеру: «Почетный железнодорожник», «Почетный горняк», «Почетный строитель», «Почетный шахтер» и так далее. Свои почетные звания находятся и в республиках в составе Российской Федерации. Одной из форм поощрения за особые трудовые заслуги является присуждение почетных грамот властям и руководству Российской Федерации и ее субъектов [5].

Обобщая вышеописанное можно сделать вывод, что вышеуказанные меры поощрения носят правовой характер, поскольку они установлены или санкционированы властями.

* 1. Порядок применения мер поощрения за труд

Как уже отмечалось ранее, процедура применения мер поощрения трудовым законодательством определяется частично, а это означает, что в основном определяется работодателем. Рассмотрим более подробно нюансы разработки мер поощрения.

 На практике поощрение объявляется в приказе или распоряжении, доходит до сведения работника и трудового коллектива и заносится запись в трудовую книжку рабочего. В оформляемом приказе должен указываться мотив поощрения, вид поощрения, форма поощрения, а в случае награждения ценным подарком (премией) также и его стоимость. Руководитель обязан ознакомить рабочего с данным приказом под роспись. Форма приказа (распоряжения) о поощрении работника утверждена Постановлением Госкомстата Российской Федерации от 5 января 2004 года №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (далее Постановление №1) (унифицированная форма №Т-11 и унифицированная форма сводного приказа о поощрении работников Т-11а). Стоит отметить, что цена ценного подарка включена в общий годовой доход рабочего. Согласно пункту 28 статьи 217 Налогового кодекса Российской Федерации, избавляются от налогообложения налогом на доходы физических лиц (НДФЛ) доходы физических лиц, не больше 4000 рублей, приобретенные виде подарков от компаний или индивидуальных предпринимателей. Важно понимать, что если цена подарка больше 4000 рублей, сумма превышения облагается налогом на доходы физических лиц. Основанием для издания приказа (распоряжения) о поощрении является представление, представленное на рассмотрение руководителю предприятия прямым руководителем сотрудника или службой персонала организации. Так как процедура представления на продвижение не регулируется законом, каждая организация использует свои собственные. Информация о поощрениях вводится в трудовую книжку в соответствии с частью 4 статьи 66 ТК РФ. Основанием введения записи в трудовую книжку представляется соответствующим приказом (распоряжением) руководителя (пункт 10 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2003 года №225 (далее Правила ведения и хранения трудовых книжек)) [6].

 Согласно пункту 24 Правил ведения и хранения трудовых книжек в трудовую книжку вводятся следующие сведения о награждении (поощрении) за трудовые заслуги:

- о присуждении государственных наград, в том числе о присвоении государственных почетных званий, на основании соответствующих указов и других решений;

- о награждении почетными грамотами, присвоении званий и награждении нагрудными знаками, значками, дипломами, почетными грамотами, производимом организациями;

 - о иных видах поощрения, предустановленных законодательством страны, а также коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка предприятия, уставами и положениями о дисциплине. Пунктом 10 Правил ведения и хранения трудовых книжек установлен недельный срок, не позже которого работодателю необходимо вносить определенные записи в трудовые книжки. Порядок внесения сведений о награждении в трудовую книжку согласно инструкции по заполнению трудовых книжек, утвержденной Постановлением Минтруда Российской Федерации от 10 октября 2003 года №69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» [7].

Стоит отметить, что в трудовой книжке нет записей о премиях, которые не являются вознаграждением работника, но являются неотъемлемой частью его заработка, то есть они предусмотрены системой заработной платы или выплачиваются на регулярной основе (пункт 25 Правил ведения и хранения трудовых книжек). Если сотрудник получил так называемую «персональную» награду за конкретный личный вклад в работу, информация о ней должна быть внесена в его рабочую книгу. В целом, документация процедуры стимулирования включает:

1 составление руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник, или руководителем отдела кадров, предложение о продвижении по службе, адресованное руководителю организации, с указанием типа поощрения в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка или другие местные правила;

2 выпуск приказа (распоряжения) о поощрении (унифицированная форма № Т-11, Т-11а) и его торжественное объявление;

3 введение нужной записи в личную карточку (унифицированная форма №Т-2) о поощрении работника;

4 введение соответствующей записи в трудовую книжку работника [8].

2 Анализ зарубежного и отечественного опыта поощрения персонала

2.1 Поощрения работников организации в США

На качество и производительность труда влияют множество различных факторов. Мотивация делать больше и лучше сегодня напрямую зависит от уровня заработной платы и трудовых отношений в системном подходе к проблеме. Связь между повышением заработной платы и повышения эффективности имеет стимулирующий аспект, а это означает, что дополнительный доход над базовым окладом, скорее всего, приведет к увеличению вклада сотрудника в достижение цели организации [9].

В Соединенных Штатах размер вознаграждения работника зависит, в первую очередь, от эффективности его работы. Механизм стимулирования в рамках базовой заработной платы (которая приобрела функцию премиальных стимулов, являясь переменной) предусматривает два важных элемента:

1 дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;

2 дифференциацию индивидуальной оплаты в приделах разряда или должности в зависимости от рабочих достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации. На предприятиях США систематическая аттестация заработной платы ежегодно пересматривается почти 90% работников, а вес тарифа в средней заработной плате, к примеру, в банках, составляет 90% [10].

Для решения проблем соответствия производительности сотрудников и размера заработной платы, которую они получают в США, используется система Pay for Performance – оплата за исполнение (далее, для удобства – PFP). Под Pay for Performance подразумевается применение различных способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое сотрудником, зависит от индивидуальных и групповых различий в исполнении деятельности. Это наиболее точно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты. В рамках этой системы премии рабочим американских компаний выплачиваются в соответствии работником некоторых заранее установленных критериев, среди которых могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая фирма устанавливает свои собственные цели, но иногда они бывают довольно необычными. К примеру, абсолютно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Размер вознаграждений, которые получают менеджеры данной компании, относительно зависит от удовлетворенности трудом рядовых рабочих. Данная удовлетворенность соизмеряется независимой аудиторской компанией. В настоящий момент в США производятся беседы о вводе Pay for Performance – схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

Довольно значимую роль исполняет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к наибольшей прибыли фирм. Соотношение общей суммы выплаченных премий за рационализаторские предложения с прибылями, полученными благодаря их внедрению, в США составляет – 1:8, в Швейцарии – 1:6, в Германии – 1:10 [11].

В американских корпорациях традиционно действуют две важные программы стимулирования персонала, которые основаны на компенсационных (в виде постоянного жалованья) или стимулирующих выплатах. Побуждение сотрудников организации к наиболее кропотливому труду в интересах компании включает в себя наградные бонусы и ряд иных форм поощрений, к примеру, право на доход в виде акций. Бонусы не представляют собой фиксированную величину (в отличие от оклада) и могут варьироваться в различных пределах. Они понимаются как награда, которая начислена в качестве вознаграждения за услуги, оказанные компании в течение года[12].

Для западноевропейских компаний характерны следующие модели стимулирования труда:

1 беспремиальная (функции стимулирования труда исполняет заработная плата);

2 премиальная, включающая выплаты, величина их связана с размером дохода или прибыли организации;

3 премиальная, предполагающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом личных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях, в доходах, в капитале.

Поощрение перспективных специалистов осуществляется с помощью не только денежного вознаграждения, но также и льгот, бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим работникам премии к праздникам в размере 25–50 % месячной заработной платы, тринадцатую зарплату; выполняют выплаты к очередным отпускам; обеспечивают в личном пользовании автотранспорта с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; оказывают гибкий рабочий график. Все это приводит к сохраняются положительные тенденции на рынке труда США. К примеру, в органах государственной службы занятости в 2004 году в городе Чикаго, на учете числилось 1,1 тысяч не занятых трудовой деятельностью жителей, в том числе 0,72 тысячи человек официально безработных. В 2005 году численность безработных уменьшилась до 0,68 тысяч человек [13].

Для стимулирования талантливых специалистов используется система «двух направлений в карьере»: либо административно-должностной рост, либо в прежнем качестве с постепенным увеличением оклада до уровня оплаты труда предпринимателей. Все эти меры помогают сохранить в компании наиболее ценных кадров:

Гибкая система оплаты труда в США представлена таким образом, что фиксированная зарплата может только увеличиваться и практически никогда не уменьшаться; при этом часть заработка остается в прямой зависимости от результатов общей работы. К основным видам дополнительной оплаты труда в США относят: премии управленческому персоналу; компенсационные выплаты при выходе на пенсию; специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; премии которые зависят от величины прибыли, при неизменной величине базового оклада; доплаты за повышение квалификации и стаж работы; продажу работникам акции компаний.

Так в авиационной компании Нью-Йорка «Sun fines» участвуют две основные программы поощрения персонала, которые основаны на компенсационных (в виде постоянного жалованья) или стимулирующих выплатах.

В части материального вознаграждения авиакомпания, в первую очередь, уделяет внимание основному жалованью и в целом общему «набору» выплат работникам. Жалованье бортинженерам обычно назначается на уровне оклада, типичных для соответствующих должностей в иных авиакомпаниях. Оплата летчика высшего пилотажа с высоким стажем работы зависит от важности работы и почти всегда индивидуальна. Также используются элементы разнообразных систем поощрения, к примеру, коэффициент трудового участия. Так для сотрудников летного состава коэффициент трудового участия установлен 88 %, а для сотрудников авиационно-технического комплекса 83 %. К тому же в авиакомпании «Sun fines» увеличением заработной платы устанавливается в зависимость от повышения квалификации персонала и количества освоенных специальностей. При освоении каждой новой специальности, при повышении мастерства работник получает прибавку к заработной плате, при этом полученные знания должны в той или иной степени применяться в работе. Механизм системы включает в себя понятие «единицы квалификации», которое обозначает сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой дополнительной работы и получения очередной надбавки [14].

Американские организации обычно используют набор систем оценки. В частности, система сравнения факторов используется для оценки содержания деятельности сотрудников, занятых управлением. При этом рассматриваются объемы работ и сфера влияния требования к работнику и сложность выполняемой функции. Выявляются характеристики, общие для всех должностей, но свойственные им в разной степени. Оценка прямо пропорциональна сложности и важности работы. «Ценность» каждого вида деятельности оценивается по вкладу в конечный результат компании в общем. Общие характеристики являются основой для сравнения всех позиций и действуют как факторы и подфакторы, в соответствии с которыми определенная позиция оценивается по отношению к другим позициям. По мнению американских экспертов, это позволяет определить диапазон профессиональных знаний и навыков, которые работник должен выполнять на определенной должности. Наряду с этим необходимо разработать коллективные формы организации и вознаграждения, которые повысят производительность труда, а также ответственность каждого сотрудника за конечный результат. Особое внимание следует уделить стимулированию работы молодежи. Главное здесь дифференцированный подход при установлении заработной платы.

2.2 Поощрения работников организации в РФ

Многие авторы, констатируя ухудшение ситуации со стимулированием труда персонала, считают это следствием проводимых в России реформ. Согласиться с этим в полной мере нельзя. Независимо от того, насколько эффективно человек работал, он получал столько же, сколько его ленивый сосед. Специалисты института труда писали о том, что нынешняя система оплаты труда не выполняет ни одну из своих функций – ни воспроизводственную, ни стимулирующую еще в начале 90-х годов.

Очевидно, что стимулирующая функция оплаты труда в стране понизилась по сравнению с зарубежными странами. Это видно из примера. В качестве объектов сравнительного анализа ситуации в сфере оплаты труда взяты экономика города Томска и экономика города Чикаго. На рынке труда Томска по-прежнему сохраняются негативные тенденции по сравнению с Чикаго, сформированные в конце 2004 года. Тогда в органах государственной службы занятости на учете находилось 2,23 тысячи безработных граждан, в том числе 1,75 тысячи официально безработных. В 2005 году число безработных увеличилось до 2,5 тысяч человек. В Чикаго наблюдаются положительные тенденции. В органах государственной службы занятости в 2004 году было зарегистрировано 1,1 тысяч незанятых трудовой деятельностью граждан, в том числе 0,72 тысяч человек официально безработных. В 2005 году число безработных сократилось до 0,68 тысяч человек. В 2005 году число безработных сократилось до 0,68 тыс. Человек. Анализ этих статистических данных показывает, что для подавляющего большинства экономически активного населения заработная плата потеряла свои основные функции: воспроизводственную и стимулирующую [15].

Один из важнейших вопросов организации заработной платы, в общем – соотношение ее различных элементов: тарифа, надбавок, премий.

Доля тарифа в заработной плате в настоящее время крайне низка, особенно во внебюджетном секторе экономики. По некоторым оценкам, удельный вес тарифа в средней заработной плате в настоящее время крайне низок. Удельный вес тарифа в средней заработной плате, например в коммерческих банках составляет всего 10 %. Многие специалисты, предлагают увеличить эту цифру до 90 % – уровня, предположительно принятого в развитых странах. В то же время результаты опроса 1000 крупнейших корпораций мира выявили тенденцию к увеличению доли переменной заработной платы в общем доходе работников. Однако удельный вес тарифа в заработках работников в развитых странах, безусловно, намного выше, чем у нас. Этот показатель объективно указывает на степень экономической стабильности.

В западных экономиках нет проблем с мотивацией и трудовой моралью – люди привыкли работать качественно. У нас такие тенденции утрачены. Гарантированная оплата вне зависимости от результатов труда – возвращение к социалистическим принципам организации заработной платы в их худшем виде, когда лодырь и трудоголик, бездарь и талант получали поровну в соответствии с установленными им тарифными ставками. Гарантированные ставки и оклады противоречат рыночным отношениям, поскольку они не стимулируют сотрудников к высокопроизводительной работе. Более того, такая платежная организация не соответствует принципу распределения по труду в его классическом понимании, поскольку она допускает равную компенсацию за неравный трудовой вклад.

В условиях рынка резко возрастает зависимость оплаты труда отдельных лиц от производительности предприятия, в связи с чем тариф (в отличие от премий, доплат и надбавок), непосредственно не связанных с результатами труда работника, в значительной степени теряет свое значение. По результатам исследований, проведенных в Институте экономики Российской академии наук, чем выше показатели работы предприятия, тем ниже доля тарифной оплаты труда его работников.

Большинство менеджеров по персоналу одной из основных проблем называют неудовлетворительные критерии оценки труда (как правило, они субъективны, например, в отношении практики оплаты труда в зависимости от продолжительности работы в организации).

В сфере торговли и услуг работа обычных исполнителей оплачивается в основном по сдельной системе, заработок сотрудника устанавливается в процентах от выручки (объем привлеченных заказов). В зависимости от вида товара процент может быть разным. Например, в Новоси6ирске у продавцов продовольственных товаров с лотка он составляет 3–4%, у продавцов книг – 7–8%, у страховых агентов – до 10% суммы страховых платежей, а у риэлтеров –60-80% величины прибыли

Роль сдельной оплаты резко усиливается в период кризисов. Так, в конце 1998 г. большинство менеджеров по продажам "посадили на процент". В случае, если оплату труда исполнителя нельзя напрямую связать с конечным результатом, применяется повременная оплата. При этом, как правило, по официальным документам проходит небольшой оклад, дополняемый «черным налом» или другими выплатами (страховыми премиями, процентами по депозитам, выплатами по ценным бумагам и тому подобное).

Особенности в оплате труда есть и у так называемых фирм прямых продаж, которые занимаются в основном распространением косметики. Работники этих фирм выступают, по сути, как мелкооптовые торговцы, реализуя потребителю купленную или полученную на реализацию небольшую партию товара. В данном случае заработная плата коммивояжера совпадает с его предпринимательским доходом и не облагается никакими налогами и отчислениями во внебюджетные фонды.

Оплата труда в частных фирмах, как правило, выше, нежели в госсекторе. Однако с учетом действительно ненормированного рабочего дня и большей продолжительности рабочего времени реальная почасовая оплата труда у «частников» отнюдь не столь высока. Причем оборотная сторона медали более высокой оплаты в частном секторе – произвол в оценке и оплате труда работников, отсутствие зачастую системы регулирования социально-трудовых отношений. Наименее защищены права работников в том случае, когда хозяином является предприниматель без образования юридического лица, поскольку трудовые отношения при этом обычно вообще никак не оформляются.

Было бы целесообразно разработать и принять государственный стандарт, касающийся оплаты труда в частном секторе, который, с одной стороны, предоставил бы работодателям широкую свободу бора систем оценки и оплаты уда персонала, с другой – обеспечивал охрану трудовых прав работающих.

Из-за отсутствия квалифицированных рекомендаций по вопросам оплаты труда многие предприятия зарабатывают собственные неоправданно усложненные системы. Так в новосибирской авиакомпании «Сибирь» (крупнейшем региональном авиаперевозчике) действует смешанная система оплаты. Работники получают небольшой гарантированный оклад, основная же часть заработка состоит из оплаты по «покилометровым» расценкам. Премия начисляется на должностной оклад, тарифную ставку, сдельный заработок. Покилометвые расценки дифференцированы по видам самолетов, расценки для членов экипажа установлены в процентах от оплаты труда командира воздушного судна. Используются также надбавки за классность, надбавки за класс квалификации»). В случае работы с численностью меньшей, чем это предусмотрено штатным расписанием воздушного судна, используются надбавки за интенсивность труда. Существуют и другие виды надбавок – на профессиональное мастерство, падение иностранными языками, условия труда, работу в ночное время и другое. Предусмотрено премирование за экономию горюче-смазочных материалов.

Применяются элементы различных систем стимулирования – с использованием показателей премирования, коэффициентов трудового участия, автоматизированной системы контроля исполнительности. Система премирования носит штрафной характер. Так, для работников летного состава установлено 8, а для работников авиационно-технического комплекса – 83 понижающих и всего 3 – повышающих фактора коэффициента трудового участия. Показатели премирования дифференцированы по видам персонала, сохраняется также премирование по результату работы за год и выслугу лет.

В большинстве современных компаний схема оплаты труда персонала заключается в выплате окладов и фиксированных премий. Эта система имеет определенные достоинства и в тоже время ряд существенных недостатков. В качестве сильных сторон подобной системы оплаты следует отметить принципиальную простоту конструкции данной модели; простоту восприятия модели практически любым работником предприятия; прогнозируемость фонда оплаты труда; операционную простоту в процессе планирования бюджета предприятия; функциональную простоту реализации данной модели по линии всех служб (бухгалтерия, отдел кадров и так далее) предприятия; возможность существенной экономии средств по премиальной части в случае невыполнения плана.

Существенным недостатком данной модели является такая ее сторона, как депремирование, которое выражается в том, что размер премии может изменяться только в сторону уменьшения.

По своей форме данная система оплаты мало отличается от отработанной десятилетиями и хорошо усвоенной нашим обществом социалистической системы тарифных ставок и окладов. Именно по этой причине большинство промышленных предприятий используют такую модель, но эффективность ее применения крайне низка

В частных фирмах заработная плата, как правило, выше, нежели в госсекторе. Однако с учетом действительно ненормированного рабочего дня и большей продолжительности рабочего времени реальная почасовая оплата труда у «частников» не столь высока. Причем оборотная сторона медали более высокой оплаты в частном секторе – произвол в оценке и оплате труда работников, отсутствие зачастую системы регулирования социально-трудовых отношений.

Специалисты думают, что в настоящий момент более логично разработать и принять государственный стандарт, который будет касаться оплаты труда в частном секторе. С одной стороны, он предоставлял бы работодателям широкую свободу выбора систем оценки и оплаты труда персонала, с другой – обеспечивал охрану трудовых прав работников.

Роль оплаты труда в общей системе мотивации персонала можно выяснить, обратившись к примерам. Интерес представляют способы стимулирования персонала в российских организациях.

Так, к примеру, в отечественной компании «Ренессанс Страхование» до 2005 года сотрудники получали фиксированную зарплату и годовой бонус (за исключением менеджеров по продажам, которых премировали ежеквартально в зависимости от выполнения плана). Ежегодная премия в большинстве случаев отбиралась субъективно, и персоналу приходилось лишь догадываться, откуда возникла такая-то сумма. По результатам 2005 года в компании введена гибкая система поощрений. В начале года каждый менеджер разработал план работы для своих подчиненных, выполнив который работникам достанется вполне определенный бонус. План включает как количественные, так и качественные показатели, и за каждым показателем стоит определенный размер вознаграждения. Например, для некоторых менеджеров управления по работе с персоналом избраны три количественных критерия: выполнение плана по найму сотрудников в штат; выполнение плана по привлечению внештатных страховых агентов; нужно уложиться в рамки бюджета, выделенного на наем сотрудников (премия будет расти в случае экономии средств).

Качественных критериев тоже три: формирование пула из кадровых агентств, которые готовы работать по стандартам компании; усовершенствование процесса приема на работу; разработка эффективной системы мотивации рекрутеров, поставляющих страховых агентов.

ОАО КБ «Альфа-банк» разрешил начальникам отделов самостоятельно определять размер зарплат и количество сотрудников. В случае если удастся таким образом снизить расходы, часть сэкономленных денег будет возвращена отделам, и они смогут распоряжаться ими по своему усмотрению.

В компании ООО «Комус» размер вознаграждений до определенного временного периода подчинялся исключительно от полученной прибыли. В связи с формулировкой задачи снижения текучести кадров постоянная часть зарплат стала ставиться в зависимость от стажа и квалификации сотрудников. Переменная часть зарплаты (бонусы и премии) напрямую зависит от влияния факторов повышение лояльности клиентов, рост доли клиентов, которые совершают повторные сделки, внедрение новых технологий и тому подобное. Для каждой цели найден свой коэффициент значимости в зависимости от приоритетов компании. В 2006 году компания изменила ориентиры на следующие показатели: достижение плана по объему продаж оценивается в 10% объема заработной платы, привлечение новых клиентов – в 30%, увеличение чистой прибыли (на 30%) – в 40%, удержание клиентов – в 20%. В том случае если все цели будут достигнуты, то коэффициент премирования подразделения достигнет 100% к уровню его совокупного фонда заработной платы [16].

Таким образом, как в России, так и за рубежом одним из основных факторов, побуждающих персонал к выполнению работы, является оплата труда, действующая в форме заработной платы. Существует несколько факторов, определяющих размер платежей для гарантированного привлечения, мотивации и удержания необходимого персонала, наиболее значимыми из которых является состояние рынка труда и характер деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшим элементом создания необходимых условий, которые обеспечивают нормальную производительную работу в коллективе, является не только хорошая организация производственного процесса и условий труда, материальное благосостояние работников, размер оплаты труда и своевременность ее выплаты, но и нормативная фиксация со стороны работодателя, системы мер поощрения и наказания, порядка их применения к работникам. Поощрение работников занимает важное место среди мер по обеспечению дисциплины труда. Работодатель должен замечать добросовестную и качественную работу. Если хорошо работающие и недобросовестные рабочие находятся в одинаковом положении, то стимул к успешному труду резко уменьшается.

Признание трудовых заслуг лучших работников увеличивает удовлетворенность трудом самого поощряемого и оказывает воздействие на иных членов команды, что стимулирует последних к улучшению результатов своей работы. Более того, в законодательстве под поощрением понимается только форма общественного признания достигнутых успехов, при котором выражено официальное признание заслуг работника (в основном, на общем собрании в торжественной обстановке, с обязательным выпуском соответствующего распоряжения) и оказание ему общественного почета. Поэтому стимулы к труду являются важнейшим средством обеспечения трудовой дисциплины.

В данной работе рассматривалась тема поощрение за труд и порядок их применения.

Меры морального и материального стимулирования используются для повышения и применяются для обеспечения высокой трудовой дисциплины, укрепление порядка и организованности на предприятии.

Продвижение – это общественное признание результатов высокопроизводительной, высококачественной, безупречной работы работников.

Различают несколько основных видов мер поощрения:

- меры, применяемые работодателем -меры морального поощрения: объявление благодарности; награждение почетной грамотой; представление к званию «Лучший по профессии»;

- меры материального поощрения: выдача премии; награждение ценным подарком.

- меры, применяемые вышестоящими органами

Как уже отмечалось ранее, порядок применения мер стимулирования трудовым законодательством указывается частично, а это означает, что он в значительной степени определяется работодателем. Рассмотрим более подробно нюансы разработки мер стимулирования.

На практике поощрение объявляется в приказе или распоряжении, сообщается сотруднику и трудовому коллективу, а соответствующая запись вводится в трудовую книжку работника. Целью поощрения – стимулирование не только поощ­ряемых к дальнейшим успехам в работе, но и других рабочих.

Из анализа зарубежной и отечественной системой можно сделать вывод, что наша система несовершенна, требует изменения некоторых позиций.

Таким образом, опыт оплаты труда в США имеет множество довольно важных положений по стимулированию занятости в зависимости от их размера при сохранении государственных гарантий занятости и минимальной оплаты труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Глухов, В.В. Основы менеджмента [Текст]: / В.В. Глухов. – СПб: Спец.литература, 2012.– 9 с.

2 Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика [Текст]: учебное пособие / Е.С. Стоянова. – М.: Прогресс, 2014.

3 Юсупов, А.А. Зарплата зависит от качества труда, а не наоборот / Человек и труд [Текст]: учебно-практ. пособие / А.А. Юсупов. – Пятигорск: РАГС – СКАГС, 2011. – 405 с.

4 Турчинов, А.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.И. Турчинов. – М.: Издательство РАГС, 2013. – 488 с.

5 Папонова, Н.Е. Как мотивировать персонал на достижение целей компании? [Текст]: / Н.Е. Папонова / / Кадры предприятия. 2015. – №10. – С. 112-114

 6 Тейлор, Ф.У. Научная организация труда [Текст]: учебно-практ. пособие / Ф.У. Тейлор. – М., 2011. – 104 с.

7 Поощрение как вид мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Management/teoryofmenagementbyyaroshAL.shtml> / (дата обращения 18.04.2017)

8 Бершова, Л. В. Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика [Текст]: учебное пособие / Л.В. Бершова. – М. 2012. –245 с.

9 Дернова, Н.С. Обучение на предприятии. Служба кадров, [Текст]: учебное пособие / Н.С. Дернова. – Самара: СГАСУ, 2012. – 88 с.

10 Кокорев, В.П. Мотивация в управлении. Курс лекций. Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента. [Текст]: учебное пособие / В.П. Кокорев. – М. 2012. – 54 с.

11 Вещунова, Н.Л. Фомина, Л.Ф. Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности [Текст]: учебно-практическое пособие / Н. Л. Вещунова, Л. Ф. Фомина. – М. 2014. – 74 с.

12Шкурко, С.И. Стимулирование качества и эффективности производства [Текст] /С. И. Шкурко – М.: Мысль, 2011. – 269 с.

13 Современный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Management/teoryofmenagementbyyaroshAL.shtml> / (дата обращения 20.04.17)

14 Менеджмент и мотивация труда. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kurs.ido.tpu.ru/courses/manpower_managment/tema12.html> / (дата обращения 20.04.17)

15 Клемина, Т. М. Гибкие системы вознаграждения за рубежом [Текст]: / Т.М. Клемина – Персонал Микс, 2013. – №1. – 94 с.

16 Седегов, Р. С. Управление персоналом: Сотрудники как фактор успеха предприятия [Текст]: / Р.С. Седегова – Мн.: Технология; Изд-во БГЭУ, 2015. – 178 с.

 17  Козычева, Н. Б. Козычев, Б. С. Проблемы и задачи стимулирования / Менеджмент в России и за рубежом [Текст]: / Н.Б. Козычева, Б. С. Козычев – М.: Проспект, 2016. – 28 с.