

УДК 331

Оптимизация поощрительных выплат за командные результаты

Галкина Юлия Евгеньевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмента Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.

Широкова Елена Владимировна – магистрант кафедры Экономики Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.

Аннотация: В комплексе мероприятий по оптимизации существенное место отводится системе формирования мотивации к труду, совершенствованию системы заработной платы и премирования. Наиболее важным и ответственным этапом является проверка соответствия выплат результатам труда. В процессе анализа должен быть получен ответ на вопрос, является ли экономически оправданным и целесообразным увеличение выплат по отдельным составляющим фонда заработной платы по отношению к конечным результатам труда и производства.

Ключевые слова: Система оплаты труда, мотивация, производительность труда, команда.

В современных условиях нередко премии, доплаты и надбавки превратились в средство подтягивания заработной платы до определенного уровня. Также встречаются случаи уравнивания оплаты труда работников, выплаты незаработанных денег работникам. Поэтому встала задача перестроить систему оплаты труда, повысить ее стимулирующую роль и поставить в прямую зависимость от конечных результатов работы.

Люди, работающие в составе команд, должны получать доплату за коллективную работу. Если им платят за индивидуальную работу, то они и считают себя

индивидуальными работниками, которые по каким-то причинам трудятся в составе команды. Если им платят за коллективную работу, они с гораздо большей вероятностью будут работать совместно как члены единой команды. Если вы говорите людям, что рассчитываете на то, что они будут работать как единая команда, но продолжаете платить им за индивидуальную работу, то они поймут это так, что на команду можно не обращать внимания. Если же организовать коллективную работу должным образом, то оплата труда по командным результатам может стать действенным средством создания или повышения культуры коллективного труда.

С одной стороны, не все команды одинаковы; существует множество различных типов команд, требующих различных талантов и разного уровня отдачи от ее членов. С другой стороны, не все члены команды находятся в одинаковом положении; в любой команде одни члены вносят гораздо больший вклад, нежели другие. Было бы заведомо несправедливо платить всем одинаково за неодинаковый вклад.

Команда - небольшое число людей с дополняющими друг друга профессиональными навыками, стремящиеся к общей цели, ориентирующиеся на общие показатели работы и использующие подход, в соответствии с которым они несут взаимную ответственность друг перед другом.

Таким образом можно выделить три типа команд: параллельные команды, производственные команды и проектные команды. Проектная команда обычно состоит из сотрудников, выполняющих различные функции и занимающих различное положение в организации.

Общепринятые методы сравнения работ, определения ее ценности используют три широкие категории факторов: мастерство, способность к решению задач и ответственность. Мастерство — это совокупность, в которую входят все виды потенциальных возможностей и навыков (глубина технических знаний, широта управленческого мышления, квалификация сотрудника), необходимых для выполнения работы. Способность к решению задач — это в каком-то смысле следующий шаг после мастерства, когда сотрудник проявляет инициативу в использовании мастерства, которого работа требует от него для выявления, определения и решения стоящих перед ним задач. Эти две категории учитывают не только оторванную от жизни квалификацию, накопленную из книг, но и профессиональные качества, которые лежат в основе «лучших методов работы». Третья категория, ответственность, описывает, в какой степени лицо, занимающее какую-либо должность, отвечает за свои действия и их последствия.

В случае производственных команд, где каждый ее член играет определенную роль, вместо мастерства используют такой критерий, как производственные возможности — совокупность всех навыков, знаний и профессиональных качеств, которые, как предполагается, помогут команде в выполнении работы. В случае проектных команд основной критерий сравнения работ — воздействие, мера масштабности выполняемой задачи и ее потенциальной значимости для компании.

Для параллельных команд важно аналитическое мышление; для производственных команд имеется подкласс критериев, которые подчеркивают постоянное повышение эффективности работы; а для руководителей дополнительный набор критериев включает в себя способность быть руководителем, поддержка других, содействие их росту и уверенность в себе.

В случае проектных команд, когда существенное значение имеет фактор времени, повышение заработной платы должно поощрять непосредственную демонстрацию квалификации и профессиональных качеств, считающихся решающими для достижения успеха, а не приобретение квалификации и профессиональных качеств, которые, возможно, никогда не понадобятся применять.

Каждый работник нуждается в признании своих заслуг. Вопрос заключается в том, в каком виде преподнести командам это признание. Знаки признания заслуг могут быть неденежные и немедленные денежные вознаграждения.

Подразумеваемое различие этих двух типов награждения заключается в том, что неденежное награждение присуждается за хорошо проделанную работу, а денежное — за результаты.

Для производственных команд наиболее подходящими могут зачастую оказаться неденежные виды награждения, а если они принимают форму дружеской вечеринки или какого-либо другого совместного празднования, то могут даже сплотить команду. Однако признание заслуг всех членов и выделение затем наиболее ценного исполнителя позволяют, с одной стороны, создать чувство общности, а с другой — признать заслуги наиболее ценных сотрудников, что обеспечивает надлежащий баланс между личным и командным вкладом.

Если поощрительные выплаты отдельным сотрудникам влияют на их трудовое поведение, то командные поощрительные выплаты влияют на поведение команды в целом.

Командные поощрительные выплаты — это логическое расширение оплаты командной работы.

Надлежащая проработка систем поощрительных выплат, которые поощряют выдающиеся показатели работы, способствует зарождению чувства коллективизма, укрепляя у членов команды сознание ответственности и взаимозависимости. Это особенно верно в отношении производственных команд, члены которых работают вместе в течение долгого времени с целью постепенного повышения эффективности работы, которое, как правило, и вознаграждается системами поощрительных выплат.

В компаниях все больший акцент делается на создании атмосферы сотрудничества, в которой сотрудники учатся делиться своими способностями и знаниями друг с другом в процессе совместной работы над общими задачами.

Перестройка всей деятельности с использованием концепции работы в команде обеспечивает организации гибкость при объединении сотрудников, обладающих уникальными квалификацией и опытом, для работы над совместными проектами или задачами. В то же время она предоставляет сотрудникам большую свободу и независимость, а также возможность повысить свою квалификацию и более полно использовать свои способности, которые в противном случае не смогли бы проявиться в узких рамках должностных обязанностей.

Чтобы определить связь поощрительных выплат с эффективностью работы команды, используют самые разные формулы и подходы.

Опираясь на наш личный опыт и беседы с руководителями, мы выделили следующие наиболее распространенные причины перехода на командную систему работы:

1. команды представляются более эффективным механизмом повышения качества, нежели традиционные методы контроля качества;
2. можно собрать большой интеллектуальный потенциал для решения конкретной задачи. К числу достоинств можно отнести также упрощение введения новшеств благодаря снятию барьеров между людьми и более свободную передачу опыта и знаний между сотрудниками фирмы;
3. компании получают большую гибкость, поскольку организация становится менее зависимой от отдельных сотрудников. Благодаря этому появляется механизм смягчения последствий текучести кадров и сокращения штатов, поскольку ушедших сотрудников в случае необходимости можно заменить;
4. более интенсивное взаимное оплодотворение идей, когда люди, обладающие различной подготовкой, обмениваются мнениями и опытом. Такое объединение людей с различными способностями может стимулировать введение новшеств;
5. компания в меньшей степени зависит от формальной структуры руководства, что обеспечивает большую самостоятельность, свободу действий, более широкие полномочия и возможности для проявления руководящих качеств у сотрудников фирмы;
6. сотрудники больше преданы организации, если участвуют в принятии решений;
7. сотрудники получают целостное представление о корпорации или организации, так что они могут видеть, каким образом связаны друг с другом различные составные части компании.

Система вознаграждения труда, подкрепляющая политику деньгами, может сыграть ведущую роль в демонстрации того, что организация привержена концепции работы в команде.

В основе командных поощрительных выплат может лежать принцип оплаты труда за эффективность, где в качестве критериев оплаты выступают результаты команды. В число объективных критериев, поддающихся количественному измерению, входят снижение себестоимости, объем произведенной продукции, соблюдение согласованных сроков, количество бракованных деталей или успешное завершение работы команды над разработкой нового продукта и успешное получение патента. Цели, методы определения показателей и размеры премий можно установить заранее и сообщить о них членам команды, тем самым сделав их стимулами для всей команды.

Премиальные выплаты могут производиться деньгами, акциями компаний или посредством неденежных наград, таких как туристические поездки, отгулы или дорогие подарки. Выплаты могут распределяться поровну между всеми членами команды или дифференцированно в попытке поощрить тех, кто внес большой вклад в решение задач,

стоящих перед командой. Если поощрения распределяются на основе личного вклада в достижение командных целей, то организация должна применить какой-либо метод определения эффективности работы на индивидуальной основе. Чем возлагать на руководителя или начальника ответственность за оценку личного вклада, лучше, чтобы эффективность работы каждого сотрудника могли оценивать сами члены команды, а распределение поощрений может осуществляться на основе единодушного решения всей команды.

Когда командные поощрения распределяются между сотрудниками дифференцированно, в концепцию работы в команде проникает элемент конкуренции между ее членами. Командные премиальные выплаты могут легко превратиться просто в еще одну схему выплат за заслуги, и процедура деления премиальных денег между членами команды может быть заражена множеством ошибок, упоминавшихся в традиционных системах оплаты за эффективность работы.

Второй метод оплаты за командные результаты базируется на учете квалификации и/или знаний. Это форма оплаты за знания ориентирована на индивидуальный, а не на командный вклад и материально подкрепляет личные достижения точно так же, как оплата за заслуги традиционно поощряет сотрудников за самосовершенствование.

В то же время оплата за квалификацию на уровне команды поощряет членов команды за повышение их способности работать как единая команда. Важным критерием оплаты может служить взаимодействие с другими командами; другим критерием может быть способность к эффективной совместной работе над решением порученной задачи. Важное отличие здесь в том, что все члены команды получают поощрение, когда повышается квалификация команды в целом, а не просто квалификация отдельных ее членов. Для компаний, испытывающих трудности с конкуренцией между различными командами, такой вид стимулирования может оказаться полезным в деле улучшения взаимодействия между командами.

Вместо того чтобы поощрять одного сотрудника, получившего новую квалификацию, можно выплатить вознаграждение команде в целом, когда все члены команды в достаточной мере овладеют смежными специальностями, или поставить оценку работы команды в зависимость от ее способности заставить каждого члена команды работать с полной отдачей. Такая система стимулирует более умелых сотрудников помогать тем, кто хуже справляется с работой. Она также стимулирует членов команды оценивать эффективность работы друг друга более открыто и честно. Поскольку они понимают, что плохая работа одного может воспрепятствовать получению поощрения всеми

членами команды, они, скорее всего, быстро выявят работающих недостаточно эффективно сотрудников и начнут ими заниматься .

Поощрения, основанные на результативности работы команды, влияют на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать сотрудников и формируют корпоративную культуру. К системам командного вознаграждения труда следует прибегать в тех случаях, когда они согласуются с характером работы и целями, которые ставит перед собой организация и команда.

Поскольку характер современной работы во многих случаях требует сотрудничества между членами команды, системы поощрительных выплат, в соответствии с которыми вознаграждаются успехи в работе команды, обеспечивают сотрудников обратной связью, которая укрепляет цели и методы, принятые в организации.

Иными словами, ни один сотрудник не сможет добиться успеха без готовности коллег внести свой вклад в желаемый результат работы. Такая система работы требует программ вознаграждения труда, которые подчеркивают значимость командных, а не индивидуальных результатов.

Самоуправляемые рабочие команды образуются из группы сотрудников, все из которых имеют, как правило, одинаковый статус в рамках иерархической структуры и которые совместно работают над выявлением целей и задач, решением проблем и достижением установленной эффективности труда. В обязанности команды могут также входить вопросы управления персоналом, такие как прием на работу, обеспечение дисциплины, оценка работы, поощрение и увольнение членов команды.

Переход от системы, в которой отдельные работники подчиняются непосредственному начальнику, к концепции командного управления укрепляет атмосферу тесного сотрудничества и позволяет сотрудникам вносить более эффективный вклад в выполнение работы.

Эффективность таких команд значительно возросла, когда были применены механизмы вознаграждения труда, в соответствии с которыми команда получала материальное поощрение за выполнение стоявших перед ней задач, в основе которых могут лежать

как результаты работы, например достижение установленных целей по выпуску продукции, так и какой-либо процесс, скажем, повышение навыков управления. Система оплаты, согласно которой члены команды поощряются за достижение командных целей, внушает сотрудникам важную идею о том, что руководство поддерживает командную работу и что командные цели имеют для компании большое значение.

Системы совокупных поощрительных выплат помогают привести их личные цели в соответствие с потребностями организации.

При применении командных поощрительных выплат у сотрудников наряду с учитываемыми ими командными целями сохраняются и личные цели. Система материального поощрения может стать эффективным средством обеспечения согласованности индивидуальных и командных целей и недопущения конфликтов между ними.

Творческое управление вознаграждением труда, в результате которого метод оплаты приводится в соответствие с потребностями организации, характером работы и особенностями рабочей силы, играет в организациях важную стратегическую роль. Концепция работы в команде быстро завоевывает популярность благодаря положительным результатам, которые многие организации получили после внедрения таких программ. Критерии оплаты труда по командным, а не индивидуальным результатам следует использовать в тех случаях, когда цели бизнеса должны подкрепить показатели командной работы, а не только показатели работы отдельного сотрудника в составе команды. В культуре, где преобладают индивидуальные цели и задачи, организациям необходимо проявить большую изобретательность при вводе в действие эффективных программ командных поощрительных выплат, которые доносят до сознания работников ту идею, что решающую роль в обеспечении успеха играет групповая, а не индивидуальная работа.

Эффективная схема вознаграждения труда — это лишь один фактор, обеспечивающий более высокую эффективность работы команды. В связке с ним компании необходимо учитывать и другие важные вопросы.

Лучший способ сократить число дармоедов — воздействие со стороны группы, которое возрастает благодаря ее сплоченности.

Оценка работы и размер поощрения должны учитывать сложность задания и вероятность неудачи при его выполнении. Люди не станут рисковать, если будут получать наказание за то, что берутся за трудные задания, особенно если есть более простые способы добиться признания заслуг.

Промежутки между поощрениями должны быть связаны с различными этапами выполнения проекта, что стимулирует решение непосредственных задач и одновременно позволяет не терять из виду долгосрочные цели.

Если сотрудник входит в состав нескольких команд, то при измерении командных показателей работы и определении размера поощрений следует учитывать его вклад в работу всех команд.

Для каждой группы следует выделить «внутренних и внешних клиентов» и выяснить их ожидания и оценки работы команд.

Командное поощрение за выполнение очередного этапа работ должно иметь вид единовременных выплат. В этом случае они более ощутимы и меньше смешиваются с другими факторами, такими как повышение прожиточного минимума.

Следует выявлять и поощрять основных исполнителей, кандидатуры которых выдвигает сама группа. Оценку работы кандидатов осуществляют многофункциональные группы.

Следует проявлять творческий подход при определении неденежных поощрений, которые поднимают командный дух. Ими могут быть туристические поездки, фотографии команды в газете компании и мероприятия, проводимые компанией, например банкеты или пикники.

Следует пользоваться оценкой работы сотрудника со стороны его коллег. Непосредственные руководители собирают и обобщают эти оценки, чтобы их можно

было представить сотруднику в виде, который будет сочтен наиболее удобным.

Список литературы

1. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Заложнев Д.А, Новиков Д.А. Модели систем оплаты труда. – М.: ПМСОФТ, 2009.
3. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Стратегии управления человеческими ресурсами в сетевой розничной торговле продуктами питания // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА-М. 2002. 328 с
5. Митрофанова Е.А. Лекции по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» (Часть 9) // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. Т. 3. №1 (10).

{social}