

Гапеев А.А.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,
г. Минск, старший преподаватель кафедры инновационной экономики и менеджмента, *a.a.gapeev@yandex.ru*

Белоглавок А.А.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,
г. Минск, студентка факультета международных экономических отношений и менеджмента,
nastyabeloglavok8@gmail.com

ГРУППОВЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

АННОТАЦИЯ

В настоящее время в качестве групповых методов стимулирования результативности и распределения прибыли наибольшую известность приобрели системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». В этих системах большое значение имеют определенные вычислительные процедуры, однако ключевым моментом этих систем является то, что они базируются на принципах и теории мотивации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Стимулирование, система, мотивация, вознаграждение, сотрудники, премия, заработная плата, организация.

Организация может использовать поощрение (вознаграждение), основанное на качественной работе всей организации в целом. Примером поощрения является вознаграждение за сокращение издержек и участие в прибыли. Как «связать» индивида и организацию? Используя какие критерии? Может, дать всем поровну? Кто и как может оценить работу разных подразделений, которые порой расположены в разных городах и странах? Данные и многие другие вопросы не могут быть решены, так как возникает необходимость принятия единоличного решения со стороны руководства, которое отражает взгляд на вклад подразделений и отдельных сотрудников в общую деятельность организации. Однако в данной ситуации идея группового стимулирования оказывается потерянной, так как не отражает реального вклада групп и того, как сотрудники его субъективно оценивают, система даст далеко не стимулирующий эффект.

За последние двадцать лет был достигнут огромный прогресс в разработке групповых методов стимулирования результативности на основе поведенческих и психологических моделей. В наше время в качестве групповых методов стимулирования результативности и распределения прибыли наибольшую известность приобрели системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». В данных системах огромное значение имеют определенные вычислительные процедуры, но ключевым моментом данных систем является то, что они основаны на принципах и теории мотивации.

Использование этих систем – это и наука и искусство. Скэнлон и Раккер не описывают свои системы подробно, поскольку они являются «ноу-хау» консультантов по управлению, которые тщательно охраняют свои профессиональные секреты. Права системы «Импрошейр» принадлежат эксперту по управлению М. Фаину, описываются намного лучше, чем системы Скэнлона и Раккера, поскольку Фаин считает, что необходимо полностью продвигать свою систему. В целом успешное внедрение и применение таких систем, как системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр», практически невозможно без квалифицированной помощи.

Важным моментом в развитии системы стимулирования является определение результата рассматриваемой системы. Поиск результатов без четкого представления о его измеренных параметрах обречен на провал. Если менеджер стремится к результату и он определен и должным образом вознаграждается, в этом случае он может рассчитывать на повышение эффективности работы компании.

Как правило, в организации эффективность большинства работ измеряется и оценивается в той или иной форме. Процесс оценки зависит как от профиля организации, так и от уровня управления внутри самой организации и значительно варьируется. Тем не менее, основные цели одинаковы: оценивать и вознаграждать работу отдельного лица, группы или организации в целом.

К сожалению, оценка эффективности используется при недостаточных и часто неправильных процессах управления и стратегиях. Хорошая оценка и оценка эффективности сами по себе являются сильным источником мотивации и профессионального роста в организации. Объективная и субъективная обоснованность оценки эффективности позволяет связать ее с продуктами, вознаграждением и стимулами и четко определить логику того, что организация ожидает от сотрудников и что она склонна вознаграждать.

Групповые системы стимулирования таковы, что постоянные издержки, связанные с увеличением затрат на рабочую силу, ниже. Другими словами, управляющий пытается произвести большой объем продукции и сделать это таким образом, чтобы было выгодно как для руководства, так и для сотрудников организации. Конечно, системы организационного стимулирования не являются качеством в жертву количеству. Чтобы эта система была эффективной, ее следует рассматривать, разрабатывать и внедрять в качестве интегрированной системы, в которой обеспечение высокого уровня производительности сочетается с другими организационными системами и процессами.

В целом существует тенденция перехода от систем индивидуальных стимулов, непосредственно связанных с системами коллективного распределения выгод от роста производительности, за исключением случаев, когда индивидуальные вознаграждения более уместны.

Следует отметить, что рассматриваемые системы стимулирования не подходят для всех организаций, но только для тех, кто уже достиг определенной степени развития и чей уровень эффективности вполне приемлем для конкретной отрасли или ситуации. Они не являются необходимыми, чтобы гарантировать технический уровень эффективности. К сожалению, многие организации по-прежнему далеки от приемлемых уровней результативности. Чтобы повысить эффективность этих организаций, они должны прежде всего вернуться к основополагающим принципам организационного планирования, где мотивация приобретает довольно скромный характер. Система стимулирования или распределения прибыли должна вводиться только после того, как организация освоила основополагающие принципы, достигнутые ПУР, значительное время и усилия посвящены процессу планирования. Только после этого организация должна сделать выбор между системой стимулирования и системой распределения прибыли. Охарактеризуем некоторые из них.

Как уже отмечалось, права системы Скэнлона принадлежат частным лицам, поэтому обсудим только общие характеристики системы. Основным мотивационным фактором системы является распределение прибыли организации среди сотрудников. С этой целью используется ряд формул и процедур, одна из которых будет рассмотрена подробно.

Введение системы начинается с расчета общего коэффициента, определяющего долю совокупных расходов на рабочую силу в объеме продаж. Чтобы рассчитать приемлемые затраты на заработную плату за каждый период, используется следующий базисный коэффициент (1):

$$\text{Базисный коэффициент} = \frac{\text{совокупные расходы на рабочую силу}}{\text{стоимость реализованной продукции}} \quad (1)$$

Используя базовый коэффициент с учетом продаж, проданных за определенный период, находят приемлемые затраты на рабочую силу. Эти затраты затем сравниваются с фактической заработной платой [1].

Если фактическая заработная плата ниже разрешенной, они платят премию. Эта награда распределяется между компанией и сотрудниками, обычно в соотношении 25:75.

Часть доли сотрудника выплачивается, а из другой создается резервный фонд в случае отсутствия средств в последующие месяцы. Он также используется в качестве дополнительного вознаграждения для долгосрочного роста производительности. В конце года оставшийся резерв, если таковой имеется, полностью распределяется.

Эта система является зарегистрированным товарным знаком, право на которое принадлежит компании «Эдди-Раккер-Никельс» в Кембридже (США, Массачусетс).

Первым шагом в применении системы Раккера является учетный анализ, необходимый для определения индекса чистой стоимости продукта компании. Чистая продукция, или добавленная стоимость – это разница между рыночной стоимостью выпускаемой продукции и стоимостью сырья, материалов и услуг, потребляемых при ее производстве. Добавленная к продукту стоимость (обычно рассчитанная на предыдущие 3 – 7 лет) берется как показатель производительности и позволяет рассчитать «ставку Раккера» – долю чистой продукции, выплачиваемой сотрудникам в виде заработной платы. В действительности этот показатель представляет собой чистую прибыль за каждый доллар заработной платы. Используемый стандарт должен быть средним в течение нескольких лет. Его стабильность оправдывает его использование [2].

Расчет премии аналогичен расчету в системе Скэнлона, но немного сложнее из-за использования индекса чистой продукции.

Стоимость производства продукции рассчитывается аналогичным образом, то есть с учетом поправки на возвраты, надбавки и скидки, а также изменения в запасах. Для получения чистой продукции из стоимости продукции вычитают издержки, связанные с материалами, которые не имеют отношения к рабочей силе, включая внешние услуги. Чтобы получить приемлемые трудозатраты, ставка Раккера связана с чистой продукцией. С этого момента расчеты такие же, как и в системе Скэнлона, за исключением доли компании, которая, как правило, в системе Раккера составляет 50 %.

Список использованных источников

1. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой : учеб.-метод. комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2015. – 216 с.
2. Лукашевич, В. В. Основы менеджмента / В. В. Лукашевич. – М. : Юнити, 2013. – 128 с.