МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.143.54

МЕХАНИЗМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КОМАНДЫ

Научная статья

Русина А.В.[1, *]

[1] Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина, Иваново, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (alvrusina[at]mail.ru)

Аннотация

В настоящее время роль материального стимулирования по-прежнему высока, не стоит забывать, что работа для человека в большинстве случаев источник финансирования для существования. Определение критериев, по которым рассчитывается размер оплаты труда для членов инновационной команды является весьма сложным, так как ее функциональные обязанности – это неповторяющиеся виды деятельности, которые зачастую невозможно посчитать или регламентировать.

Целью данной работы является разработка механизма эффективной организации оплаты труда инновационной команды. В статье предлагается расчет оплаты труда на основе процента премирования за прогресс в развитии профессиональных навыков (самообразование), а также предложены критерии, по которым можно рассчитать процент премирования. Представлены коэффициенты трудового участия для инновационной команды.

Ключевые слова: инновационная команда, система Раккера, процент премирования, коэффициенты трудового участия.

MECHANISM OF MATERIAL INCENTIVES FOR THE INNOVATION TEAM

Research article

Rusina A.V.[1, *]

[1] Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin, Ivanovo, Russian Federation

* Corresponding author (alvrusina[at]mail.ru)

Abstract

Nowadays, the role of material incentives is still high, it should not be forgotten that work for a person is in most cases a source of funding for existence. Determining the criteria that are used to calculate remuneration for members of an innovation team is very difficult, as its functional responsibilities are non-repeatable activities that often cannot be counted or regulated.

The aim of this work is to develop a mechanism of effective organization of labour payment for an innovation team. The article proposes the calculation of labour compensation based on the percentage of bonuses for progress in the development of professional skills (self-education), and also proposes the criteria by which the percentage of bonuses can be calculated. Labour participation coefficients for the innovation team are presented.

Keywords: innovation team, Rucker system, bonus percentage, labour participation rates.

Введение

Командная работа имеет ряд известных характеристик, которые могут иметь как положительный, так и отрицательный эффект в определённой организации.

Для эффективного функционирования команды и решения поставленных задач, каждый участник команды должен обладать следующими определенными компетенциями:

1) системное мышление и владение ситуационным анализом;
2) развитые коммуникативные качества для построения сотрудничества и атмосферы доверия;
3) лидерские качества и способности участников;
4) психологическая совмещенность, профессионализм и сработанность членов команды [1, С. 4].

Данными компетенциями обладают и члены инновационной команды.

Инновационная команда – это особая команда, обычно самоуправляемая, не имеющая у себя в подчинении какую-либо команду или сотрудника; занимается совершенствованием работы компании для выведения лучших «продуктов» или «услуг» на рынок; сильного влияния на работу компании на постоянной основе не оказывает, но в то же время имеет значение для всех заинтересованных сторон компании.

В России уровень инновационной активности организаций растет, однако он значительно ниже, чем в других развитых странах. Видами экономической деятельности, где уровень инновационной активности наиболее высокий в РФ, являются разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги, научные исследования и разработки (в 2021 году показатель снизился), деятельность в области здравоохранения и обрабатывающие производства [2, С. 509-512].

«Инновационный продукт», разработанный инновационной командой, всегда относится к категории «знаки вопроса» или «трудные дети» в матрице товарного ассортимента БКГ. Важно наиболее правильно оценить финансовые и маркетинговые затраты для перехода в категории «дойные коровы» и «звезды».

Однако наиболее точные количественные расчеты получить почти невозможно. «Инновационный продукт» тем и сложен, что является новым. Сбыт необходимо продумать на этапах планирования его создания.

Специалисты, объединенные в инновационной команде, имеют высокую степень свободы и творчества, а также высокую степень образования и потребность (необходимость) в его продолжении. Речь идет о непрерывном образовательном процессе. Данный термин является далеко не современным, хотя несколько последних десятилетий о нем говорится, как о новаторстве.

Идея непрерывного образования возникла в XX в., но ее истоки можно найти еще во времена древних философов. Общечеловеческая и философская значимость этой идеи велика, так как ее смысл заключается в том, чтобы обеспечить каждому человеку возможность постоянного совершенствования, творческого и профессионального развития, обновления знаний, умений, навыков и качеств на протяжении всей жизни, а значит, способствовать процветанию всего общества [4, С. 1].

Считается, что термин «непрерывное образование» был впервые употреблен в 1968 г. в материалах генеральной конференции ЮНЕСКО [5]. После опубликования доклада комиссии под руководством Э. Фора (1972 г.) ЮНЕСКО было принято решение, признавшее непрерывное образование основным принципом, «руководящей конструкцией» для нововведений или реформ образования во всех странах мира. С середины 1970-х гг. идея непрерывного образования находит поддержку почти во всех странах, становится доминирующим вектором образовательных реформ.

В качестве поддержки удовлетворения потребности в образовании, что делает специалиста более компетентным (не узкоспециализированным), организациям следует пересмотреть систему материального стимулирования. Помимо финансирования дополнительной образовательной подготовки для сотрудников, также в систему оплаты труда должен быть включен процент премирования за прогресс в развитии профессиональных навыков (самообразование).

Данная система оплаты труда значительно отличается от традиционной, где учитывался лишь вклад работника в достижение целей организации. Однако следует понимать, что при данной системы оплаты труда необходимо ввести оценочную систему знаний и навыков, которые должны совпадать со стратегическими задачами организации.

Основные результаты

В условиях инновационной команды система оплаты труда, включающая процент премирования за знания, навыки, является наиболее актуальной, имеет высокую мотивационную эффективность.

Итак, сформулируем предпосылки для создания обновленной системы оплаты труда инновационной команды:

- система должна отвечать требованиям современности и инновационному развитию;
- результаты труда членов инновационной команды больше поддаются качественной оценке, чем количественной;
- высокая сложность выполняемых работ членами инновационной команды;
- система должна иметь высокую мотивационную составляющую именно для инновационной команды;

Применяя метод, предложенный А.М. Карякиным и Н.Р. Тереховой [6, С. 156], которые посредством использования варианта системы Раккера, модифицированного специалистом в области применения рабочих команд Карякиным А.М. [7, С. 191-193], разработали систему оплаты командного труда, возможно преобразовать данную систему для инновационной команды.

Так, система Раккера, в отличие от других систем коллективного премирования, основывается на объеме условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы [8, С. 347].

Объём условно-чистой продукции определяется путём вычитания из стоимости валовой продукции прямых материальных затрат (на сырьё, комплектующие изделия, энергию, топливо, амортизацию, заработную плату и т.п.) [11, С. 311].

Объем условно-чистой продукции может быть увеличен не только за счет экономии издержек на заработную плату, но и экономии затрат на устаревшее материально-техническое обеспечение, привлечение специальных внешних служб для оказания работ и т.д. В условиях применения инновационной команды данная экономия затрат является обязательным условием ее функционирования, именно члены инновационной команды обеспечивают внедрение более экономичной материально-технической базы за счет своих разработок и т.д.

Однако в случае инновационной команды премирование будет основываться на прогрессе в развитии профессиональных навыков (самообразовании). Причем данный прогресс можно оценить лишь в годовом объеме работ. Он включает в себя несколько общих категорий:

- навыки снижения количества конфликтных ситуаций и их предотвращения (есть возможность измерить количество конфликтных ситуаций в команде);
- навыки конструктивной беседы с заказчиками для получения и передачи наиболее точной и полной информации (есть возможность посчитать в годовом объеме количество заказчиков, повторно работающих с командой, например);
- навыки критического мышления и самоуправления каждого члена команды (работает ли член команды без штрафных санкций, проходит ли проверку тот «продукт», который выполнен каждым членом команды, принимают ли советы друг друга в команде и т.д.);
- реализация проекта на каждом его этапе (количество успешно реализованных проектов) и т.д.

Представлены лишь общие показатели. Для каждой организации они будут индивидуальны в зависимости от отрасли, объемов производства, величины и количества инновационных команд (возможно существование нескольких инновационных команд в случае, если организация большая, имеет несколько филиалов и т.д.).

Стоит отметить, что процент премирования имеет тесную связь с самообразованием, получением профессиональных навыков в области умения работы в команде, успешности реализации проекта. Однако, количество созданных инновационных продуктов и выполненных услуг оказывает влияние именно на месячный оклад члена команды.

Таким образом, норма Раккера будет рассчитываться следующим образом:

$$С_Р = ФОТ/П_{пн} \quad (1)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда;

$П_{пн}$ – прогресс в развитии профессиональных навыков.

Формула расчета прогресса в развитии профессиональных навыков является уникальной для конкретной организации. Например, может иметь вид:

$$П_{пн} = К_1 + {}_2 + {}_3 + ... \quad (2)$$

$К_1$ – коэффициент снижения конфликтных ситуаций в команде;

$К_2$ – коэффициент успешно реализованных проектов командой;

$К_3$ – коэффициент количества заказчиков, повторно работающих с данной командой

и т.д.

Тогда

$$P_{пр} = C_P \cdot O_{сот} \quad (3)$$

$С_р$ – норма Раккера;

$О_{сот}$ – месячный оклад сотрудника.

Существуют некоторые недостатки во внедрении премии за развитие профессиональных навыков:

Во-первых, пересмотр базовых окладов в соответствии с новыми принципами может привести к значительным изменениям в уровнях оплаты труда отдельных работников (как в сторону повышения, так и понижения), что рискует вызвать острый конфликт в коллективе. Избежать конфликта можно, оставив неизменными исторически сложившиеся базовые оклады и применив систему платы за знания при их периодическом повышении.

Во-вторых, данная система нейтральна по отношению к результатам работы отдельного сотрудника, подразделения и всей организации, т.к. она вознаграждает потенциал (знания и навыки), а не результаты. Хорошо образованный, но плохо работающий сотрудник будет получать более высокую зарплату, чем передовой работник, обладающий ограниченной квалификацией. Более того, при использовании метода платы за знания издержки организации на заработную плату становятся постоянными, т.е. не изменяются при снижении или увеличении объемов реализации. Частично преодолеть эти недостатки можно за счет сочетания платы за знания (для определения базового оклада) с методами переменной заработной платы (премии, участие в прибыли и т.д.).

И, наконец, *в-третьих*, определение степени развития (наличия) у сотрудников определенных навыков, знаний и, особенно компетенции является достаточно сложным и не всегда объективным процессом. При непосредственном влиянии результатов этого процесса на заработную плату в организации могут возникнуть трения, вызванные недовольством работников, несогласных с оценкой их знаний или компетенции. Предотвратить подобные трения можно путем тщательной проработки набора критических навыков, а также методов и критериев определения наличия этих навыков и предоставления исчерпывающей информации каждому оцениваемому сотруднику [5, С. 163-164].

Для определения доли каждого работника в общем фонде оплаты труда, выделенном на команду, допустимо использование коэффициентов трудового участия.

Имеет смысл отметить принципы, предложенные Д.С. Синком в качестве признака хорошо разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод:

- коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих принципов системы;
- опора на обоснованную систему оценки работы;
- хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки;
- «разумные» нормативы;
- четко увязанное с результативностью поощрение;
- измерение и вознаграждение всех работ и обязанностей;
- простота;
- упор на качество;
- увязка вознаграждения и результативности во времени;
- создание атмосферы сотрудничества в большей степени, чем конкуренции;
- вознаграждение за стимулированные, а не приемлемые уровни результативности;
- действенная и экономичная стратегия вовлечения работников в выявление идей повышения результативности;
- контроль нормативов;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- гарантированные часовые ставки или уровень заработной платы;
- стимулирование вспомогательных рабочих;
- «гарантия» работы;
- прогнозы объема работ [9, С. 352].

Так, многим из этих признаков отвечает система коэффициентов трудового участия (КТУ).

Коэффициент трудового участия представляет собой обобщенную количественную оценку реального вклада каждого рабочего бригады в результаты ее коллективного труда в зависимости от индивидуальной производительности и качества работы [10].

Наибольшей популярностью данная система пользовалась в 80-е гг. XX века, на сегодняшний день начисление оплаты труда с использованием КТУ не регламентируются ТК РФ.

Отметим основные особенности оплаты труда с использованием КТУ членам инновационной команды:

- не представляется возможным выделение ежедневной нормы, которая должна быть выполнена членами команды;

- распределение показателей среди членов команды производится ежемесячно (не ежедневно) во время совещания в присутствии всех членов команды и руководителя организации;
- обновление показателей, влияющих на КТУ, проходит раз в 3 месяца;
- члены команды имеют фиксированную часть заработной платы, которая умножается на коэффициент трудового участия;
- члены инновационной команды не имеют чётко фиксированного времени работы, поэтому КТУ не зависит от отработанных часов;
- члены команды сами принимают решения, что будет влиять на коэффициент трудового участия.

Специфика организации, региона и отрасли играет важную роль в составлении списка показателей, влияющих на КТУ, выделим общие показатели:

1. Общее число созданных инновационных продуктов.
2. Число использованных, освоенных инновационных продуктов.
3. Число принципиально новых изделий (не дополненных, не усовершенствованных) из общего числа изделий.
4. Число инновационных продуктов, защищенных не менее чем двумя охранными документами.
5. Общее число лицензионных соглашений, заключенных по созданным инновационным продуктам.
6. Масштаб новизны инновационного продукта (в мировом масштабе, в стране, в отрасли, новые для фирмы).
7. Анализ рынка и конкурентов, тренды и прогнозы, четко сформулированное видение и стратегия.
8. Своевременное выявление пробелов в разработке и анализе, быстрое реагирование на них и принятия соответствующих решений.

Заключение

Начисление оплаты труда с использованием КТУ представляет собой уникальную систему, отличную от принципов анализа инновационной деятельности путем рассмотрения широко известных показателей эффективности универсального назначения.

Инновационная деятельность имеет различные метрики в организациях, следовательно, каждая инновационная команда и руководители организации выделяют свои единицы измерения данной деятельности.

Материальная мотивация труда должна использоваться на всех этапах формирования инновационной команды (см. табл. 1).

Благодаря оценке прогресса в развитии профессиональных навыков (а именно, рост конструктивного общения, саморегуляции), можно проанализировать не только работу команды в целом, но и личный вклад в достижение цели каждого, исходя из этого появляется возможность выявления членов команды работающих некачественно, каких-либо конфликтных ситуаций.

Таблица 1 - Матрица мотивационных механизмов на этапах формирования инновационной команды

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.143.54.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Материальное стимулирование	*	*	*	*	*	*								
Материальное стимулирование с переменной частью							*	*	*	*	*	*	*	*
Разноо					*		*							*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
бразность задач														
Возможность исключения из команды						*								
Развитие и обучение									*	*	*	*	*	*
Участие в управлении											*		*	
Атмосфера доверия и рабочего процесса								*						
Свободный подход в рабочем процессе										*				

Таким образом, инновационная команда должна обеспечивать конкурентные преимущества организации в соответствие с ее основной профессиональной деятельностью, причем как внешней, так и внутренней структуры.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Ковалев С.А. Социально-психологический климат и эффективность командной работы / С.А. Ковалев // StudNet. — 2020. — 10.
2. Российский статистический ежегодник. 2022 / Росстат. — М., 2022. — 691 с.
3. Индикаторы инновационной деятельности: 2023. — М.: НИУ ВШЭ, 2023.
4. Зайцева О.В. Непрерывное образование: основные понятия и определения / О.В. Зайцева // Вестник ТГПУ. — 2009. — 7.
5. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы. Доклад Всемирного банка. — М.: Весь мир, 2003.
6. Непрерывное образование и потребность в нем / Отв. ред. Г.А. Ключарев. — М.: Наука, 2005.
7. Карякин А.М. Современные тенденции в оплате труда на предприятии / А.М. Карякин, Н.Р. Терехова — Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2005. — 259 с.
8. Карякин А.М. Совершенствование управления предприятиями в сфере наукоемкого производства и инновационной деятельности на основе концепции рабочих команд / А.М. Карякин. — Иваново: ИГЭУ, 1999. — 343 с.
9. Попова И.Г. Зарубежные схемы материального стимулирования труда / И.Г. Попова // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. — 2012.
10. Sink D.S. Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement / D.S. Sink. — Progress, 1989. — 528 p.
11. Об утверждении рекомендаций по развитию бригадной формы организации и стимулировании труда рабочих на предприятиях машиностроения и металлообработки: Постановление Секретариата всесоюзного центрального совета профессиональных союзов государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам от 20.03.1981. — № 86/5-102.
12. Сунгатуллина Л.Б. Методологические подходы к исчислению производительности труда в системе управленческого учета и анализа. / Л.Б. Сунгатуллина // Вестник Казанского технологического университета. — 2009. — 6. — С. 305-313. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-ischisleniyu-proizvoditelnosti-truda-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-i-analiza (дата обращения: 14.04.24).

Список литературы на английском языке / References in English

1. Kovalev S.A. Sotsial'no-psihologicheskij klimat i effektivnost' komandnoj raboty [Socio-psychological climate and teamwork efficiency] / S.A. Kovalev // StudNet. — 2020. — 10. [in Russian]
2. Rossijskij statisticheskij ezhegodnik [Russian statistical yearbook]. 2022 / Rosstat. — M., 2022. — 691 p. [in Russian]
3. Indikatory innovacionnoj deyatel'nosti [Indicators of Innovation Activity]: 2023. — Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2023. [in Russian]
4. Zajtseva O.V. Nepreryvnoe obrazovanie: osnovnye ponjatija i opredelenija [Continuing education: basic concepts and definitions] / O.V. Zajtseva // Bulletin of TSPU. — 2009. — 7. [in Russian]
5. Formirovanie obshchestva, osnovannogo na znaniyah. Novye zadachi vysshej shkoly. Doklad Vsemirnogo banka [Formation of a knowledge-based society. New tasks of higher education. Report of the World Bank]. — Moscow: All the World, 2003. [in Russian]
6. Nepreryvnoe obrazovanie i potrebnost' v nem [Continuing Education and the Need for It] / Ed. by G.A. Klyucharev. — Moscow: Nauka, 2005. [in Russian]
7. Karjakin A.M. Sovremennye tendentsii v oplate truda na predprijatii [Modern tendencies in labor payment at the enterprise] / A.M. Karjakin, N.R. Terehova — Ivanovo: Ivanovo State Energy University, 2005. — 259 p. [in Russian]
8. Karyakin A.M. Sovershenstvovanie upravleniya predpriyatiyami v sfere naukoemkogo proizvodstva i innovacionnoj deyatel'nosti na osnove koncepcii rabochix komand [Perfection of enterprise management in the sphere of knowledge-intensive production and innovation activity on the basis of the concept of working teams] / A.M. Karyakin. — Ivanovo: IGE'U, 1999. — 343 p. [in Russian]
9. Popova I.G. Zarubezhnye shemy material'nogo stimulirovanija truda [Foreign schemes of material incentives for labor] / I.G. Popova // Economic Bulletin of the University. Collection of scientific papers of scientists and graduate students. — 2012. [in Russian]
10. Sink D.S. Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement / D.S. Sink. — Progress, 1989. — 528 p.
11. Ob utverzhdenii rekomendacij po razvitiyu brigadnoj formy organizacii i stimulirovanii truda rabochih na predpriyatiyah mashinostroeniya i metalloobrabotki [On Approval of Recommendations on the Development of Brigade Form of Organization and Stimulation of Workers' Labor at Machine Building and Metalworking Enterprises]: Resolution of the Secretariat of the All-Union Central Council of Trade Unions of the USSR State Committee for Labor and Social Affairs of 20.03.1981 — № 86/5-102. [in Russian]

12. Sungatullina L.B. Metodologicheskie podxody' k ischisleniyu proizvoditel'nosti truda v sisteme upravlencheskogo ucheta i analiza [Methodological approaches to the calculation of labor productivity in the system of management accounting and analysis]. / L.B. Sungatullina // Bulletin of Kazan Technological University. — 2009. — 6. — P. 305-313. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-ischisleniyu-proizvoditelnosti-truda-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-i-analiza (accessed: 14.04.24). [in Russian]