

Предмет: Студија на работата

Тема: Наградување на членовите на малите но
ВИСОКО КВАЛИТЕТНИ ТИМОВИ

Како да ги наградиме членовите на мали и ефикасни ТИМОВИ

После оформените тимови, компаниите исто така треба да развијат и нова култура во која членовите ќе бидат наградени за взаемната соработка како и за подобрување на бизнис резултатите.

Денес во секоја компанија главен збор е квалитет . Иако овој израз е чест збор во менаџерскиот речник, тој завзема посебно значење во контекстот кога збориме за „висока посветеност,, или „висока искористеност,, работна практика. Простудирањето на овие практики во производните индустрии – автомобилското производство, текстилната индустрија како и производството на челик постојано откриваат подобрување на перформансите помеѓу 25% и 50 %. Значителни придобивки од нечија мерка!

Многу од овие типови на компании ги изјавуваат нивните верувања дека луѓето ги одржуваат своите единствени извори за одр`лива конкурентска предност. Според тоа , овие организации го пренасочуваат своето време и напор кон нечовечки прашања – од типот на капиталот, технологијата или техско куповни средства – за да се одреди како да се додаде вредноста од начинот на извршување од страна на луѓето.

Покрај тоа , повеќето од овие компании имаат казано дека достигнале мерливи предности при оргинизирањето на вакви мали добро организирани тимови. И истржувањеате докажале за подобрувањето на тимовите со воведување на така наречено тимско наградување.

Сепак, многу организации –базирани на тимови – преферираат да платат системи кои се фокусираат на тредиционални работи и индивидуални „заслуги,, иако знаат дека постојат поисплатливи солуции за рашавање на истиот проблем.

Компаниите кои досега го немаат воведено системот за наградување на тимовите кога тогаш се среќаваат со некаков вид на отпор од страна на тимовите. Работниците и менаџерите се повеќе растат и затоа се прилагодуваат да плаќаат на иднивидуални напори кој што можат да бидат видливи и наградени според квалитетот меѓутоа проучувањата сугеситраат на тоа дека организациите го применуваат тимови и нивно наградување и работниците и менаџерите ја преферираат оваа алтернатива.

Компаниите што воведуваат такви тимови често наидуваат на важни иницијални спротиставувања. Вработените и менаџерите на ист начин ги одгледале вообичаените напори што во иднина ќе започнат промислен познат стандард. Како и секогаш, студиите сугерираат дека еднаш една организација помине помине во тим или исплатлива екипа вработените и менаџерите остануваат да го употребуваат. Ресурсите исто така покажуваат дека тимовите

имаат улога во нивните исплатливи односи поврзани со тимскиот резултат надминат само од индивидуалните перформанси.

За добивање повеќе интуиција во очекувањата за шанса (промена) што исплатливите тимови може да ја имаат Schuster-Zingheim & Associates Inc. вклучуваат студија за тимот под спонзорство на Compensation & Benefits Review.

Воведени се тимски карактеристики во 20 организации и подоцна вниманието е свртено кон продлабочени анализи за да се исплатат вежбите за малите тимови во 3 компании и тоа:

Honeywell Defense Avionics Systems, Solectron California Inc. и XEL Communications.

Позитивните очекувани искуства се репер за организациите коишто така преку случајот на студии учесниците можат лесно да се адаптираат во околината независно од тежината на вредноста и имплементирањето на основното тимско наградувањето

Инвестирање во студии на начините на наградување на ТИМОВИТЕ

Оваа почетна анкета, заедно со други контакти од ова поле, разоткри 7 клучни предизвици како главни за загрижувачките организации кои го инсталираа и создадоа овој тим.

1. Што е типично искуство?

Лидерите на компанијата сакаат да знаат што другите организации искусиле во и после нивното преминување кон тимот што плаќа студии. Позитивните искуства ќе послужат за да се докаже дека тимските системи мо'ат да додадат вредност во бизнисот. Негативните искуства како и да е, можат да предложат дека самостојното плаќање е толку добро, што дури и доказот од вредноста додадена од тимот што плаќа нема да ја смени вредноста. Овој погодок е да се утврди дали грижите како оваа се оправдани.

2. Како да се платат луѓе од повеќе тимови?

Организаторите почесто бараат луѓе кои припаѓаат во повеќе мали тимови истовремено – работни тимови, паралелни тимови и проект тимови. Во такви случаи како да се платат луѓето кои работат на повеќе од 2 мали тимови во ист работен период? Исто така, акко тимот ќе го плати прилагодувањето на кое работниците се преместуваат од еден во друг тим во ист работен период.

3. Како да избегнете потценување на вашите најдобри индивидуални вработени?

Многу компании се загрижени дека системот на плаќање кои се базирани на заеднички организациски дизајн, како малите тимови ќе ја ослабат иницијативата и нивната самостојност како самостојна индивидуална работа. Па клучното прашање е како организацијата најдобро ќе плати на индивидуите во

малите тимови? Дали преку зависноста наградувањето е покачено? Ако е така дали треба да бидат базирани на мали рејтинзи од страна на членовите на тимот или преку некој друг систем ?

4. Како вие ги исполнувате различните барања од купувачите?

Платите базирани на тимовите често вклучуваат и се фокусираат на целите и мерките кои се однесуваат на потребите на клиентите. Одржувањето на високо ниво на задоволството на клиентите често игра важна улога во компанијата да добие стратешка предност. Сепак, тимовите може да имаат и надворешни и внатрешни клиенти, и овие различни изборни единици може да имаат различни стандарди за квалитет.

5. Како да ги одржувате "креативните сокови"?

Организациите се прашуваат дали иновацијата и креативноста се тимски или индивидуални напори. Ќе го трик индивидуалната иницијатива и ново размислување? Кои тимски дизајни се плаќаат најмногу или најмалку да го поттикнат протокот на сокови?

6. Како да се справите со различната исплата меѓу членовите на тимот?

Луѓе со различни нивоа на плати, најверојатно, ќе работат на ист тим. Овие разлики во плати резултираат од конкурентен пазар на пракса за различни дисциплини, должината на сервис, и така натаму. Без оглед на нивото на платите, членовите на тимот треба да се фокусираат на заеднички цели и да се идентификуваат како тим со цел.

7. Дали малите тимови ќе се натпреваруваат меѓусебе бидејќи се тесно поврзани за тимските цели?

Дали истите ќе се натпреваруваат за ресурси? Како може организацијата да ја фокусира тимската "енергија на комбинација од мали тимови" и поголема група на мерки и цели со цел да се усогласат со она што компанијата сака да го постигне?

Одговори:

За да практиката на наградувањето влијае и има улога во натамошниот развој на на ваквите тимови треба да се дефинираат одговорите на претходните прашања. При посета на три селектирани компании за продлабочена анализа се бараа одговори на поставени три основни области и тоа:

- Карактеристики на организационен тим;
- Дизајн на тимско наградување;
- Резултати од тимско наградување.

Трите се меѓусебо поврзани. Компаниите направија потег поради потребата за одговори кои им беа непоходни за нивните бизниси. Начинот на дизајнирањето на тимовите ќе влијае на начинот на нивното наградување, но и можат да влијаат на конечниот исход во однос на ефикасноста на бизнис единицата.

Со разгледување на тимот и динамиката на бизнис единицата на овој начин, една организација може да се воспостави свој тим дизајн, да го избере начинот (дизајнот) на наградување и неговите карактеристики кои се најкритични, и да го соедини да излезот на тимот даде добри резултати за кој што тимот ќе добие соодветна награда.

Седумте прашања и врска обезбедуваат основа за он сајт истрага. Табелата подолу ги покажува сличностите и разликите во компаниите а воедни дава и еден внатрешен детал поглед на секоја од нив.

Honeywell Одбранбени Авионски Системи

Honeywell одбранбени авионски системи е високо рангирана бизнис единица која развива и гради воени авиони и системи за летање е една од првите бизнис единици кои се префрлиле во организација базирана на тимови.

Бизнис единицата која почнала да се трансформира во тимови во 1982 има 1200 вработени во проекти и екипи за подржување на проекти. Honeywell ја гледа целата внатрешна бизнис единица како тим и овој поголем тим ги надминува малите високо рангирани тимови. Тимот е составен од водач на тимот, инженери, техничари, работници и персонал за поддршка.

Дизајн за систем за наградување на тимот

Авионско одбрамбената бизнис единица е организирана околу работата и користи пазарно базиран работно вредносен систем да ги одреди вредностите на работата. Бизнис единицата им нуди на вработените дефиниран бенифициран пензиски план како дел од целосната компензација. Трите наградни елементи се:

1. Тимско базирано варијабилно наградување(од 1994)

Единицата ја снабдува програмата за променливо плаќање на ниво на бизнис единица и ја дистрибуира платата на производственото ниво. Сите вработени надвор од менаџерскиот сектор имаат променлива доза на нивните плати врзана со ефикасноста на производството. Финасирањето е врз основа на годишниот придонес маргина (приходи минус проект-контролирана) на деловната единица. Две порти го контролираат исплаќањето: профитот и маргината на придонесот. Проектните тимови одбират цели во повеќе области како задоволство на клиентите, работниот капитал, контрола на инвентарот и цената на единица производ 40% од фондот кој се снабдува од даноците е една цел која се дели ако бизнис единицата има побарувања и ако тимот за проекти ги достигне своите цели. Тимовите за поддршка мораат колективно да ги одредат нивните трошоци за да учествуваат во фондот.

2. Плаќање врз основа на заслуга со помош на multisource алатката за оценување.

Honeywell има индивидуална единица за заслужен план за плаќање базиран на пазарното рангирање, систем за вреднување на работата во однос со тимско базиран варијабилен платен план. За да се одреди зголемувањето на заслужното плаќање бизнис единицата користи multisource индивидуален годишен систем за достигнувања од комбинација од пет внатрешни клиенти, членови на тимот и

други проценувачи на достигнувањата. Вработените се одговорни за интеграција на multisource, повратните информации што се користат за комбинација на развојните цели и платните определувања. Надгледувачите се вклучени во процесот само како учесници кој обезбедуваат повратна информација.

3.Индивидуално признавање на вработените.

Единицата користи систем за наградување на работниците кој што имат добро однесување. Има две категории на награди. Првата вклучува усно или пишано признание . Втората категорија вклучува награди како(злато,сребро,бронза и платина. Наградите вклучуваат подароци или чекови од 250 долари.

Мапа за посети на наоди

Системот за тимско наградување има јасно дефиниран број на додатно вредносни бенифиции. Ова вклучува подобро однесување на вработените кон потрошувачите,цена и испорака,подршка на единицата за време на транзиција во тимско базирана организација,јасно придржување кон тимските цели и приоритети. Наградувањето на најдобрите членови на тимовите е присутно во секое ниво од организацијата. Според Линда Мекејн директор во одделот за човечки ресурси тимското варијабилно наградување овозможува сите членови да успеат во проектните тимови и да се охрабрат дека може да постигнат се. Вработените кои веќе се запознаени со системот на варијабилно тимско наградување не би сакале повторно да се вратат на стариот систем на наградување. Пристапот на компанијата е да ги вклучи сите вработени во системот на тимско наградување,а ова пак ги подржува тимовите и усогласувањето со бизнис целите. Целта е да се одреди што е важно и да се вклучат сите членови од тимот во остварувањето на целите. Бизнис единиците го подржуваат тимското наградување, но исто така сметаат дека системот може да биде подобрен.

Друг предизвик е тоа што поделбата може да придонесе предвремено распределени мултисорс повратна врска за плати. Некои од деловите д системот за повратни информации се дискутабилни и неколку проблеми во врска со утврдување на платите излегле на површина. Друг проблем е тоа што вработените го саботирале процесот со повратна врска затоа што сметале дека тој негативно ќе се одрази на платите на нивните колеги. Мултисорс повратната врска не треба да биде поврзана со платата додека членовите на тимот не стекнат искуство со процесот на повратната врска .

Критични фактори за успех

Предноста на системот за наградување во Honeywell defence avionics е тоа што ги вклучува сите вработени во бизнис единицата и го исплаќа планот за тимско наградување на перформансите на бизнис единицата.

Заклучоци и значење

Некои препораки за понатамошно зајакнување на системот може да ги содржи следниве:

- Формулата за финансирање на одредено ниво е комплексна и тешка за употреба како и за објаснување. Поедноставна формула ќе биде полесна за интерпретација и комуникација.
- Системот на заслуги е главно одговорот за погледот кон традиционалните системи за наградување на Honeywell Inc. Финансираните средства заради заслуга може да доведат до распад на системот за наградување кај бизнис единиците.
- Поделбата може да доведе до зголемување на основната исплата само ако е потребно да се одговори на промените предизвикани од конкуренцијата. Исто така може да дојде до променливо наградување заради вештините на одредено тимско ниво.
- Компанијата може да го замени дефинираниот корисен план со план за поделба на профитот кој продуцира подобра преносливост.
- Поделбата може да го смени концептот од структурата за работа кон структура на вредни вештини и способности. Тоа би можело да спроведе прост систем за наградување на вештините на одредено тимско ниво и да го замени пазарното вреднување на работата со личното вреднување на работата.

Solectron California Corporation

Solectron California е компанија за производство по договор. Оваа компанија содржи тимски базирано наградување во производството за 4500 вработени во 240 самоуправачки работни тимови. Самоуправувачките работни тимови функционираат од 1993 година.

Дизајн на системот за наградување

Деловите на системот за наградување на Solectron California содржат:

1. Тимски базирано променливо наградување.

Од променливо наградување воведено во 1985 се трансформира во тимски базирано наградување дури во 1995. Финансирано од основниот профит и повратните средства, планот за променливото наградување продуцира наградувања според четвртини базирани на квалитет и продуктивност на тимско ниво. Членовите на тимот ги делат средствата од наградите подеднакво.

2. План за зголемување според заслуга.

Единката исто така продуцира зголемување на буџетот според заслугата врз основа на проверката на работата. Системот е управуван од контрлори без поддршка од членовите на тимот.

Наоди од истрагата

Членовите на тимот, менаџментот и сите акционери на California Solectron веруваат дека нивното решение за променливо наградување е значајно подобрување во однос на претходниот бонус систем поради:

- значајно подобрени перформанси на тимот во условите за квалитет и продуктивност
- зголемена правичност на променливото наградување во споредба со застарениот бонус план
- проширена границата на забележување со цел да се помогне на вработените да ги сфатат финансиските заклучоци или резултати
- обединувањето на само определните работни тимови поради значењето за постигнувањето на целта

“Основната предност на тимската исплата базирана на постигнувањето на извозно ориентираните цели” поставено од Richard Seaman, поранешен директор за стратемиското развивање на Solectron California, е тоа да го смени гледиштето на вработените од тоа место да го прават наредениот среќен да ги прават купувачите среќни.

Критични фактори за успех

Преоѓањето на Solectron California во тимска исплата направи значаен придонес кон подобрувањето на ефикасноста на помалите тимови и сега компанијата поседува високо квалитетни работни места. Претходниот бонус план немајќи никаква вредност е заменет со новото решение со кое се многу се зголемува веројатноста тимовите да успеат во целта.

Заклучоци и значење

Преоѓањето во наградување според способностите од наградување според називот на работното место е приоритет на California Solectron бидејќи работните места за контрола на другите стануваат многу тесни и ограничени во однос на структурата на работата на тимски ориентираната организација. Компанијата сега поседува доволно информации да го пушти во употреба системот за наградување според основните способности.

Сега Solectron California е во добра позиција да продолжи со проширувањето на иницијативата за променливо наградување. Доколку тимот ја постигне или ја потврди целта, самиот ќе ја сноси одговорноста а тоа ќе се одрази и на исплатата.

Исто така планот на Solectron California за пензионирање се стреми кон дополнување на системот за тимска исплата со ставање на нагласок на вработените, делејќи ја одговорноста за штедење за нивното пензионирање и менаџирање со сопствените средства.

Но најголем проблем при овој вид на работење е однесувањето на надредените, ако тие кажат некои непромислени искази тоа веднаш може да се одрази на работата на тимот и компанијата.

XEL Communications, Inc.

XEL Communications е компанија за производство на voice/data опрема. Компанија уште во 1987 година се префрлила на систем на само управувачки работни тимови, денес има 300 вработени распоредени во 16 тима. Тимската исплата на XEL се заснова на 3 елементи и тоа:

- **Поделба на профитот.** Започнато е во 1985, со планот за поделба на профитот се вршеле и четвртински исплати на наградите. Исплатите биле 500\$ по четвртина.

- **Наградување според способности.** Овој систем бил лансиран во 1988 година, и исплата на тимовите во производството се вршела според вештините и способностите кои ги поседуваат. Овој план овозможувал исплата на 4 работни категории и тоа: монтери, магационери, техничари и оператори. Преку овој систем XEL се здобиваат со зголемена ефективност и продуктивност.

- **Заслужена тимско наградување.** Тимовите ги предложуваат нивните цели според четвртини на производствениот менаџмент во кои се вклучени монтажните грешки, временска испорака, продуктивност како и цената според компонента. Потоа менаџментот ќе им го одобри заслужениот буџет заснован на тоа колку ефикасно ќе си ја извршат работата.

Наоди од истрагата

Врвниот менаџмент на компанијата на вработените им дава кредитиран систем на наградување за тимските способности како и за главната културна размена. Претходно XEL била мала единка во големата компанија GTE, која имала систем на наградување според работно место. Менувајќи го системот на исплата компанијата значајно ги подобрила финансиските резултати и флексибилноста на работната сила што била и главниот елемент за успешноста на компанијата.

Julie Rich поранешен претседател во одделот за човекови ресурси вели “Стратегиското усогласување е апсолутно важно за да еден систем на наградување да се покаже како успешен”. Ова е особено важно во дизајнот и структурата на тимското наградување. Ако системот за наградување не е во согласност со крајните цели на компанијата тој ќе потфрли целосно. Битно е структурата на овој систем да е во согласност со бизнис целите и да вклучува што е можно повеќе луѓе во него за да биде успешен.

Овој пристап овозможува комуникација со вработените која им дава дознаење дека компанијата има развиено култура која се базира на способностите и вештините; ги има подобро сите развојни елементи во компанијата, тимовите и индивидуални нивоа и укажуваат на тоа дека овој концепт се покажал како успешен иако тој навидум изгледа комплексен.

Критични фактори за успех

Менаџментот и вработените веруваат во системот на наградување дека овозможил на компанијата доволно флексибилна работна сила за да го смени претходниот систем кој не можел без поддршка од неговите матични организации во систем кој е потполно независен и ветувачки. Системот за наградувањето според вештини и способности како и наградувањето според заслугата успешно ги пренесува информациите за главните цели на компанијата.

Фактички системот на наградување е ефективен и може да биде репер за многу производни организации.

Заклучоци и значење

Курсот на компанијата за акција не е флексибилен. Наградувањето според способностите го помогнало менувањето на работата да се заснова на вештини односно создава многу флексибилни работни места. Тимското наградување ги фокусираше тимовите на важните цели за компанијата вклучувајќи тимови кои се потпираат на нивните способности.

За да го развијат овој пристап, XEL треба да го упростат системот на наградување според вештини и да наградуваат за применување, а не за стекнување на потребните вештини како и наградување за стекнување на нови вештини кога се потребни нови производи и процеси. Исто така може да го смени системот за заслугата на тимовите во план за променливо наградување на компанијско ниво и да го дистрибуира врз основа на компанијските цели.

Студиски наоди

Секоја посета предвидува можност. Овие посети се фокусираат кон групни интервјуа кои вклучуваат членови на тимовите, менаџери, администратори експерти како и експерти за човекови ресурси. Како што е наведено претходно ова истражување се фокусира на тоа како членовите на организационите тимови влијаат на начинот на наградување и како дизајнот на наградување влијае на резултатите на работењето.

Организационен тим – тимски врски при наградување

Организациите базирани на тимско работење се дизајнирани да ги вклопат и подржат деловните потреби и цели на компанијата. Тоа значи дека системот на наградување мора да биде дизајниран да се совпаѓа со бизнис целите и да можат да бидат имплементирани. Овие системи на наградување треба да бидат флексибилни.

Третиот приказ покажува што имаат научено во оваа област. Првата колона содржи листи од различни проблеми за дизајнот на тимот. Втората колона укажува на најдобрите практики во справувањето со секој проблем врз основа на досега успешно применети практики. Овде се вклучени 3 компании.

Што побрзо го имплементираме системот на наградување толку подобро. Не е пожелно на тимовите да се додаде дополнителен предизвик да недојде до нивно хендикепирање бидејќи може да дојде до префосирање на тимот и нарушување на исходот од крајните резултати.

Во почетната фаза на тимското наградување квантитативните мерки градат доверба и обезбедуваат голема предност за променливи наградувања. Подоцна “помеки” мерки (тимска работа, водство и други квантитативни мерки можат да се искористат под услов тие да се поврзани со видливи разлики во однесувањето).

Дефинирањето на членството во тимот овозможува што е можно поголема поддршка за остварување на тимските цели. Секоја единица ќе вклучува луѓе кои формално не се дел од тимот но придонесуваат во крајните резултати. Но овие луѓе мораат да бидат вклучени во системот на наградување. Променливото наградување фокусирано на квантитативните цели е најдобриот начин за наградување. Во исто време системот на наградување по заслуга треба да биде избегнат иако може да има случаеви во кои овие системи можат да бидат искористени. Основниот систем на плаќање според вештини е следен чекор којшто е фокусиран на тимовите ориентиран на вештини и компетентност но не и тимови со конкретно дефинирани работни места.

Членовите на тимот можат да толерираат разлика во наградувањето се додека тие разлики се резултат на вештини и конкретни плати врз основа на пазарната вредност.

Навистина некој од овие наоди се контрапреовладувачка мудрост особено во такви области како што е здружувањето на индивидуи, наградни системи, временска имплементација на тимското наградување и употребата “меки” мерки за тимска ефикасност. Проблемот е можеби тоа што многу од тоа што поминува како “преовладувачка мудрост” произлегува од истражување со недостатоци. Многу од информациите кои подразбираат индивидуално наградување на пример е генерирано со изучувањето на параметрите на вработените односно прашањето дали вработените би претпочитале да бидат платени како индивидуи или како дел од тимот. Бидејќи ти е немаат искуствско со тимско наградување тие најчесто преферираат системи на наградување кои им се познати.

Скица 3

Адресирање на проблемите со кои се соочуваат начините на наградување	
Клучни проблеми при дизајнирање	Одговори од студија за тимско наградување
Членство во поединечен тим или во повеќе тимови	Инвестирање во варијабилна плата на бизнис единица се додека не се овозможи малиот тим да прерасне во поголем тим
Големина на тимот	Поголемите тимови имаат корординациски проблеми но големите тимови даваат уникат дизајн во споредба со малите
Луѓе од различни нивоа во истоимен тим	Члеовите на тимовите ја прифаќаат разликата во платите кои произлегуваат од применуваните вештини и конкурентската пракса и со мала веројатност ја прифаќаат разликата што произлегува од мандатот
Зрелост на тимовите како индикатор за спремноста за тимско наградување	Имплементацијата на тимската плата (во 6 месеци од формирање на тимот) помага тимовите да созреат
Типови на мерки кои се користат	Квантитабилни мерки треба да се употребуваат внатрешно за да се изгради доверба во спротивно мо`е да се употребат ``меки`` мерки
Односот помеѓу тимовите	Да се спречи непродуктивната меѓутимска конкуренција треба да се финансира варијабилен систем на наградување во бизнис единицата
Односот помеѓу тимот и граничните организациски перформанси	Компаниските водачи бараат враќање на инвестицијата од тимското наградување во однос на мерливи во однос на вредноста.
Наградување на луѓе кои не се специфицирани во условите/справување со централизиран и нецентрализиран членови	Вклучи ги тие што придонеле до тимскиот успех дури ако тие не се членови на тимот. Барај причини за вклучување во тимските достигнувања.
Промена во тимското учество за верме на работниот период	Користете средни вредности на тимските исходи или ``домашни`` тимови како основа и избегнувајте ситуациони прегорови и недоследности

Тип на тимско наградување	Употребете променливи плати внатрешно за да се зголеми фокусот на заедничките цели и зацврстување на тимот. Избегнувај индивидуални плати за заслуги која еродираат тимската кохезивност. Специјални индивидуални награди за придонес може да се употребат. Употреби плати за едноставни вештини за да се обрне внимание на тимските вештини а не на работата.
---------------------------	--

Тимски плати и организациски исходи

Има само една причина да се промени системот на наградување. Имено да се генерира повисока вредност на компанијата и на вработените односно членовите на тимот. Приказ 4 се рефлектира на студиските пронајдоци релативни од исходите на тимската плата. Повторно некои точки заслужуваат посебно внимание.

Дури помалку од идеална тимска плата е супериорна кон традиционалните платни системи во однос на враќање на инвестициите. Променливите плати врз основа на тимските и организациските цели обрнуваат внимание на суштинските вештини кои се подобри бизнис инвестиции од платите вез основа на работа. Тоа бара одстранување на неколку бенефиции но за возврат промената ќе резултира со поуспешна компанија.

Приказ 4	
Какви исходи може да се очекуваат од тимските наградувања	
Таргетирани тимско наградни исходи	Заклучоци од студијата за тимско наградување
Високи или подобрени тимски перформанси	Дури и со несовршено тимско наградување и подобрени мерки за континуиран напредок мерките треба да бидат повторни испитани помеѓу година иопли две години
Враќање на инвестицијата (ROI) во тимот на човечките ресурси	Линијата на мерки ги дефинира (ROI) и контекстот на додадена вредност. Сите компании можат со помалку да направат повеќе
Поддршка за културна промена	Интервјираните индивидуи покажале дека тимското наградување помогнало значително за промена на основната тимската работна околина
Прочирени индивидуални можности	Индивидуите имаат повеќе можности да придонесат за влијанието на бизнисот

Принципи за тимско наградување

Принцип 1.

Создади тимско наградување “win-win”.

Создади позитивно природно искуство. Тимската плата не често се базира на искуството од повеќето вработени. Така компаниите морат да преземат мерки за да бидат информирани за сите бизнис промени како и за предностите од тимско наградување.

Принцип 2.

Основни наградувања на бизнис наградувањата и на тимските достигнувања. Прошири го видикот на луѓето. Не е доволно да членовите на тимот видат како нивната работа придонесува за резултатите од нивниот тим тие мора да разберат како тимските резултати ја додават вредноста на бизнисот. Слествено тимското наградување мора да биде исплатено на ниво на бизнис единицата.

Принцип 3.

Наградување на инвидиите за тимскиот успех.

Индефикувај го индивидуалниот успех со тимскиот успех. Ова бара промена на фокусот кој може да биде поврзан преку променливо наградување базирано на бизнис единицата и тимските резултати. Индивидуалните придонеси за тим можат да бидат препознаени како заеднички награди. Кога тимот е подготвен за повеќеизворна повртна врска ќе може да се употреби за да им помогне на инвидиите за да ги подобрат своите перформанси односно своите карактеристики како делот од тимот.

Принцип 4.

Остани суперјорен за да ги прифатиш бизнис промените

Приспособи ги додатните бизнис вредности на клиентните цели и создади синџир од клиенти. Внатрешни и надворешни. Клиентите прават различни барања на тимовите важно е да се биде доволно флексибилен, да се прилагоди на промената на барања со преглед и промена на целите и мерките што ги диктират бизнис потребите.

Принцип 5.

Нагласете ги потребните вештини/компетенција пред работа

Структурата и целите на тимовите се менуваат премнугу брзо за да овозможи цврста и нефлексибилна работна документација и затоа компаниите мора да се ориентират кон вештини-копетентна основа. Ова поттикнува способности потребни да се направи тимот успешен.

Принцип 6.

Двете вештини-компетенции и ефикасност се потребни за успех во тимот

Потребен е систем на плати базиран врз основа на двете вештини(компетенции и перформанси) за да се додаде вредност.

Вештини/копетентност награди во форма на променлива плата треба да биде фокусирана на користење на можностите да се генерират потребните резултати.

Овие принципи ги одразуваат и наодите на студијата и ставовите на испитаниците.

Се чини дека јасно дека најголемиот дел од опозицијата да плаќаат вистински тим од оние кој не се со директно искуство со тимското наградување.

Тие кој го направиле патувањето се согласуваат дека има повеќе да се научи , но никој нема да отстапи кон платните системи кои ги напустиле.

Последни коментари

Изваршувањето на очигледното станува важно. Тоа значи водење на стратегијата во фокус за системот за плати да додава вредност. Ова има потреба од повторно изучување но јасно е во дофат како и искуството на трите фирми за студии кој укажуваат.

Одбележувањето е исто така важно и во транзицијата треба да биде забавно , едноставно , но соодветните решенија се најдобри. Меѓутоа важно е да се разбере KISS принципот исто може да значи “keep it siliy stupid “ . Тоа е тоа што се случува кога едноставноста ги заменува бизнис вредностите. Предметот на тимското плаќање има потреба од повеќе истражување во форма на “up close “ истражување. Ова особено важи за тимовите базирани на знаење во областите : продажба , маркетинг , истражување и развој , инженерство , информациски системи и сродни области кој се од клучно значење за успех во бизнисот. На нас едноставно не ни се потребни дополнителни истражувања дека извештаите за приваленца за спесифичните практики без обезбедување на увид за тоа што работи зашто студијата на случај , а не прашалниците е она што практичните бизнис луѓе треба и сакат да го слушнат.

www.MaturskiRadovi.NET

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati.

www.MaturskiRadovi.Net je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

<http://www.maturskiradovi.net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

<http://www.seminarskirad.biz>

<http://www.maturski.org>

<http://www.magistarski.com>

<http://www.essaysx.com>

<http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi>

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, preporučane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadžment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetništvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobraćaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz različitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva..., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturalnih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.