

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОСНОВА БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Горбунова Ю.Н., Левченко А.В.

*Самарский национальный исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева*

**Аннотация:** в статье предложен комплексный подход к системе стимулирования труда, позволяющий учесть вклад конкретного работника в достижение целей предприятия и определить размер стимулирующей выплаты. Предложенная система стимулирования труда отвечает требованиям универсальности, апробирована на предприятии оптовой торговли и может быть применена для предприятий и других видов экономической деятельности.

**Ключевые слова:** управление персоналом, система стимулирования труда, заработная плата.

Система стимулирования труда – это логическая, ясная (доступная), научно обоснованная, социально значимая, экономически выгодная для субъекта (предприятия, персонала) подсистема системы кадровой политики организации, ориентированная на реализацию стратегии организации в области вознаграждения работника за целенаправленную трудовую активность [2].

Важно отметить, что создание и трансформация системы стимулирования труда на предприятии является процессом, распределенным во времени. Формирование действующей системы стимулирования труда на исследуемом предприятии происходило на протяжении всего периода существования компании. При этом необходимо отметить, что существующая система стимулирования труда все же недостаточно разработана и имеет ряд недостатков, об этом свидетельствуют превышающие установленные нормы показатели текучести кадров на уровне – 7,69%.

Руководством предприятия в основу системы стимулирования труда сотрудников были положены экономические стимулы, т.е. заработная плата. Известно, что в возрасте от 18 до 36 лет ведущим стимулом к трудовой деятельности является именно заработная плата. Но постоянно увеличивать

заработную плату невозможно, в связи, с чем необходимо выявить иные стимулы, побуждающие сотрудников к эффективной деятельности и заинтересованности в труде [1].

Продолжая анализ системы стимулирования труда исследуемого предприятия была проведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования труда на основании разработанной анкеты. В исследование приняли участие 35 человек (67% штатных сотрудников), из них:

- гендерный состав: 20 мужчин и 15 женщин,
- возрастной состав: 18-55 лет,
- состав по стажу работы: менее 1 года - 1 человек; от 1 года до 5 лет - 17 человек; от 5 лет до 10 лет – 8 человек; свыше 10 лет – 9 человек.

Анализ ответов респондентов показал, что 8 из 35 человек перешли бы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность, и им не ясна общая стратегия предприятия.

Более половины респондентов (20 человек) отметили, что не имеют возможности открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения.

Удовлетворены размером заработной платы лишь третья часть опрошенных (10 человек), 25 человек, считают, что заработная плата низкая, по сравнению с другими организациями данного вида деятельности.

В связи, с чем при ответе на вопрос: «Какие из следующих аспектов вызывают у Вас беспокойство?», большинство сотрудников указали на уровень оплаты труда, отсутствие своевременного информирования по важным вопросам, отсутствие возможности доведения своего мнения до руководства, на сложные взаимоотношения в коллективе, отсутствие системы поощрения лучших сотрудников (рисунок 1).

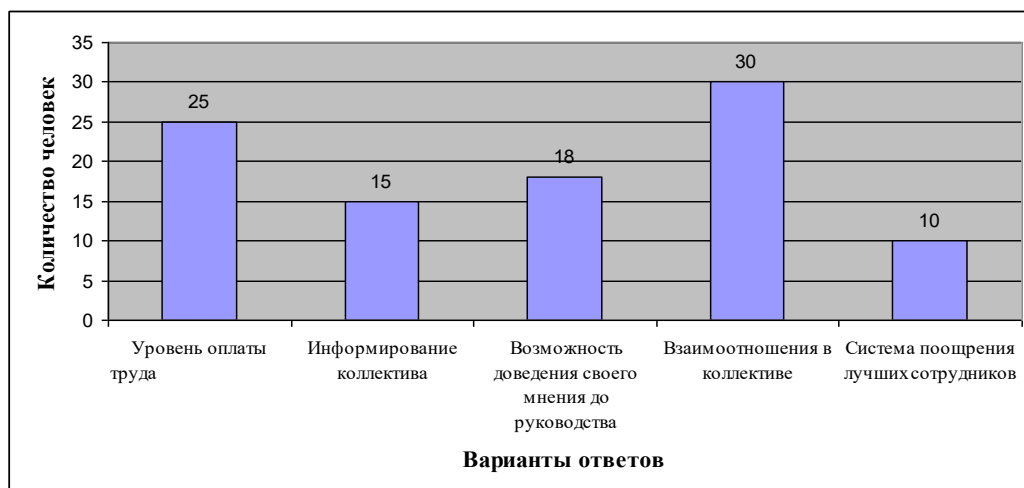


Рисунок 1 – Результаты ответов персонала предприятия оптовой торговли:

«Какие из следующих аспектов вызывают у Вас обеспокоенность?»

Оценивая формы нематериального стимулирования труда (рисунок 2), оказалось, что наиболее важными для сотрудников являются: возможность для обучения, возможность карьерного роста, признание и уважение со стороны коллег, ощущение полезности своей работы, интересная творческая деятельность.

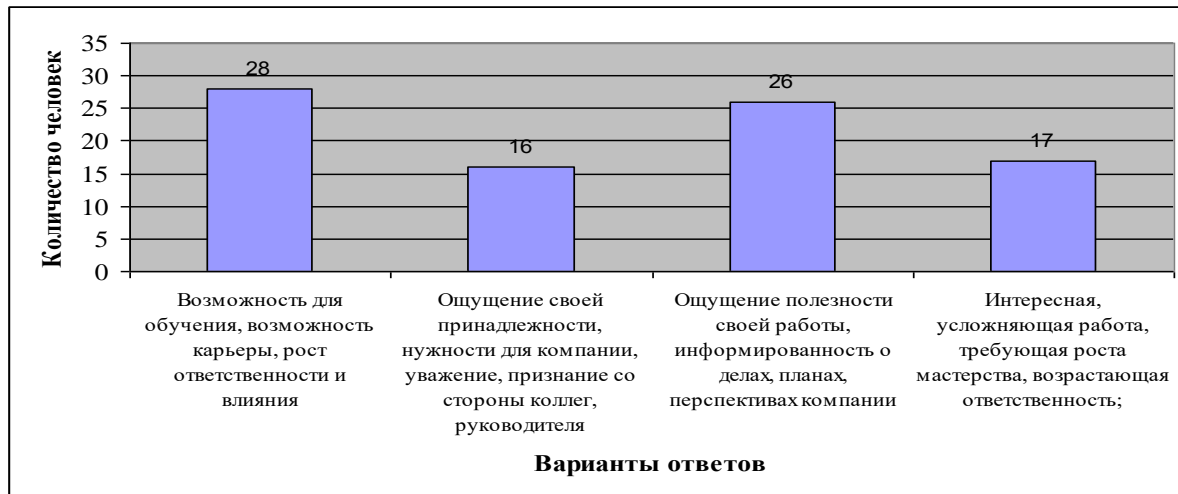


Рисунок 2 – Результаты ответов персонала: «Какие формы нематериального стимулирования вы считаете лучшими для Вас?»

Анализируя ответы на вопрос: «Какие из аспектов работы являются для вас самыми важными?» (рисунок 3), можно выделить следующие: высокий уровень заработной платы, хороший дружный коллектив, интересная работа, возможность проявить инициативу и др.

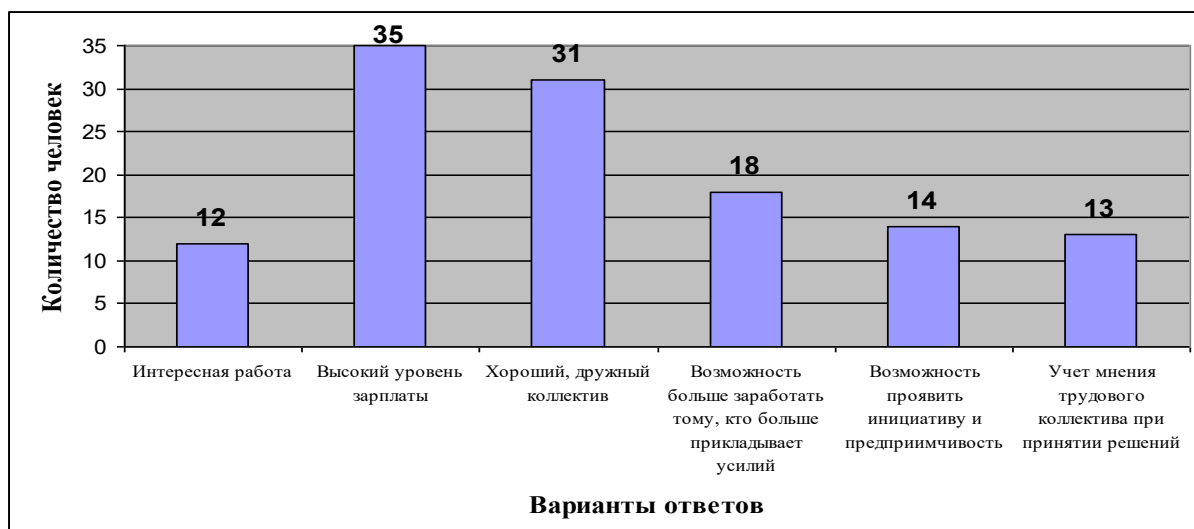


Рисунок 3 – Результаты ответов персонала: «Какие из аспектов работы являются для Вас самыми важными?»

На вопрос «Как Вы оцениваете систему стимулирования труда в организации?» (рисунок 4), большинство сотрудников, а именно 68,57% утверждают, что стимулирование труда присутствует, но не достаточно продумано. 25,71% сотрудников считают, что стимулирование труда вообще отсутствует. И только 6% опрошенных сотрудников вполне устраивает действующая система стимулирования труда.

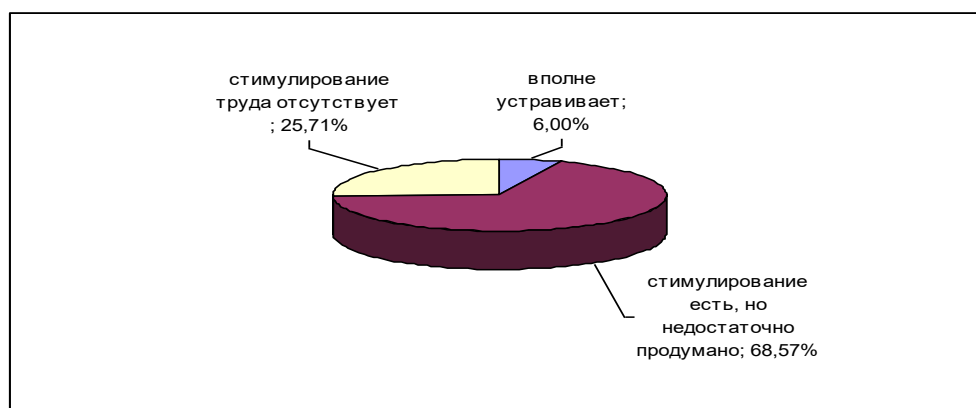


Рисунок 4 – Результаты ответов персонала: «Как Вы оцениваете систему стимулирования труда на предприятии», %

Таким образом, можно констатировать высокий уровень недовольства сотрудников действующей системой стимулирования труда. В целом, анализируя ответы на вопросы анкеты, можно выделить, что большинство сотрудников ориентированы на получение материальных благ, и чем выше заработная плата, тем выше удовлетворенность трудом. При этом было

отмечено, что для сотрудников важна спокойная доброжелательная атмосфера в коллективе, возможность заниматься интересной работой, и регулярно получать информацию о перспективах развития компании и ощущать свою принадлежность, полезность для компании.

С целью создания эффективной системы стимулирования сотрудников необходимо знать их потребности и создавать условия для их удовлетворения.

Система материального стимулирования организации достаточно развита, но при этом сотрудники выделяют один из значимых стимулов «повышение заработной платы». Поэтому было принято согласованное с руководством решение о внедрении пилотного проекта балльной системы стимулирования труда [3].

При использовании такой системы персонал получает за свою работу оценки, или баллы. Они показывают, каковы способности, профессиональный рост каждого сотрудника и другие качества: организованность, ответственность, трудолюбие, умение планировать рабочее время, работать в команде и т.д. Согласно набранным баллам сотруднику начисляются стимулирующие выплаты.

При создании балльной системы стимулирования руководители формируют конкретные задачи для отделов и сотрудников, требования к качеству работы и своевременному исполнению внутренних регламентов (рисунок 5). В свою очередь служба по работе с персоналом определяет нормы и стандарты функционирования балльной системы стимулирования труда. Критерии оценки каждого сотрудника определяются на основании должностных инструкций. Для объективности распределения стимулирующих выплат в компании создается комиссия, состав которой избирается простым большинством голосов на общем собрании трудового коллектива сроком на один год. Полученные баллы фиксируются в специальных оценочных бланках, чтобы, подводя итоги, комиссия по распределению стимулирующих выплат смогла определить конкретный

размер бонуса [4]. Фонд стимулирующих выплат формируется на основе достижений стратегических задач компании, но не может превышать определенную руководством величину.

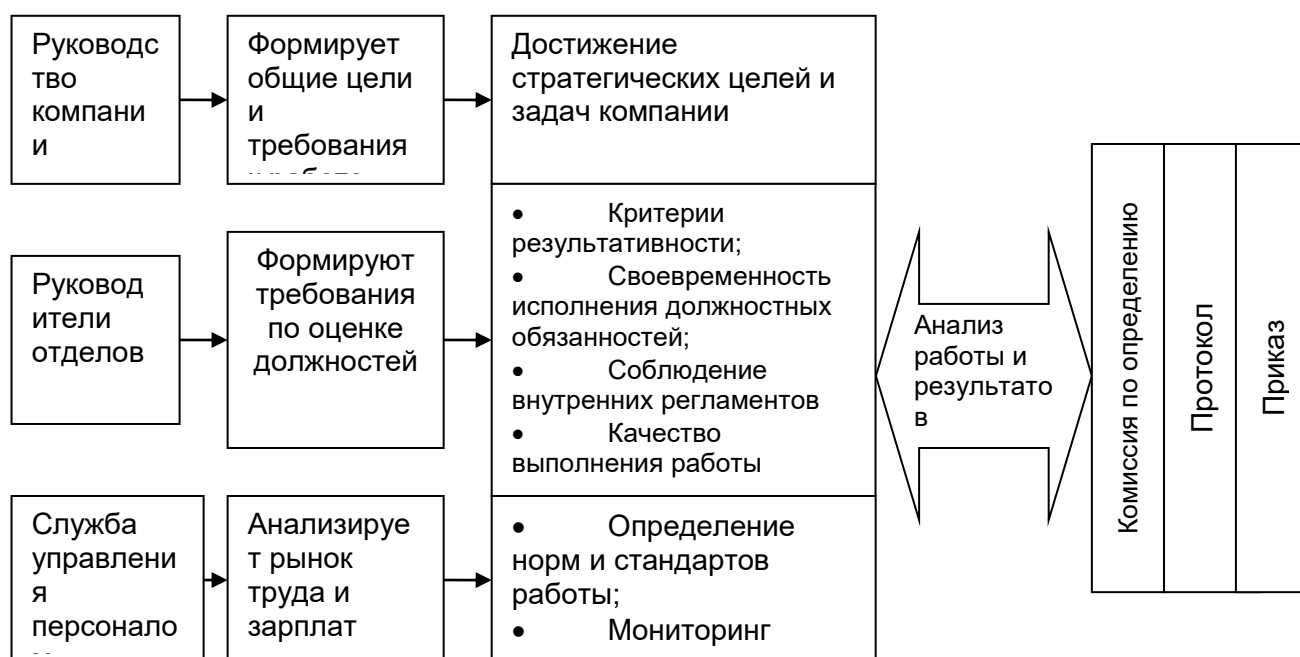


Рисунок 5 – Модель балльной системы стимулирования труда

Данная система стимулирования труда позволяет оценивать качество выполнения должностных обязанностей и количество затраченного при этом труда. Что позволяет применять её для всех категорий сотрудников, в том числе тех, деятельность которых напрямую не влияет на финансовые результаты компании и не может быть оценена в измеримых критериях. Таким образом, заработная плата сотрудников будет состоять из условно-постоянной и переменной частей (рисунок 6).

При внедрении на предприятии проекта по совершенствованию системы стимулирования труда не избежать затрат. Эффекты от внедрения систем стимулирования труда, как правило, связаны с ростом производительности труда, а также снижением текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия. Предполагается, что благодаря новой системе

стимулирования труда, текучесть кадров сократится до естественного уровня - с 7,69% до 4% в год.

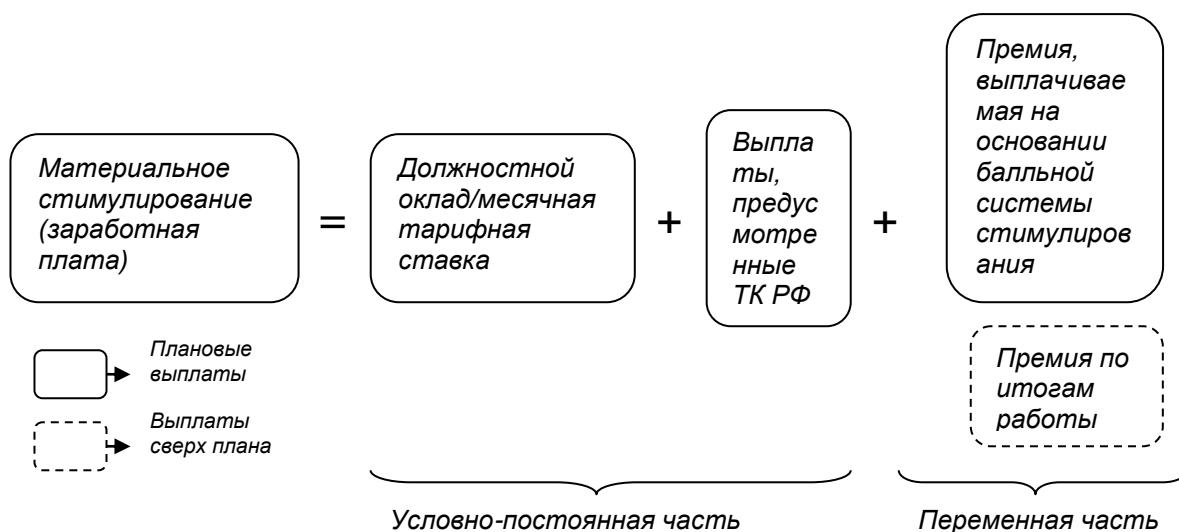


Рисунок 6 – Состав материального стимулирования труда

Ниже представлен расчет экономии средств за счет стабилизации показателя текучести кадров. Стоимость «замены» 1 работника (по данным исследования кадрового холдинга АНКОР) составляет 104 374 рубля. При уровне текучести 7,69% затраты на «замену» работников составляют 417 496 рублей. Если уровень текучести достигнет нормальной величины – 4%, в результате управленческих решений по развитию системы стимулированию труда, то затраты на «замену» персонала сократятся до 208 748 рублей. Экономический эффект, таким образом, очевиден и составит 208 748 рублей.

Руководству любой организации для ее успешного функционирования необходимо целенаправленно и регулярно создавать условия для того, чтобы повысить трудовую активность работников. Повышение профессионального статуса, устные нематериальные поощрения, отношение коллектива и возможность реализации собственных идей в рамках деятельности организации, играет очень важную роль в отношении работников к организации. Для того чтобы правильно организовать процесс стимулирования труда, нужно применять систему оценки их трудовой деятельности, соответствующую задачам предприятия. Эта система должна

быть понятной прозрачной для всех сотрудников.

### *Список использованных источников*

1. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
2. Копытова А.В. К вопросу о целях и задачах системы стимулирования работников современных российских предприятий / А.В. Копытова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сб. материалов XVII Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск: ЦРНС, 2014, 302 с.
3. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала // Деньги и кредит. – 2012. - №6.
4. HR-Portal Сообщество и публикации. <http://www.hr-portal.ru/article/osnovnye-elementy-sistemy-stimulirovaniya-i-oplaty-truda>

### **ORGANIZATIONAL-BASED SCORING SYSTEM OF STIMULATION OF WORK**

Gorbunova, Yu.N., Levchenko A.V.

*Russia, Samara University*

**Abstract:** the author proposes a complex approach to the system of incentives that take into account the contribution of the employee to achieve the goals of the company and to determine the size of incentive payments. The offered system of stimulation of work meets the requirements of universality is tested at the enterprise of wholesale trade and can be applied for enterprises and other economic activities. .

**Keywords:** personnel management, system of incentives, wages.