

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.215.1

DOI: 10.17223/19988648/35/6

З.И. Лаврова, Е.В. Шишкина

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Разработана новая система оплаты труда, проведен анализ ее внедрения и удовлетворенности сотрудников новой системой стимулирования. С использованием разработанных таблиц и критериев проведена оценка каждой должности для создания и расчета базовой части заработной платы сотрудников. Факторы оценки выбирались с учетом требований к конкретным должностям и выполнению соответствующих функций, а также рисков и трудностей, которые могли бы у них возникнуть в ходе выполнения должностных обязанностей.

Ключевые слова: система оплаты труда на основе баллов, базовая часть заработной платы, премиальный фонд, критерии оценки сложности, критерии оценки условий труда, внедрение системы оплаты труда.

Построение системы мотивации в небольшой организации требует проведения анализа удовлетворенности сотрудников текущей системой оплаты труда и проведения последующей модернизации или разработки новой системы оплаты труда [1, 2]. Необходимо обеспечить вовлеченность персонала в процесс создания новой системы оплаты труда и сделать ее максимально гибкой и удовлетворяющей как сотрудников, так и руководство организации [3].

Система оплаты труда с учетом баллов зачастую применяется в небольших консалтинговых компаниях или частично используется (как система премирования), например, в банковской сфере [4]. Такой подход применяют и некоторые университеты, например, Aberystwyth University [5]. Отдаленно напоминающие системы оплаты труда по баллам используют такие крупные компании, как ПАО «Уралкалий-Ремонт», ООО «Восточно-Сибирский завод железобетонных конструкций», ООО «КДВ Менеджмент», «ТНК-ВР менеджмент».

Данная система оплаты труда схожа с грейдированием в плане процесса формирования баллов и присвоения должностям этих баллов, но есть и существенные отличия [6, 7]. При грейдировании составляется набор грейдов, стимулирующих персонал, в основе которого лежит формирование требований к должности в организации путем оценки определенных свойств работы, личностных качеств сотрудника и его знаний, умений и навыков. Затем следует создание шкалы грейдов с помощью присвоенных баллов, где каждая должность прикрепляется к определенному грейду с конкретным фиксированным окладом. При балльной системе оплаты труда баллы присваиваются

должностям, но не привязываются к фиксированному окладу, а позволяют формировать различное количество баллов, которое присвоено каждой должности. Базовая часть заработной платы рассчитывается путем деления фонда оплаты труда на общее количество баллов, набранных сотрудниками, и таким образом получается цена одного балла. Далее цена одного балла умножается на количество баллов, присвоенное конкретной должности.

В случае организации, рассматриваемой в настоящей статье, используется присвоение баллов каждому сотруднику. При этом, занимая одинаковые должности, сотрудники могут получить различное количество присвоенных баллов, значение которых варьируется в зависимости от конкретных факторов.

Премияльная часть также рассчитывается по присвоенным руководством баллам. Количество баллов может меняться в зависимости от выполнения задач, а выплаты – в зависимости от выполнения плана и фиксированной величины выручки за контракт.

По итогам внедрения системы оплаты труда по баллам необходимо определить эффективность проведенного мероприятия путем оценки лояльности и удовлетворенности сотрудников и сравнить результаты с таким же анкетированием до внедрения новой системы оплаты труда. Внедрение гибкой и прозрачной системы оплаты труда по баллам повышает удовлетворенность сотрудников, что подтверждает успешную практику внедрения такой системы оплаты труда в небольших организациях, которые занимаются проведением работ или предоставлением услуг на контрактной (договорной) основе.

Разработка системы оплаты труда в организации

В ноябре 2014 г. от руководства ООО «Альтернатива» поступило предложение разработать систему мотивации и оплаты труда. Организация специализируется на прокладке труб для водопровода, используя технологию прокладки труб открытым способом и способами бестраншейной прокладки труб (горизонтально направленное бурение, прокладка труб методом продавливания и методом гидравлического разрушения). Деятельность организации разворачивается как в Санкт-Петербурге, где расположен головной офис, так и в Ленинградской области. Организация для проведения работ использует поставляемое из Финляндии оборудование марки «ASTEK» и «Ditch Witch».

Актуальность данной работы состояла в необходимости пересмотра действующей в организации системы мотивации и оплаты труда с целью улучшения качества трудовой жизни сотрудников, повышения их удовлетворенности системой оплаты труда. Разработанная система оплаты должна была выполнять требование по обеспечению прозрачности и быть понятной сотрудникам организации. Кроме того, она должна была обеспечить получение большей отдачи от сотрудников в виде более эффективной и продуктивной работы вследствие повышения производительности труда персонала. Предполагалось применение результатов данной научной работы в реально существующей организации. Это могло способствовать снижению текучести кадров в ней и привести к большей привязанности сотрудников к их работе и рабочим местам. Ввиду небольшой численности персонала в ор-

ганизации крайне важно было обеспечить высокий уровень лояльности сотрудников и их удовлетворенность системой оплаты труда.

Все данные для выполнения исследования предоставлены ООО «Альтернатива».

На момент проведения исследования в компании работало 27 человек, из них 6 человек были заняты на 1/2 ставки. Действующая система оплаты труда представляла собой бестарифную систему оплаты труда с фиксированными окладами и премиями, которые сотрудники получают за качественное выполнение своей работы и перевыполнение плана в размере 5% от прибыли. Рабочие, занятые в таких подразделениях, как «Линия», «Производственный участок», «Производственно-технический отдел» и «Участок малой механизации», получали премии в размере фиксированной величины от выручки (15%) по заключенному контракту после оплаты всех необходимых отчислений.

Данная система не в полной мере позволяла оценивать и вознаграждать труд сотрудников и не отражала участие каждого из них в процессе организации работы компании. Результаты опроса, проведенного до внедрения новой системы оплаты труда, показали, что сотрудники чувствовали удовлетворенность системой оплаты труда только на 60,4%.

После тщательного анализа результатов опроса было решено создать новую систему оплаты труда и выбрать для разработки систему оплаты труда на основе баллов для базовой части заработной платы, а также установление индивидуальных коэффициентов премирования в соответствии с личным вкладом работников, их компетенциями и степенью выполнения плана. Бестарифная система оплаты труда с использованием баллов была выбрана по причине простоты и прозрачности. Она отвечала требованиям как персонала, так и руководства организации к оценке труда и личного вклада работников, оценке условий осуществления деятельности, а также сложности работы.

Персоналу требовалась такая система оплаты труда, которая бы наиболее полно охватывала задачи, возникающие и поставленные перед каждым конкретным сотрудником и должностью, и учитывала бы факторы напряженности работы, частоту переработок, необходимость использовать специфические знания, умения и навыки для работы с персоналом для руководителей. Ввиду небольшой численности сотрудников в ООО «Альтернатива» было принято решение разрабатывать систему оплаты труда как гибкую, которую можно будет дополнять, менять, а также наиболее полно отражающую факторы, влияющие на деятельность персонала, и критерии оценки деятельности персонала.

Для разработки и внедрения представленной системы оплаты труда, а также последующей оценки были предложены оригинальные критерии и факторы оценки персонала. Анкета для оценки персонала также является авторской разработкой.

Цели данного проекта были представлены в виде SMART¹.

¹ SMART – аббревиатура, означающая определение целей и постановку задач. Понятие введено Полом Мэйером в 1965 г. (SPECIFIC – MEASURABLE – ACHIEVABLE – RELEVANT – TIME-BOUND).

Конкретные: разработаны и обоснованы определенные показатели вклада каждой должности, которые оценивают конкретный аспект деятельности сотрудника.

Измеримые: разработана система сбора и анализа информации, по которой можно соотносить должности с показателями и баллами, измерять удовлетворенность персонала и анализировать ее в динамике.

Достижимые: цели и задачи, поставленные перед работником, адекватны и выполнимы и входят в его должностные обязанности.

Соответствующие: по выбранным показателям можно без дополнительных затрат оценивать трудовую деятельность сотрудника, и эти показатели в полной мере отражают все аспекты труда работников организации, а также позволяют оценивать удовлетворенность изменениями в системе оплаты труда в долгосрочной перспективе.

Определенные во времени: система должна вступить в действие в установленные сроки (12 декабря 2014 г.), предполагается ее мониторинг в дальнейшем для возможного внесения изменений.

Результаты проекта системы оплаты труда представлены в табл. 1. После принятия базового варианта решения было собрано совещание, на которое приглашены должностные лица: генеральный директор, главный бухгалтер, начальник производственного участка, начальник производственно-технического отдела (ПТО), главный инженер, начальник отдела кадров.

Таблица 1. Базовая система оплаты труда и определяющие ее показатели

Должность	Показатель				Итого баллов
	Напряженность (психоэмоциональная, 1 – если есть, 0 – нет)	Сложность работы	Вредность работы	Необходимые специфические знания	
1	2	3	4	5	6
Главный бухгалтер	1	0,85	0	1	2,85
Начальник производственного участка	1	1,1	0	0	2,1
Производитель работ	0	0,45	0,3	1	1,75
Мастер	0	0,45	0,1	1	1,55
Механик	0	0,75	0,3	0	1,05
Монтажник наружного трубопровода 3 разряда	0	0,95	0,1	0	1,05
Оператор установки горизонтально направленного бурения	0	0,75	0,3	0	1,05
Инженер ПТО	0	0,5	0	0	0,5
Инженер-геодезист		1,05	0,1	1,5	2,65
Начальник ПТО	1	1,3	0	0	2,3
Генеральный директор	1	1,95	0	0	2,95

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
Главный инженер	1	1,9	0,15	2	5,05
Главный механик	0	1,25	0,2	0	1,45
Главный сварщик	0	0,95	0,2	0	1,15
Главный энергетик	0	1,15	0	0	1,15
Инженер по охране труда и технике безопасности	0	0,65	0	0,5	1,15
Начальник отдела кадров	1	1,1	0	0	2,1
Секретарь-референт	0,5	0,25	0	0	0,75
Юрист	0	0,75	0	1	1,75
Начальник участка малой механизации	0	0,95	0	1	1,95
Итого по баллам					36,3

Таблица 2. Критерии оценки сложности работы сотрудника

№	Фактор	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Постоянно
1	Требуется инициативность	0	0,1	0,15	0,2	0,3
2	Быстрое принятие решений	0	0,1	0,15	0,2	0,3
3	Необходимость осваивать новые методы работы с оборудованием	0	0,15	0,2	0,3	0,4
4	Необходимость осваивать новые знания самостоятельно	0	0,15	0,2	0,3	0,4
5	Работа с людьми (коммуникативные навыки)	0	0,1	0,15	0,2	0,3
6	Необходимы лидерские качества и их проявление	0	0,1	0,15	0,2	0,4
7	Организация работы коллектива	0	0,2	0,3	0,4	0,5
8	Работа в группе	0	0,1	0,15	0,2	0,3
9	Необходимость работы в ночное время	0	0,1	0,15	0,2	0,4
10	Необходимость сверхурочной работы	0	0,1	0,15	0,2	0,4
11	Работа по вызову (внеплановому)	0	0,2	0,3	0,4	0,5
12	Материальная ответственность за финансы организации	0	0,15	0,2	0,3	0,4
13	Материальная ответственность за оборудование	0	0,15	0,2	0,3	0,4

На совещании с помощью разработанных таблиц и критериев руководителями для создания и расчета базовой части заработной платы сотрудников была оценена каждая должность. В табл. 2 представлена информация о расчете критериев для присвоения баллов сложности работы сотрудника. Данная таблица была разработана совместно с руководством компании «Альтернатива».

Факторы оценки выбирались с учетом требований к конкретным должностям и выполнению соответствующих функций, а также рисков и трудностей, которые могли бы возникнуть у сотрудников в ходе выполнения работы.

Таблица 3. Критерии оценки условий выполнения работ и пересчет их в баллы

Вредный фактор		Нормативный показатель	Фактический показатель	Оценка в баллах
Работа за компьютером		2 часа работы и 15-минутный перерыв	Когда как	Если не выполняется предписание, то 1
Уровень шума при работе		Не более 100 Дб (А), в соответствии с ГОСТ 12.1.003-83	Менее 20 Дб (А)	0
			20 – 45 Дб (А)	0,2
			46 – 60 Дб (А)	0,4
			60 – 85 Дб (А)	0,6
			86 – 99 Дб (А)	1
			Более 100 Дб (А)	С каждым превышением на 1 Дб (А) + 1 балл
Температура в период года	Теплый	18–20	17–35	За каждое отклонение на 1 градус + 0,5 балла
	Холодный	25–29	В офисе	
		от +10 до -8	На улице от 0 до -20	
Скорость воздуха в период года w, м/с	Теплый	0,2	Варьируется	За каждое отклонение от нормы +0,2 балла
	Холодный	0,3	Варьируется	За каждое отклонение от нормы +0,4 балла
Освещение	Офис	200–300 люкс	В пределах нормы	0
	На улице	Солнечный свет (работа в дневное время)/использование прожекторов дневного света	В пределах нормы	0
Безопасность		Соблюдение всех правил безопасности (спецодежда, каски и соблюдение правил эксплуатации техники)	Соблюдение всех правил безопасности (спецодежда, каски и соблюдение правил эксплуатации техники)	0
Наличие аптечки для первой помощи		Есть	Есть	0
Наличие противопожарных приспособлений		Есть	Есть	0
Характеристика физического труда	Отсутствует	Нет		0
	Немного	Менее 3,5 часа		0,1
	Средне	От 3,5 до 8 часов		0,15
	Много	Более 8 часов		0,2

Значимые факторы отбирались и оценивались относительно сложности выполнения работы, трудности реализации функции, необходимости использования данного фактора в работе, а также характеризовали мобильность сотрудника и материальную ответственность перед организацией. Каждому фактору давалась оценка в зависимости от того, как часто его использует сотрудник или как часто ему необходимо его использовать. Оценка частоты использования была разработана совместно с сотрудниками и руководством организации. «Никогда» означает, что сотрудник не сталкивается в своей работе с данным фактором, «редко», если сотруднику приходится использовать данный фактор меньше 4–5 раз в месяц, «иногда» – от 6 до 12 раз в месяц, «часто» – от 12 до 20 раз в месяц, «постоянно», если сотрудник ежедневно использует данный фактор в своей работе.

Присвоение баллов сотрудникам производилось на основе наблюдения за сотрудниками в течение месяца, опроса самих сотрудников и с учетом мнения руководства. Балл устанавливался на основании консенсуса, т. е. находилось решение, которое устраивало все стороны: и руководство, и работников организации.

В табл. 3 приводятся риски, которые могут иметь место в работе сотрудников организации «Альтернатива», а также их расчет в баллах, которые назначались с учетом возможного вреда здоровью сотрудников и отклонения от нормы.

Расчет фонда заработной платы и премиального фонда

Месячный фонд заработной платы ($\text{ФЗП}_{\text{мес}}$) рассчитывается с помощью средней заработной платы в компании (13944,44 руб.) и составляет 376500,00 руб.:

$$\text{ФЗП}_{\text{мес}} = \text{ЗП}_{\text{ср}} \times \text{Ч}_{\text{ср}},$$

где $\text{ЗП}_{\text{ср}}$ – это средняя заработная плата одного сотрудника за месяц; $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность сотрудников за текущий месяц,

$$\text{ФЗП}_{\text{мес}} = 13944,44 \times 27 = 376500 \text{ руб.}$$

Далее в соответствии с табл. 1, в которой рассчитаны и назначены баллы по каждой из должностей, производится расчет для каждого конкретного сотрудника с учетом набранных баллов по должности и количества штатных единиц на конкретной должности. Пример такого расчета приведен в табл. 4. Рассчитывается цена одного балла с помощью данной формулы:

$$\text{Цена 1 балла} = \text{ФЗП мес} / \Sigma \text{баллов всех сотрудников} =$$

$$= \frac{376500,00}{37,33} = 10087,07 \text{ руб.}$$

Таблица 4. Расчет базовой части заработной платы сотрудников

Должность	Баллы (В)	Количество штатных единиц (N)	Итого баллов	Заработная плата
Главный бухгалтер	2,85	0,5	1,43	14374,08
Начальник производственного участка	2,1	1	2,10	21182,85
Производитель работ	1,75	1	1,75	17652,38
Мастер	1,55	2	3,10	31269,93
Механик	1,05	1	1,05	10591,43
Монтажник наружного трубопровода 3 разряда	1,05	5	5,25	52957,13
Оператор установки горизонтально направленного бурения	1,05	3	3,15	31774,28
Инженер ПТО	0,5	1	0,50	5043,54
Инженер-геодезист	2,65	0,5	1,33	13365,37
Начальник ПТО	2,3	1	2,30	23200,27
Генеральный директор	2,95	0,5	1,48	14878,43
Главный инженер	5,05	1	5,05	50939,72
Главный механик	1,45	1	1,45	14626,26
Главный сварщик	1,15	1	1,15	11600,13
Главный энергетик	1,15	1	1,15	11600,13
Инженер по охране труда и технике безопасности	1,15	0,5	0,58	5800,07
Начальник отдела кадров	2,1	0,5	1,05	10591,43
Секретарь-референт	0,75	1	0,75	7565,30
Юрист	1,75	1	1,75	17652,38
Начальник участка малой механизации	1,95	0,5	0,98	9834,90
<i>Итого</i>			37,33	376500,00

Заработная плата конкретного i -го сотрудника рассчитывается по следующей формуле, значения для которой указаны в табл. 1:

$$\text{Базовая ЗП}_{i\text{-го сотрудника}} = B_{i\text{-й должности}} \times N \times \text{Цена 1 балла},$$

где B – количество баллов, соответствующее конкретной должности; N – количество штатных единиц на конкретной должности.

Премияльный фонд (ПФ_{мес}) рассчитывается от суммы, полученной в результате выполнения плана по контрактам за месяц после проведения всех необходимых отчислений (планом по контрактам на месяц в виде 100% может быть учтена и часть контракта, за которую выплачена конкретная сумма в виде аванса или части суммы) в размере 30% (при 100% выполнении плана), по решению руководства ООО «Альтернатива». Процент выполнения плана рассчитывается таким образом: каждый сотрудник получает N -е количество задач в месяц, которые ему необходимо выполнить, чтобы план организации на месяц был выполнен на 100%. В зависимости от степени выполнения этих задач рассчитывается процент выполнения плана организации:

$$\text{Процент вып. плана} = (N_{\text{поставленных задач}} / N_{\text{выполненных задач}}) \times 100\%,$$

где $N_{\text{поставленных задач}}$ – количество поставленных задач перед сотрудниками организации на данный период времени; $N_{\text{выполненных задач}}$ – количество выполненных задач сотрудниками организации за конкретный период времени.

Таблица 5. Критерии и коэффициенты распределения премии

Должность	Выполнены все поставленные задачи, %		Нет задержек по времени выполнения задач	Процент выполнения плана по выручке с контрактов, выплачивается в соответствии с установленным процентом от выручки по контрактам за месяц и делится между сотрудниками в соответствии с установленными им процентами личного вклада, % ($K_{\text{индивид}}$)						
	План	Факт		0 – до 90 %	90 – 94,9 %	95 – 99,9 %	100 %	Более 100		
Главный бухгалтер	100	Если сотрудник не выполнил какие-либо из поставленных задач без объективных причин, то премия данному сотруднику не начисляется вообще	Если есть задержки по объективным причинам, то премия не выплачивается конкретному сотруднику вообще	Премия не выплачивается ни одному из сотрудников	20		7,44			
Начальник производственного участка					Премия не выплачивается	5,31				
Производитель работ						4,25				
Мастер						3,98				
Механик					7		2,66			
Монтажник наружного трубопровода 3 разряда					Премия не выплачивается	2,66				
Оператор установки горизонтально направленного бурения						2,66				
Инженер ПТО						1,33				
Инженер-геодезист					9		6,64			
Начальник ПТО					Премия не выплачивается		5,84			
Генеральный директор					30		13,28			
Главный инженер					Премия не выплачивается	10,62				
Главный механик						4,25				
Главный сварщик						2,66				
Главный энергетик					3,72					
Инженер по охране труда и технике безопасности					7		3,72			
Начальник отдела кадров					10		5,31			
Секретарь-референт					6		2,66			
Юрист					10		5,31			
Начальник участка малой механизации					Премия не выплачивается		5,31			
Процент от выручки по контрактам, составляющий ПФ, %			0	7	15	30	32			

При невыполнении или перевыполнении плана процент от выручки для формирования премиального фонда берется из нижней строки «Процент от выручки по контрактам, составляющий ПФ, %» табл. 5.

Далее сумма распределяется в соответствии с установленными критериями личного вклада сотрудника, процента выполнения плана по своим задачам, процента выполнения общего плана и отсутствия задержек и простоев по необъективным причинам. В табл. 5 указаны критерии и коэффициенты распределения премии, а также процент от общей выручки, который назначается в зависимости от выполнения плана по контрактам, учитываемого в данный промежуток времени. Этот процент от выручки по контрактам и составляет премиальный фонд. Такие факторы, как выполненные задачи в срок и в том объеме, который был назначен по плану, позволяют сотруднику рассчитывать на премию. Данные критерии были выбраны на общем совещании и признаны сотрудниками как справедливые. Также на этом собрании были установлены руководством проценты выполнения плана по выручке с контрактов и соответствующий им процент от выручки, который ему соответствует и составляет премиальный фонд.

Ввиду того, что у компании специфическая сфера деятельности, своевременное выполнение услуг, описанных в контракте, влияет на имидж компании и ее финансовое состояние. Поэтому было принято решение не выплачивать премию сотрудникам, если план по контрактам выполнен меньше чем на 90%. Руководство компании не хотело поощрять сотрудников, непосредственно связанных с процессом проведения работ, за неполное выполнение плана. Но руководство хотело поощрить перевыполнение плана (качественная работа, выполненная раньше срока и сданная раньше срока, за счет чего стоимость контракта возрастала). Поэтому при 100% выполнении плана и более ПФ делится между сотрудниками в соответствии с их личным вкладом.

Необходимо отметить, что премия выплачивается только в том случае, если план был выполнен более чем на 90 % и конкретный сотрудник качественно выполнил все поставленные перед ним задачи в установленные сроки.

Анализ внедрения новой системы оплаты труда

Новая система оплаты труда была внедрена 12 декабря 2014 г. Первичный анализ разработанной системы оплаты труда проводился спустя 4 рабочие недели, 23 января 2015 г., путем опроса сотрудников. Было решено опросить всех сотрудников подробно, так как организация небольшая и в ней работает только 27 человек. Для комплексного анализа было принято решение дополнить анкету по оценке удовлетворенности персонала новой системой оплаты труда дополнительным вопросом и использовать возможность учета комментариев и пожеланий сотрудников.

Вторичное анкетирование с использованием той же анкеты проводилось с целью сравнения результатов анкетирования и сопоставления новой и старой систем оплаты труда. Кроме того, требовалось оценить актуальность новой системы оплаты труда и возможность использования ее в организации.

Результаты позволили увидеть общие тенденции: что не устраивает большинство сотрудников, какие факторы их трудовой деятельности, по их мнению, не оценены по достоинству. Всего в анкете для опроса персоналу

было предложено 13 вопросов. В вопросах 11–12 сотрудникам было необходимо ответить «да» или «нет», в 13-м вопросе также был предусмотрен ответ «затрудняюсь ответить», так как, по мнению многих сотрудников, им было трудно решить для себя, скажутся ли позитивно изменения в системе оплаты труда непосредственно на них самих. 13-й вопрос был добавлен в анкету после внедрения новой системы оплаты труда, чтобы дать возможность сотрудникам сравнить предыдущую и действующую системы оплаты труда. В этом вопросе необходимо было обвести числа от 1 до 10 в двух шкалах, первая из которых иллюстрирует оценку старой системы оплаты труда и вторая – новой. Для сохранения анонимности сотрудников они пронумерованы вместо указания должности или Ф.И.О. сотрудника.

Анализ ответов на вопросы 1–10 позволил рассчитать средний процент удовлетворенности внедренной системой оплаты труда. Выяснилось, что после введения новой системы оплаты труда процент удовлетворенности вырос на 20,5 по сравнению с первым опросом, что говорит о позитивном восприятии персоналом новой системы оплаты труда и положительном отношении к ней, а также о том, что сотрудники удовлетворены новой системой оплаты труда гораздо больше, чем предыдущей.

Анализируя ответы на 13-й вопрос: «Как, по Вашему мнению, изменилась система оплаты труда? Сравните по шкале «до» и «после», можно отметить, что отношение к новой системе оплаты труда более позитивное и ей ставятся более высокие оценки. На рис. 1 показана оценка каждым сотрудником организации системы оплаты труда до и после внедрения новой системы. Средняя оценка старой системы оплаты труда составляет 5,4, а новой – 7,1 по 10-балльной шкале.

Результаты опросов представлены на рис. 1–4.

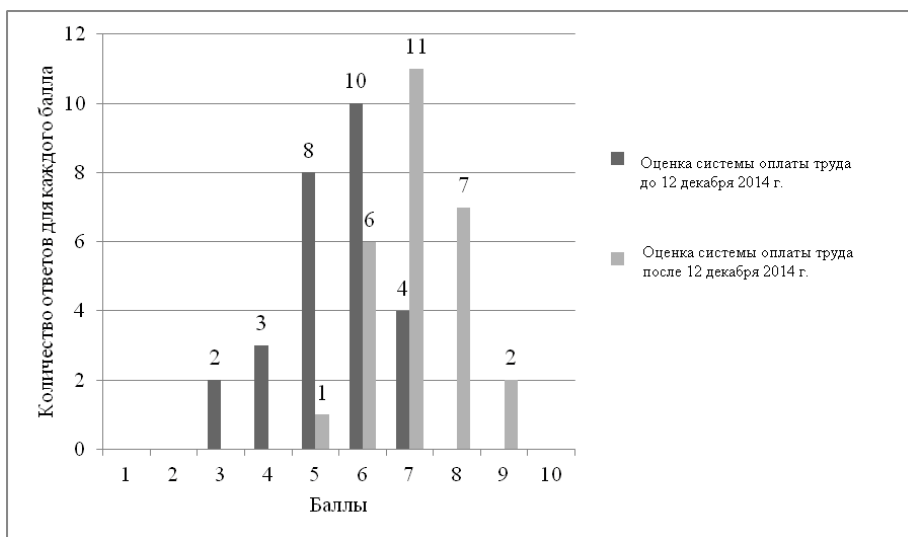


Рис. 1. Сравнение систем оплаты труда по опросу сотрудников

Спустя 4 месяца после внедрения новой системы оплаты труда было проведено третье анкетирование с целью выяснить, не снизились ли удовлетворенность и мотивированность персонала, и по возможности исправить недостатки новой системы оплаты труда и доработать ее. Анкетирование было проведено 10 апреля 2015 г.



Рис. 2. Средний процент удовлетворенности сотрудников по результатам анкетирования

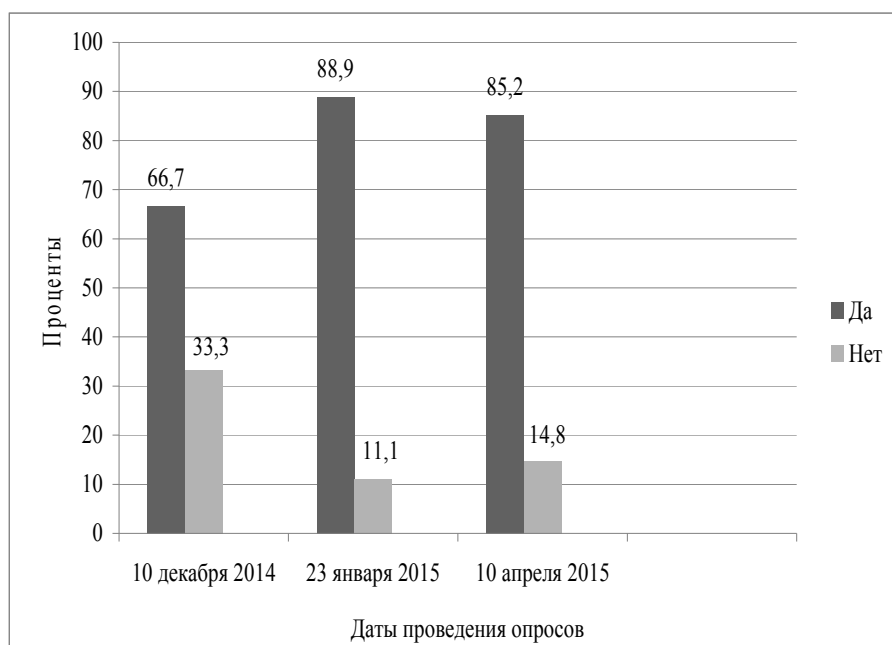


Рис. 3. Ответ сотрудников на вопрос: «Бойтесь ли Вы потерять работу и дорожите ли Вы ей?»

Как видно из рис. 2, удовлетворенность системой оплаты труда не только не упала, но и выросла по сравнению со вторым анкетированием почти на 5%, что говорит о том, что система оплаты труда успешно функционирует и выполняет свои задачи по мотивации персонала.

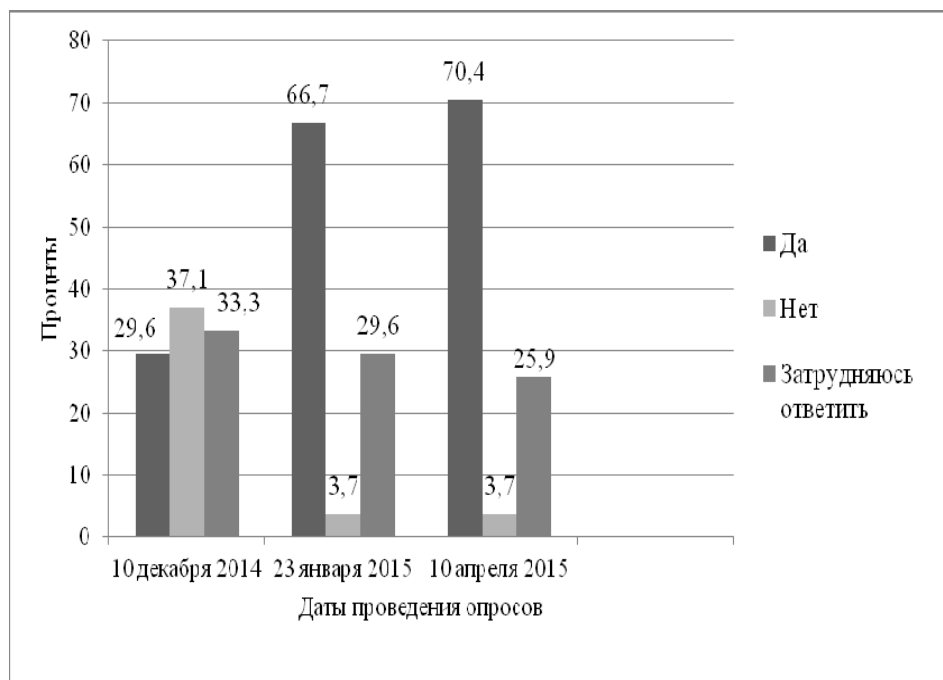


Рис. 4. Ответ сотрудников на вопрос: «По Вашему мнению, стимулируют ли изменения в системе оплаты труда к более эффективной работе?»

На рис. 3 и 4 представлены сравнения результатов всех опросов. Из них видно, что положительная динамика ответов сохраняется, сотрудники дорожат своей работой и уверены, что в их организации с ними произошли позитивные изменения относительно удовлетворенности оплатой труда и материальной мотивацией.

Безусловно, необходимо, чтобы прошло больше времени, и пока рано давать серьезную оценку новой системе оплаты труда, но уже спустя месяц после введения она доказывает свою эффективность на практике и удовлетворяет требованиям сотрудников.

Следует отметить, что, как и в результате Хоторнского эксперимента, повысилась мотивированность сотрудников из-за проявленного к ним внимания. Эксперимент в городе Хоторн доказал, что в результате проявленного к людям внимания они работают с большим удовольствием и более продуктивно. Хоторнский эксперимент проводился в компании «Вестерн электрикс» в США под руководством Элтона Мейо в течение нескольких лет (с 1927 по 1936 г.) [8]. Результатом эксперимента стало доказательство того, что социально-психологический климат, а также

внимание к сотрудникам оказывают не меньшее влияние (а иногда и большее) на производительность их труда, чем изменение технологических аспектов производственного процесса.

Заключение

Изменение системы оплаты труда привело к большей удовлетворенности сотрудников оценкой их деятельности, и по их мнению, новая система оплаты труда является комплексной, так как учитывает гораздо большее количество факторов, которые затем отражаются на величине заработной платы и премии. Новая система оплаты труда более гибкая и оценивает вклад каждого сотрудника. Также она достаточно конкретная (например, можно учитывать изменения погоды или влияние других условий выполнения работы, которые впоследствии путем пересчета в баллах отражаются на заработной плате).

Полученный положительный эффект от проведенных изменений в системе оплаты труда можно объяснить тем, что сотрудники коллективно принимали участие в ее создании и контроле справедливого распределения средств, тем самым получен гораздо больший процент удовлетворенности. Сотрудники знают и видят, из чего состоит их заработная плата и премия, они считают систему достаточно понятной, объективной и гибкой, чтобы учитывать изменчивые факторы, такие, как, например, погодные условия. Также система учитывает личные способности и качества, необходимые сотруднику во время работы, что не может не сказаться на повышенной лояльности сотрудников к компании, желании сохранить данную работу и повысить производительность труда.

Также, по личному признанию некоторых сотрудников, их коллектив стал гораздо более сплоченным после коллективно принятых решений.

По результатам проведенной практической и научной работы получен акт внедрения от 11 декабря 2014 г., утвержденный генеральным директором ООО «Альтернатива».

Литература

1. *Управление персоналом. Теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учеб. пособие.* М.: Проспект, 2015. 63 с.
2. *Стуцен Т.Ю., Сабирова Л.Т.* Внутрифирменная политика оплаты труда: теория и современная практика. Омск: Изд-во ОмГУ, 2011. 232 с.
3. *Колосова Е.Н.* Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников [Электронный ресурс]. Загл. с титул. экрана. URL: <http://planetahr.ru/publication/3640> (дата обращения: 12.03.2015).
4. *Байдакова Е.К.* Работа в маленькой компании: плюсы и минусы // Профессионалы.ру, 28 февраля 2013 года. URL: <http://professionali.ru/> (дата обращения: 12.03.2015).
5. *Aberystwyth University Salary Scale* [Electronic resource]. URL: www.aber.ac.uk (access date: 11.03.2015).
6. *Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, практика* [Электронный ресурс]. URL: <http://hrm.ru>. (дата обращения: 24.06.2015).
7. *Скоробогатова Т.* Балльная система стимулирования персонала: электронный журнал [Электронный ресурс]. URL: <http://www.malenitsky.narod.ru/PremSys.html> (дата обращения: 06.07.2015).
8. *Schein Edgar H.* Career Anchors. S. F.: Jossey-Bass Pfeiffer, 1990.

Z.I. Lavrova, E.V. Shishkina

Department of Labor Economics, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

E-mail: ZoyaL@yandex.ru

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A POINT-BASED LABOR REMUNERATION SYSTEM IN SMALL BUSINESS

Keywords: Point-based remuneration system; Basic pay; Bonus fund; Criteria for labor complexity assessment; Criteria for labor harmfulness assessment.

The paper deals with the evaluation of the remuneration system implemented by a small business company. The authors develop a new remuneration system and analyze its implementation as well as employees' satisfaction with the new system of stimulation. It is a tariff less one, where the basic part of the salary is calculated in accordance with the number of points, assigned to a position, and the bonus part of the salary is calculated, taking into consideration the percentage of accomplishment of the general plan, in form of shares from the bonus fund. Using the developed tables and criteria, every position is assessed to calculate the base part of salaries. Assessment factors are chosen taking into account requirements for particular positions and the relevant functions, as well as hazards and difficulties that may arise at the execution of work. Assigning points to employees is based on observation of the staff for a one-month period, on a survey of employees, and taking into account the opinion of the top management. Every point has been established on the basis of consensus, which suits all sides: the top management and employees of the company. The new remuneration system was introduced on the 12th of December, 2014 and is exploited at present by "Alternative", LLC. The company is specializes in water-pipe laying, using technology of pipe laying by open pit method and by trenchless ones. The company is located both in St. Petersburg and Leningrad Oblast; the head office is situated in St. Petersburg. The survey was conducted among employees of the company to assess the new remuneration system. Two surveys were conducted using special questionnaire: before and after implementation of the new remuneration system. The obtained results show that employee loyalty and satisfaction increased by 25 % after the implementation of the new remuneration system, which can partly be caused by a "Hawthorne effect". Changes in the remuneration system led to greater employee satisfaction and their assessment of their activity.

References

1. Upravleniye personalom. Teoriya i praktika. Organizatsiya oplaty truda personala, Moscow, Prospekt Publ., 2015. 63 p.
2. Stuken T.Yu., Sabirova L.T. *Vnutrifirmennaya politika oplaty truda: teoriya i sovremennaya praktika* [In-company labor remuneration policy: theory and modern practice]. Omsk, Omsk State University Publ., 2011. 232 p.
3. Kolosova E.N. *Vovlechnost' i udovletvorennost' sotrudnikov, elektronnyy resurs*. Available at: <http://planetahr.ru/publication/3640> (accessed 12 March 2015).
4. Baydakova E.K. *Rabota v malen'koy kompanii: plyusy i minusy // Professionaly.ru, 28 fevralya 2013 goda*. Available at: <http://professional.ru/> (accessed 12 March 2015).
5. Aberystwyth University Salary Scale. Available at: www.aber.ac.uk (accessed 11 March 2015).
6. Greydovaya sistema otsenivaniya dolzhnostey i oplaty truda: metodologiya, praktika. Available at: <http://hrm.ru> (accessed 24 June 2015).
7. Skorobogatova T. *Ball'naya sistema stimulirovaniya personala: elektronnyy zhurnal*. Available at: <http://www.malenitsky.narod.ru/PremSys.html> (accessed 06 July 2015).
8. Schein, E.H. *Career Anchors*, S. F., Jossey-Bass Pfeiffer, 1990.

For referencing:

Lavrova Z.I., Shishkina E.V. Razrabotka i vnedreniye ball'noy sistemy oplaty truda v organizatsii malogo biznesa [Development and implementation of a point-based labor remuneration system in small business]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2016, no. 3 (35), pp. 62-76.