

УДК 502:658

**М. В. Рогова**

Белорусский государственный технологический университет

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Автором предложен подход к формированию системы премирования персонала за достижение целевых показателей устойчивого развития, который позволяет сформировать на уровне любого промышленного предприятия действенную систему стимулирования работников.

В качестве ключевого элемента в системе стимулирования персонала предложено использование системы частных и обобщающих показателей устойчивости развития организации. Применение экологосбалансированной системы показателей позволяет описать стратегию развития организации в доступной для персонала форме, поставить конкретные задачи и определить меры вознаграждения за достижение целевых показателей. Таким образом возможно сосредоточить усилия работников на достижении стратегических целей и задач устойчивого развития.

В статье приводится описание основных положений системы премирования. В частности представлен порядок определения круга премируемых, степени участия каждого подразделения и работника в формировании интегрального показателя устойчивости развития, пропорции распределения премиального фонда. Автором описаны условия вознаграждения, алгоритм расчета и распределения премий работников.

Показано, что внедрение предлагаемой методики в практику управления промышленными предприятиями позволяет повысить заинтересованность и активизировать деятельность работников, обеспечить эффективные взаимодействия между подразделениями, а также сделать прозрачными цели и задачи устойчивого развития для работников.

Автором представлены результаты апробации предложенного методического инструментария на примере ОАО «Завод горного воска».

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, управление персоналом, стимулирование, оценка работы, премирование.

**M. V. Rogova**

Belarusian State Technological University

**INCENTIVES FOR PERSONNEL WITHIN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
MANAGEMENT SYSTEM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The author proposes an approach to the formation of the staff bonus system for achieving the targets of sustainable development, which allows generating effective system of incentives for workers at any industrial enterprise.

Application of system of private and general indicators of sustainable development of the organization is proposed as a key element in the system of incentives for staff. Use of the environmentally balanced system of indicators allows describing development strategy of the organization in a form, available to the personnel, to set specific objectives and to define measures of remuneration for achievement of target indicators. Thus it is possible to concentrate efforts of workers on achieving strategic goals and objectives of sustainable development.

The article describes the main provisions of the bonus system. In particular, the procedure for determining the circle of the awarded, the degree of participation of each department and employee in the formation of the integral indicators of sustainable development, the proportion of the distribution of the bonus fund are presented. The author describes the conditions of remuneration, and the algorithm for calculation and distribution of bonuses to employees.

It is shown that introduction of the offered technique in practice of management of industrial enterprises allows to increase interest and activities of workers, to provide effective interactions between divisions, and also to make clear goals and objectives of sustainable development for employees.

The author presents the results of approbation of the offered methodical tools on the example of JSC «Plant of Mountain Wax».

**Key words:** sustainable development, human resource management, stimulation, performance evaluation, bonus payment.

**Введение.** В условиях развития экологического кризиса мировая научная общественность осознала необходимость перехода к модели устойчивого развития, предполагающего качественно иной подход к управлению экономическими системами. Приоритеты развития мировой экономики все более смещаются от обеспечения максимально динамичного экономического роста к формированию основ развития экономики с учетом ограниченности имеющихся природных ресурсов и необходимости гармоничного развития как экономической, так и социальной и экологической подсистем общества.

Анализ деятельности организаций концерна «Белнефтехим» позволяет сделать вывод о том, что концепция «устойчивого развития» не интегрирована в систему управления предприятиями, а поставленные цели развития в экономической, социальной и экологической сферах характеризуются несбалансированностью. В то же время ориентация на улучшение преимущественно финансовых показателей в краткосрочном периоде подрывает основу устойчивого развития организации в будущем. Таким образом, разрабатываемые стратегии развития предприятий не учитывают необходимые компоненты устойчивого развития, а сотрудники зачастую не понимают своей роли в ее реализации.

Важнейшей задачей руководства становится не только доведение и разъяснение необходимости выполнения целевых показателей персоналу, но построение действенной системы стимулирования, которая позволит активизировать человеческий потенциал и направить в нужном направлении.

**Основная часть.** Теоретической основой построения системы премирования персонала для обеспечения устойчивого развития организации может быть концепция «управления устойчивым развитием предприятия по стадиям жизненного цикла», которая позволяет сформировать перечень и определить диапазон изменения целевых показателей [1].

Основные положения предлагаемой системы стимулирования для обеспечения устойчивого развития состоят в следующем.

*Круг премируемых* целесообразно выделить в соответствии со сферами ответственности и характером вклада работников конкретных подразделений в обеспечение устойчивого развития. Для этого в зависимости от стадии жизненного цикла на предприятии формируется система показателей, позволяющая оценить устойчивость развития организации.

*Премирование* работников необходимо осуществлять по результатам работы за отчетный период *при достижении* запланированных

значений или обеспечении положительной динамики целевых показателей, закрепленных за подразделениями. В случае негативной динамики обобщающих показателей устойчивости развития соответствующие подразделения не подлежат премированию.

*Степень участия* каждого подразделения в обеспечении устойчивого развития определяется в соответствии с обобщающими показателями устойчивости развития и с учетом возможности оказания влияния на значение частных показателей. Происходит это в следующем порядке. За каждым частным показателем закрепляются ответственные руководители или подразделения. Для каждого участника по конкретному частному показателю выставляется оценка от 1 до 10, характеризующая степень его влияния на обеспечение показателя по возрастанию. Далее по обобщающему показателю суммируются баллы всех участников. Для участников, частные показатели которых в отчетном периоде имели негативную динамику, выставленные баллы при подсчете коэффициента весомости не учитываются. Коэффициенты весомости участников по обобщающему показателю определяются путем деления индивидуальной суммы баллов на сумму баллов всех участников.

*Пропорции распределения* базируются на коэффициентах весомости участников по обобщающему показателю, которые и являются основой определения размера премии работников.

*Источником премирования* является фонд премирования, величина которого формируется по результатам повышения интегрального коэффициента устойчивости развития.

*Фонд стимулирования* за обеспечение устойчивого развития распределяется между подразделениями в следующем порядке:

– производится расчет стандартизированных значений частных ( $p_i$ ) и обобщающих показателей ( $g_i$ ) согласно методике, описанной в [1];

– по обобщающим показателям рассчитываются относительные отклонения ( $\Delta\%g_i$ ) в зависимости от следующих условий:

а) если значение обобщающего показателя в базовом периоде было равным нулю, то  $\Delta\%g_i$  принимается на уровне значения отчетного периода и рассчитывается по формуле

$$\Delta\%g_i = g_i^\Phi \cdot 100\%, \quad (1)$$

где  $g_i^\Phi$  – значение обобщающего показателя  $i$ -го направления оценки в отчетном периоде;

б) если  $g_i^\Phi$  находится в интервале от 0 до 0,89, то  $\Delta\%g_i$  рассчитывается по формуле

$$\Delta\%g_i = \frac{g_i^\phi - g_i^\delta}{g_i^\delta} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $g_i^\delta$  – значение обобщающего показателя  $i$ -го направления оценки в базисном периоде;

в) если значение обобщающего показателя в отчетном периоде превышает 0,9, то значение  $\Delta\%g_i$  рассчитывается по формуле (1);

– определяется сумма положительных отклонений обобщающих показателей по формуле

$$\Delta\%g_s = \sum_i^n \Delta\%g_i, \quad (3)$$

при  $\Delta\%g_i > 0$ ;

– определяется стоимость одного процентного пункта суммы положительных изменений обобщающих показателей

$$c_g = \frac{\Phi_{пр}}{\Delta\%g_s}, \quad (4)$$

где  $\Phi_{пр}$  – фонд премирования, млн. руб.;

– определяется величина премий по направлениям обеспечения устойчивого развития по формуле

$$pr_i = \Delta\%g_i \cdot c_g, \quad (5)$$

где  $pr_i$  – премия за достижение положительной динамики  $i$ -го обобщающего показателя, млн. руб.;

– премия по каждому направлению распределяется между ответственными подразделениями в соответствии со степенью их участия

в формировании общего положительного изменения обобщающего показателя согласно формуле

$$pr_{ij} = pr_i \cdot k_j, \quad (6)$$

где  $pr_{ij}$  – премия  $j$ -го подразделения за достижение положительного изменения  $i$ -го обобщающего показателя;  $k_j$  – степень участия  $j$ -го руководителя/подразделения в формировании  $i$ -го обобщающего показателя.

Проведем расчет величины премий работников ОАО «Завод горного воска» по результатам работы в 2012 г. Основываясь на результатах анализа внутренних параметров организации, в качестве ключевых были выбраны показатели устойчивости развития для стадии зрелости (табл. 1). По результатам деятельности ОАО «Завод горного воска» в 2012 г. по сравнению с 2011 г. можно отметить негативную динамику большей части обобщающих показателей устойчивого развития. Положительный прирост обобщающих показателей обеспечен по направлениям «Приобретение сырья и материалов, логистика поставок», «Производство», «Продажа и маркетинг. Распределение и логистика», «Внешнеэкономическая активность», «Повышение качества трудовых ресурсов». Соответственно при расчете коэффициентов участия и размера премий учитывались баллы только тех подразделений, которые обеспечили положительную динамику как обобщающих, так и частных показателей.

Результаты расчета премий работников подразделений с учетом планового размера фонда премирования (100 млн. руб.) приведены в табл. 2.

Таблица 1

Расчет относительных отклонений обобщающих показателей

Наименование показателя	Стандартизированное значение		Относительный прирост, %
	2011 г.	2012 г.	
1. Финансовые показатели	0,74	0,60	-19,21
2. Эффективность использования ресурсов	0,51	0,44	-13,16
3. Приобретение сырья и материалов, логистика поставок	0,00	0,50	+50,00*
4. Производство	0,45	0,48	+6,05
5. Продажа и маркетинг. Распределение и логистика	0,76	0,82	+7,88
6. Управление экологической подсистемой	0,76	0,60	-20,34
7. Организационно-управленческая деятельность	0,74	0,51	-30,70
8. Поставщики	0,50	0,50	0,00
9. Потребители	0,44	0,44	0,00
10. Внешнеэкономическая активность	0,94	0,98	+97,75*
11. Показатели роста	0,95	0,83	-12,54
12. Инвестиционно-инновационная деятельность	0,94	0,50	-46,25
13. Повышение качества трудовых ресурсов	0,97	1,00	+100,00*
14. Сумма положительных отклонений ( $\Delta\%g_s$ )	–	–	261,68

Примечание. Относительный прирост по строкам 3, 10, 13 рассчитан по формуле (1).

Таблица 2

## Расчет распределения премий между подразделениями

Наименование показателя	Подразделение / Значение					
	Всего	ЗКВ	ГИ	ОС	ОММП	
<i>Приобретение сырья и материалов, логистика поставок:</i>						
$\Delta\%g_i$	+50,00					
$k_j$	1,00	0,50	0,00	0,50	0,00	
$pr_{ij}$	19,11	9,55	0,00	9,55	0,00	
<i>Производство:</i>	Всего	ГИ	ЗГИ	ПЭО	ТО	
$\Delta\%g_i$	+6,05					
$k_j$	1,00	0,00	0,00	0,47	0,53	
$pr_{ij}$	2,31	0,00	0,00	1,09	1,22	
<i>Продажа и маркетинг. Распределение и логистика:</i>	Всего	ЗКВ	ОС	ОММП		
$\Delta\%g_i$	+7,88					
$k_j$	1,00	0,40	0,40	0,20		
$pr_{ij}$	3,01	1,20	1,20	0,60		
<i>Внешикономическая активность:</i>	Всего	ГИ	ЗПРИ	ЗКВ	ОММП	ОС
$\Delta\%g_i$	+97,75					
$k_j$	1,00	0,15	0,27	0,15	0,00	0,44
$pr_{ij}$	37,35	5,45	10,12	5,45	0,00	16,34
<i>Повышение качества трудовых ресурсов:</i>	Всего	ГИ	ЗГИ	ГТ	ОКПР	
$\Delta\%g_i$	+100,00					
$k_j$	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	
$pr_{ij}$	38,21	9,55	9,55	9,55	9,55	

*Примечание.* ЗКВ – заместитель директора по коммерческим вопросам, ЗПРИ – заместитель директора по перспективному развитию и инвестициям, ГИ – главный инженер, ЗГИ – заместитель главного инженера, ГТ – главный технолог, ТО – технический отдел, ПЭО – планово-экономический отдел, ОС – отдел снабжения, ОММП – отдел маркетинга и мониторинга рынка, ОКПР – отдел кадровой и правовой работы.

**Заключение.** Предлагаемая методика позволяет повысить заинтересованность и активизировать деятельность работников, усилить взаимодействие подразделений, что способствует достижению устойчивого развития всех подсистем предприятия. Кроме того, на основе

системы показателей становится возможным систематизировать и сделать прозрачными цели и задачи подразделений. Апробация предложенного методического инструментария подтвердила практическую реализуемость и адекватность своему предназначению.

## Литература

1. Рогова М. В., Касперович С. А. Методические аспекты анализа устойчивого развития организации по стадиям жизненного цикла // Труды БГТУ. 2014. № 7: Экономика и управление. С. 194–197.

## References

1. Rogova M. V., Kasperovich S. A. Methodical aspects of the analysis of the sustainable development of the organization at life cycle stages. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2014, no. 7: Economics and Management, pp. 194–197 (in Russian).

## Информация об авторе

**Рогова Марина Валерьевна** – ассистент кафедры экономики и управления на предприятиях. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: m.rogova@belstu.by

## Information about the author

**Rogova Marina Valer'yevna** – assistant, the Department of Economics and Plant Management. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: m.rogova@belstu.by

Поступила 15.03.2015