

УДК 331.1

DOI: 10.18413/2409-1634-2016-2-3-57-61

Алексеева Е.А.

**КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

старший преподаватель, магистр экономических наук, УО «Витебский государственный технологический университет», Пр-т Московский, 72, Витебск, 210035, Беларусь, *elena\_d@tut.by*

**Аннотация**

Статья посвящена актуальной проблеме стимулирования персонала промышленных предприятий с целью улучшения результативности работы организации. В статье обосновывается необходимость использования методологии контроллинга для совершенствования существующих подходов к формированию системы стимулирования персонала. В качестве основы предлагается использовать систему экономического стимулирования на уровне организации, побуждающую работников всех категорий к максимизации добавленной стоимости. Для этого внутри предприятия необходимо создать систему планирования, учета и контроля затрат и результатов труда, а также увязать с ней показатели, формирующие систему стимулирования персонала. Для определения результатов индивидуального и группового труда и расчета на этом основании размера стимулирующих выплат предлагается использовать инструменты контроллинга.

**Ключевые слова:** контроллинг, мотивация, стимулирование персонала, система стимулирования, добавленная стоимость.

Elena A. Alekseeva

**CONTROLLING AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF STAFF INCENTIVE AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Master of Economics, Assistant Professor, Vitebsk State Technological University, 72 Moscovsky Av., 210035, Vitebsk, Belarus, *elena\_d@tut.by*

**Abstract**

The article is devoted to an important problem of staff incentives at industrial enterprises in order to improve the organization's performance. The article substantiates the necessity of controlling the methodology for improving the existing approaches to the formation of the personnel incentive scheme. It is proposed to use a system of economic incentives at the level of the organization, which encouraged workers of all categories to maximize the added value as a basis. In order to do this, it is necessary to create a system of planning, accounting and control of the costs and results of labor in the company, as well as to link it with indicators forming the personnel incentive system. To determine the results of individual and group work and the calculation on this basis the incentive payments it's offered to use controlling tools.

**Keywords:** controlling; motivation; staff incentives; incentive system; value added.

**Введение**

За период 2000-2015гг. темпы роста реальной заработной платы в Республике Беларусь значительно превышали темпы роста производительности труда и ВВП [2]. Однако, наращивание заработной платы в этот период не было подкреплено соответствующим ростом производительности и результативности труда. Это привело к снижению эффективности экономической деятельности, вымыванию финансовых ресурсов и источников инвестиций. Кроме того, такая политика в сфере оплаты труда привела к размытости системы стимулирования и снижению мотивации, а не к ее усилению, как

предполагалось ранее. Отсутствие взаимосвязи результатов труда и его оплаты привело к тому, что заработная плата перестала влиять на мотивацию и выполнять свою стимулирующую функцию, т.е. важнейший инструмент экономического стимулирования перестал работать.

Кроме того, начиная с 2006 года темпы роста производительности труда в экономике стали отставать и от темпов роста ВВП, основой роста экономики стали экстенсивные факторы, преобладание которых привело к устареванию используемой техники и технологий и усилило технологический разрыв с передовыми странами мира. Так, за период 2010-2014 гг. более 60%

объемов промышленного производства приходилось на низкотехнологичные производства и среднетехнологичные низкого уровня (их общая доля за этот период выросла с 63 до 65%). Вместе с тем, несмотря на снижение доли высокотехнологичных производств в объеме промышленного производства за этот период, их доля в структуре добавленной стоимости увеличилась с 3,5 до 4,4% [5].

Хотя уровень оплаты труда в промышленности несколько выше, чем в среднем по республике, по-прежнему отсутствует четкая увязка размеров оплаты труда с результатами труда работника и предприятия в целом. К основным проблемам в системе стимулирования, препятствующим росту производительности труда и эффективности производства, следует отнести отсутствие экономически обоснованных нормативов трудовых затрат, учитывающих современный уровень развития техники и технологий; низкую мотивацию к освоению новых видов техники и технологий; отсутствие индивидуального подхода к оценке затрат и результатов труда работников различных категорий, их индивидуального и группового (на уровне подразделений) вклада в конечные результаты работы предприятия; слабую взаимосвязь между результатами индивидуального труда и полученным вознаграждением.

Состояние теории и методологии нормирования труда в Республике Беларусь находится на уровне 1980-х годов. Согласно Инструкции о порядке организации нормирования труда, утвержденной постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21.03.2008 № 53, «при утверждении межотраслевых и отраслевых нормативных материалов устанавливаются сроки их действия в зависимости от характера производства, технологического процесса, вида работ и т.п., но не более чем на пять лет». На практике же трудовые нормы зачастую утверждаются раз в 5 лет без внесения существенных изменений, обновления и пересмотра, что обуславливает их низкую актуальность из-за отставания от темпов изменений в технологиях, оборудовании, организационно-технических условиях выполнения работ и др. Следствием является низкая напряженность труда на предприятиях а также перерасход средств на оплату труда, завышение себестоимости продукции и снижение ее конкурентоспособности. Таким образом, изучение современного зарубежного опыта нормирования труда и его использование в

отечественной практике может сыграть решающую роль в вопросах эффективного использования персонала на микроуровне.

Для изменения ситуации в сфере трудовой мотивации сегодня назрели объективные предпосылки. Внешние резервы экономического роста практически исчерпаны, а финансовые вложения в модернизацию отдельных видов экономической деятельности не обеспечивают ожидаемого роста эффективности из-за недостаточной мотивации работников к интенсификации производства и освоению новой техники. Для решения этих проблем недостаточно усиливать материальное вознаграждение руководителя предприятия, необходимо создание комплексной системы экономического стимулирования всех работников организации. В связи с этим вопросы эффективного экономического стимулирования труда работников нуждаются в теоретическом и методическом обосновании.

#### **Цель работы**

Целью работы является оценка состояние систем стимулирования труда в организациях промышленности Республики Беларусь и разработка рекомендаций по их совершенствованию с использованием принципов контроллинга.

#### **Материалы и методы исследования**

Теоретической базой данного исследования выступают теории мотивации, а также методология контроллинга. Процессуальные теории мотивации, основанные на концепции внешней мотивации (стимулирования), подразумевают, что поведение сотрудников определяется их сознательным выбором с целью максимизации удовлетворения личных интересов. То есть, их выбор рационален.

Теория ожиданий В. Врума, которая подтверждается многолетней практикой, подчеркивает, что состояние мотивации работника зависит от силы связей трех звеньев мотивационной цепи: ожидание соответствия результатов труда (производительности) приложенным усилиям; инструментальность (как степень убежденности работника в том, что назначенное вознаграждение будет получено по результатам выполнения работы); валентность (вознаграждение будет ценным для работника). Слабые связи в звеньях цепи сильно влияют на индивидуальную мотивацию благодаря мультипликации вышеупомянутых факторов. Мотивационная цепь настолько сильна, насколько сильно ее самое слабое звено.

Исаак, Зербе и Питт [8] рассматривали навыки лидерства, необходимые для обеспечения силы связей в звеньях мотивационной цепи в рамках теории ожиданий В. Врума. Однако, в их исследовании не были затронуты экономические аспекты мотивации, наличие которых является необходимым условием для обеспечения силы связей звена «результаты труда – вознаграждение». Они лишь подчеркивали важность уверенности сотрудника в том, что полученное вознаграждение будет соответствовать результатам его труда. Вместе с тем, ключевым вопросом в обеспечении вышеупомянутого соответствия является методология оценки результатов труда и способов определения соответствующего вознаграждения. В качестве методологической базы предлагается использовать принципы, методы и инструменты контроллинга.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Применяемые в настоящее время механизмы стимулирования трудовой активности работников малоэффективны в первую очередь из-за слабой отработки методологических подходов. В трудах специалистов по экономическому стимулированию применяются в основном эмпирические подходы без четкой проработки организационных вопросов взаимосвязи различных элементов стимулирования. В результате возникают противоречия в экономических интересах между работниками различных подразделений, работники часто премировались за результаты, которые слабо зависели от их деятельности или наказывались за неудачи, которые от них не зависели. Это потребовало использовать в системе экономического стимулирования механизма контроллинга, который рассматривается как система управленческих действий для достижения конечных результатов.

Для обеспечения высокой мотивации к получению конечных результатов необходимо разработать систему оценки трудовых затрат и результатов, а также методику оценки факторов, влияющих на уровень мотивации. Для этого в работе используются принципы контроллинга.

Под контроллингом в системе экономического стимулирования понимается информационно-аналитическая поддержка и контроль процесса мотивации работников предприятия в соответствии с достигнутыми результатами хозяйственной деятельности. При этом учитываются как эффективность индивидуальной деятельности, так и конечные результаты организации.

Основными задачами контроллинга в этом случае являются: установление показателей оценки деятельности работников; планирование размера фонда экономического стимулирования; постановка управленческого учета, обеспечивающего систему стимулирования информацией об индивидуальных результатах труда с учетом экономии всех видов ресурсов, созданной добавленной стоимости, использовании капитала в основном производстве; постановка мониторинга внешних факторов и ограничений, влияющих на параметры системы экономического стимулирования; формирование фонда экономического стимулирования по результатам работы предприятия с учетом созданной на предприятии добавленной стоимости; анализ учетных данных и расчет коэффициентов трудового участия работников и подразделений; контроль распределения добавленной стоимости и фонда экономического стимулирования на предприятии; оценка эффективности системы экономического стимулирования и разработка рекомендаций для ее повышения.

Система экономического стимулирования труда в структурированном виде включает: параметры оценки результатов работы предприятия, параметры оценки индивидуальных результатов труда различных категорий работников, методику оценки этих результатов; методику расчета величины стимулирующих выплат на предприятии по результатам оценки; организационно-экономический механизм распределения стимулирующих выплат между подразделениями и работниками предприятия.

В качестве важнейших параметров оценки результатов работы предприятия предлагается использовать добавленную стоимость как показатель эффекта и в то же время финансовой базы для деятельности организации, производительность труда, а также отдачу от использования активной части капитала как показатели эффективности.

Использование показателя валовой добавленной стоимости для целей создания системы стимулирования позволяет рассматривать оплату труда не как элемент затрат, а как часть созданной на предприятии добавленной стоимости, которая подлежит распределению между работниками и владельцами капитала. При этом интересы труда и капитала приобретают единое направление.

Внедрение предлагаемой системы экономического стимулирования труда предполагает сбор и анализ на постоянной основе информации о результатах работы предприятия,

индивидуальных результатах труда работников, необходимых для определения размеров стимулирующих выплат. Поскольку традиционный бухгалтерский учет не позволяет получить эту информацию, предлагаем использовать для этих целей механизм контроллинга.

Предложенная модель системы экономического стимулирования производственной деятельности организации на основе контроллинга включает в себя:

- методику расчета показателей оценки результатов деятельности организации, производственных подразделений (цехов) и управленческих структур на основе их вклада в создание добавленной стоимости;

- методику оценки чувствительности системы поощрения работников к достижению конечных результатов деятельности организации, предполагающую расчет коэффициента эластичности переменной части заработной платы к изменению величин созданной подразделением и предприятием добавленной стоимости;

- алгоритм стимулирования работников производственных подразделений (цехов) и управленческих структур с учетом собственных и конечных результатов деятельности организации.

Параметры оценки индивидуальных результатов труда работника разрабатываются для каждой категории персонала в зависимости от целей организации, характера труда и способов его разделения, выполняемых функций и задач, действующих трудовых норм и т.п. Эти параметры должны отражать индивидуальный вклад работника в достижение ключевых результатов организации и структурного подразделения и являются основанием для расчета коэффициента трудового участия.

В качестве базы для расчета величины стимулирующих выплат на предприятии предлагается использовать нормативный коэффициент, отражающий долю валовой добавленной стоимости от основной деятельности (которая является финансовым источником экономического стимулирования труда), подлежащую распределению среди работников предприятия. Значение этого коэффициента будет определяться с учетом достигнутых темпов роста производительности труда, снижения материалоемкости, темпов роста отдачи активной части капитала с учетом среднеотраслевого значения за предшествующий период.

Организационно-экономический механизм распределения стимулирующих выплат между подразделениями и работниками предприятия формируется на основе коэффициентов трудового участия подразделений, отражающие их вклад в формирование добавленной стоимости на предприятии, а также индивидуальных коэффициентов результативности работника.

Планирование фонда экономического стимулирования осуществляется по нормативу к величине ожидаемой созданной добавленной стоимости на предприятии в предстоящий период. Указанный норматив может устанавливаться на основе общепромышленного отношения фонда оплаты труда к созданной в отрасли добавленной стоимости, скорректированного с учетом специфики трудовых норм на конкретном предприятии. Плановое распределение указанного фонда осуществляется по подразделениям с учетом доли их фондов оплаты труда в общем фонде оплаты, а также важности каждого из подразделений в достижении конечных результатов деятельности организации.

В системе контроллинга обеспечивается разработка показателей для каждого из подразделений с учетом специфики их деятельности. При этом для производственных цехов упор делается на показатели их непосредственной деятельности, а для управленческих служб – на показатели по предприятию в целом. Затем указанные показатели оценки деятельности доводятся каждому из подразделений, организуется сбор информации о выполнении этих показателей.

Следующим этапом контроллинга системы стимулирования является фактическое начисление за период средств в фонд экономического стимулирования по утвержденному нормативу, а также их распределение по подразделениям в соответствии с фактическими результатами деятельности.

Экономическое стимулирование труда основывается на обеспечении заинтересованности работников в улучшении собственных результатов труда за счет увеличения основной заработной платы и премирования. Но дополнительные выплаты работникам возможны только при наличии необходимой финансовой базы в виде увеличения реализации продукции и получения дополнительной выручки, остающейся в распоряжении организации. Таким образом, система экономического стимулирования ориентирована как на улучшение

индивидуальных результатов труда, так и наращивание созданной на предприятии добавленной стоимости, то есть на достижение конечных результатов деятельности организации.

#### **Заключение**

Таким образом, применение предложенной системы экономического стимулирования на основе использования принципов контроллинга позволит повысить заинтересованность работников в результатах собственной деятельности, увязанных с общими результатами работы предприятия исходя из созданной за период добавленной стоимости (финансовой основы оплаты труда и премирования работников). При формировании системы экономического стимулирования следует учитывать размеры бюджета прожиточного минимума, минимальной и среднеотраслевой заработной платы, темпы роста производительности труда и др. В ходе контроллинга распределения фонда экономического стимулирования необходимо оценивать соотношение постоянной и переменной частей заработной платы таким образом, чтобы выплата или лишение премии были действительным стимулом к росту производительности труда, снижению материалоемкости и повышению отдачи основных фондов. Критериями оценки эффективности всей системы экономического стимулирования труда должны стать рост значения общих показателей работы предприятия как количественного, так и качественного характера.

#### **Список литературы**

1. Алексеенко, Л. Ф. Нормирование труда: использование зарубежного опыта в национальной практике // Бюллетень Минтруда и соцзащиты. 2015. №6. С. 45-52.
2. Беларусь в цифрах. Статистический справочник. Мн.: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2016. 72 с.
3. Ваганова, О. В. Особенности трансформации экономической активности в сфере малого предпринимательства в современных условиях / О.В. Ваганова, С.А. Кучерявенко, О.О. Тарасова, Л.Е. Переверзева // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 1. – с. 102-110.
4. Вебер, Ю., Шеффер, У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. М.: Изд-во НИ «Объединение контроллеров», 2014. 416 с.
5. Маковская, Н. В. Совершенствование нормирования труда в Беларуси // Белорусский экономический журнал. 2015. №4. С. 101-112.
6. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2015. – Мн.: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2015. – 524 с.

7. Щеткина, М. А. Нормирование труда – основа эффективной работы организаций // Проблемы управления. 2015. №1. С. 36-39.

8. Human development report 2015. – United nations development programme. – URL: <http://hdr.undp.org/en/data>. Дата обращения: 02.04.2016.

9. Isaak, R., Zerbe, W., Pitt D. Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory // Journal of managerial issues; Vol. XIII, Number2, Summer 2001. – pp. 212-226.

10. Michael V. Leonesio. In-Kind Transfers and Work Incentives // Journal of Labor Economics, Vol. 6, No. 4 (Oct., 1988), pp. 515-529.

11. Wendelien Van Eerde, Henk Thierry. Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology 1996, Vol. 81, No. 5, pp. 575-586.

#### **References**

1. Alekseenko, L. F., 2015. Rationing of Labour: the Use of Foreign Experience in National Practice // The Bulletin of the Ministry of Labor and Social Protection. №6. Pp. 45-52.
2. Belarus in Figures. Statistical Handbook. Minsk: National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 2016. 72 p.
3. Vaganova, O. V. Features of transformation of economic activity in the sphere of a small entrepreneurship in modern conditions / O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, O. O. Tarasova, L. E. Pereverzeva // Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov. – 2015. – No. 1. – p. 102-110.
4. Weber, J., Schaffer, U., 2014. Introduction into Controlling. Trans. from Germ. / Ed. and foreword. prof., PhD S.G. Falco. Moscow: Publishing House of the NP «Association of controllers». 416 p.
5. Makovskaya, N. V. Improving the Regulation of Labor in BELARUS // Belarusian Economic Journal. №4. 2015. Pp. 101-112.
6. Statistical Yearbook of the Republic of Belarus, 2015. Mn.: National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 2015. 524 p.
7. Schetkina, M. A., 2015. Rationing of Labour – the Basis of Effective Work of the Organizations // Problems of Management. 2015. №1. Pp. 36-39.
8. Human development report 2015. – United nations development programme. – URL: <http://hdr.undp.org/en/data> (date of access: April 2, 2016).
9. Isaak, R., Zerbe, W., Pitt D. Leadership and motivation: the effective application of expectancy theory // Journal of managerial issues; Vol. XIII, Number2, Summer 2001. – pp. 212-226.
10. Michael V. Leonesio. In-Kind Transfers and Work Incentives // Journal of Labor Economics, Vol. 6, No. 4 (Oct., 1988), p. 515-529.
11. Wendelien Van Eerde, Henk Thierry. Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology 1996, Vol. 81, No. 5, p. 575-586.