



Управление по целям и мотивация на реализацию стратегии



Анастасия СОРОКИНА
Anastasia V. SOROKINA

Илья ЕПИШКИН
Ilya A. EPISHKIN



Сорокина Анастасия Владимировна — кандидат экономических наук, доцент Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.

Епишкин Илья Анатольевич — кандидат экономических наук, доцент МИИТ, Москва, Россия.

**Management by Objectives and
Motivation for Strategy Implementation**
(текст статьи на англ. яз. – English text of the
article – p. 277)

В статье рассмотрены проблемы управления по целям и развития системы мотивации персонала на реализацию стратегии транспортной компании. Обосновывается идея о том, что грамотно построенная тактика вовлечения сотрудников в общезначимые дела оказывает существенное влияние на эффективность взаимодействия структурных звеньев в бизнес-процессах. Особое внимание авторы уделяют необходимости формирования ключевых показателей эффективности, которые влияют на достижение целей различного уровня. Эти показатели необходимо формировать на основе сопоставления главных задач отдельных подразделений и задач, определенных стратегией развития холдинга.

Ключевые слова: транспорт, компания, холдинг, управление по целям, мотивация персонала, ключевые показатели эффективности, премирование, декомпозиция целей.

Разработка и реализация стратегии развития транспортных компаний связана с необходимостью привлечения значительных финансовых ресурсов и требует больших усилий от корпоративных и исполнительных органов управления. Однако отдача от затраченных ресурсов и усилий во многом определяется заинтересованностью всех работников компании в достижении стратегических целей. Мотивация персонала на реализацию стратегии развития — одна из важнейших задач руководителей компании [1].

Если исходить из предположения, что стратегию транспортной компании реализует каждый сотрудник, мотивация персонала занимает центральное место в системе стратегического управления. В контексте управления по целям роли и задачи сотрудников в системе мотивации можно представить в следующем виде:

- топ-менеджеры — формируют свои цели и воплощают ценности компании;
- руководители — каскадируют цели, мотивируют и развивают персонал;
- работники — вовлечены, направлены на достижение целей и соответствие ценностям.

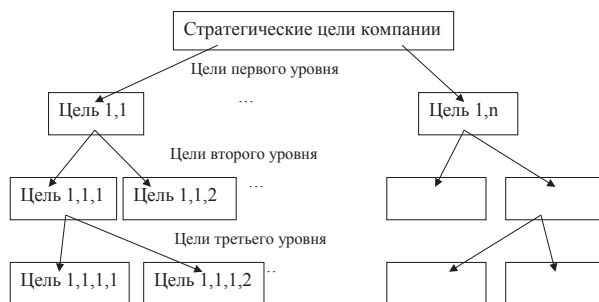


Рис. 1. Дерево целей компании.

Мотивация – внутреннее побуждение к действию, обуславливающее субъективно-личностную заинтересованность индивида в его свершении. Мотивы поведения тесно связаны с такими характеристиками идеальной среды действия, как намерение, цель, стремление, и их следует отличать от внешних стимулов и реакции на них. Проблему мотивации деятельности можно рассматривать в различных аспектах. В данном случае аспект будет один – о заинтересованности персонала в реализации стратегии развития и достижении стратегических целей своей компании.

ПОБУЖДЕНИЕ К РЕЗУЛЬТАТУ

Мотивация – процесс создания условий, при которых у человека возникает желание в удовлетворении потребностей, формируются материальные, финансовые и другие возможности для этого, а также развиваются знания, навыки, необходимые для постановки более высоких целей. Иными словами, мотивации нужны условия, при которых активизируется деятельность человека, а его действия приобретают целевую направленность [5].

Разработка стратегии развития и формирование стратегических целей – зона ответственности руководства компании. Но в процесс реализации стратегии необходимо вовлечение всего персонала. Это достигается за счет декомпозиции стратегических целей и доведения до каждого подразделения и отдельных исполнителей целевых заданий. Так формируется дерево целей, в котором цели более высокого уровня поддерживаются целями более низкого уровня (рис. 1).

Для организации оперативного планирования и управления целесообразно вы-

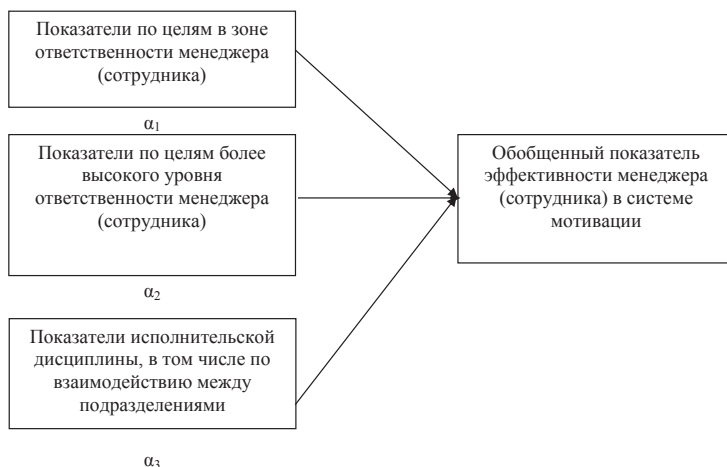
полнить декомпозицию стратегических целей по временным интервалам, то есть установить критерий цели каждого уровня на очередной год. Степень декомпозиции целей зависит от особенностей компании и её организационной структуры [15]. Набор целей каждого уровня должен быть достаточным для определения цели более высокого уровня. Следует определить должностных лиц (сотрудников), несущих ответственность за достижение цели каждого уровня. Назначение таких лиц не гарантирует ожидаемого результата. Необходимо организационно-распорядительными документами закрепить права, позволяющие ответственным за достижение целей влиять на выполнение соответствующего показателя. В качестве документов, закрепляющих зоны ответственности и соответствующие права, могут выступать приказ о распределении обязанностей, положение о подразделении, должностная инструкция.

Для каждой цели необходимо установить один или несколько показателей эффективности (КПЭ или KPI). Модель КПЭ используют многие управленческие концепции:

- Управление по целям – МВО (Management By Objectives), Питер Друкер, 1954 [2];
- Универсальная система показателей деятельности Хьюберта – TPS (Total Performance Scorecard), 2003;
- Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана – BSC (Balanced Scorecard), 1992;
- Всеобщий менеджмент на основе качества – TQM (Total Quality Management), 1970-е годы;
- Управление результативностью – РМ (Performance Management), 1990-е годы.



Рис. 2. Схема формирования показателей эффективности: $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – весомости отдельных показателей.



Выполнение целевых значений показателей должно обеспечивать достижение ожидаемых результатов. Причем при оценке эффективности действуют свои условия:

- показатели не должны противоречить друг другу;
- количество показателей на каждого сотрудника должно быть не более трех-пяти, так как чрезмерное увеличение снижает их весомость;
- целевые значения показателей призваны отвечать задачам достижения стратегических целей;
- лицо, ответственное за достижение целевого значения показателя, должно иметь достаточно прав по управлению процессами, результаты которых влияют на показатель.

Ключевая роль в обеспечении системной реализации стратегии и мотивации персонала лежит на руководителях подразделений (руководители среднего и линейного уровня управления). Они доводят до сотрудников стратегию организации, обсуждают цели и задачи подразделения. Сотрудник будет ориентирован на реализацию стратегии компании, если он:

- знает и понимает стратегию в целом;
- видит свой вклад в реализацию стратегии;
- представляет вклад коллег в реализацию стратегии;
- участвовал в разработке мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей;
- участвовал в составлении системы целей и показателей для своего структурного подразделения (должности);

- мотивирован (материально и/или нематериально) на достижение целевых значений принятых показателей;

- располагает ресурсами, знаниями, навыками и инфраструктурой для достижения поставленных перед ним целей.

Основное предназначение КПЭ – критериальная оценка достижения результата. В качестве критериев достижения цели можно использовать:

- проценты, соотношения, абсолютные показатели;
- внешние показатели – например, позитивный отзыв клиента;
- частоту происходящего – допустим, повторное обращение за услугой;
- время – скажем, увеличить объем продаж на 30% за 6 месяцев;
- соответствие стандартам – к примеру, выполнять работу сообразно требованиям определенных профессиональных норм и правил;
- критерий «утвердить у руководителя» – формализовать любую стадию действий на пути к цели.

В реальных условиях формирования системы показателей приходится учитывать взаимосвязи результатов процессов. Например, своевременность и качество финансовой отчетности компании зависят от своевременности и качества первичной информации, предоставляемой разными подразделениями [20]. Если для финансовых служб введен показатель эффективности по критерию своевременности и качества отчетности, то всем подразделениям – поставщикам первичной информации должен быть установлен соответствующий

показатель. В этом случае, впрочем, с большой долей вероятности количество показателей для многих подразделений превысит рекомендованное. Данную проблему можно решить за счет регламентации всех взаимосвязей и установления порядка передачи информации из одного подразделения в другое, предполагая замену частного показателя своевременности и качества передачи информации одним интегрирующим показателем исполнительской дисциплины.

Более сложной является задача балансировки устанавливаемых целевых значений показателей. Например, менеджерам, отвечающим за продажу услуг по перевозке грузов, установлен показатель «рост выручки на 15%». При этом расходы по перемещению порожнего подвижного состава могут находиться в зоне ответственности другого менеджера. И рост выручки, обеспеченный менеджером по продаже услуг, может привести к снижению чистой прибыли и рентабельности. Решение такой проблемы возможно либо за счет усложнения показателей, либо путем добавления показателей, характеризующих достижение целей более высокого уровня (рис. 2).

В соответствии со схемой, приведенной на рис. 2, обобщенный показатель эффективности менеджера (сотрудника) может быть определен как сумма трех показателей с учетом весовостей:

$$K_{об} = \alpha_1 K_1 + \alpha_2 K_2 + \alpha_3 K_3; \quad (1)$$

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 1, \quad (2)$$

где K_1 — показатель достижения целей, находящихся в зоне ответственности менеджера (сотрудника);

K_2 — показатель достижения целей более высокого уровня;

K_3 — показатель исполнительской дисциплины.

В свою очередь, показатели K_1 и K_2 могут определяться как сумма нескольких показателей с учетом их весовостей.

Численные значения весовости показателей α_1 , α_2 зависят прежде всего от степени влияния менеджера на достижение целей более высокого уровня. Например, для первого заместителя генерального директора весовость α_2 показателей целей верхнего уровня может быть установлена 0,6–0,7, поскольку степень его влияния на достижение целей верхнего уровня весьма

значительная, а для начальника департамента та же весовость окажется меньше — 0,3–0,4.

В научной литературе существуют разные подходы к моделированию и формализации подобных зависимостей [3].

Цели верхнего уровня формируют собственники компании, которые обычно хотят получить рост чистой прибыли или увеличение стоимости компании. Критерии этих целей в зависимости от рыночной ситуации устанавливают непосредственно собственники, совет директоров или другой коллегиальный орган управления. Ответственность за достижение целей верхнего уровня и целевых значений соответствующих показателей несет, как правило, генеральный директор компании. Критерии для целей более низкого уровня формирует менеджмент компании, но исходя опять же из условия достижения целей верхнего уровня.

Декомпозиция стратегических целей и установление критериев их достижения на всех уровнях «дерева целей» позволяет:

- сформировать показатели эффективности для лиц, ответственных за достижение соответствующих целей;
- выполнить балансировку критериев целей и показателей эффективности;
- установить контроль за достижением целей всех уровней и проводить постоянный мониторинг реализации стратегии;
- сформировать показатели для мотивации персонала на достижение целей компании;
- обеспечить вовлеченность персонала в реализацию стратегии развития компании.

ПРЕМИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ ОЦЕНКУ

Преобразования в системе управления ОАО «РЖД» — крупнейшей транспортной компании России преследуют цель выйти на новый уровень развития. Любые изменения делаются людьми, поэтому успех проводимых реформ зависит от каждого работника, его понимания происходящих процессов, вовлеченности и осмысленного участия в них. Компания прилагает немалые усилия для обеспечения социальной защиты своих сотрудников, вкладывает значительные средства в развитие их профессиональных компетенций и творческо-



го потенциала, в свою очередь ожидая от сотрудников открытости изменениям, помощи в реализации инновационных программ и масштабных отраслевых проектов.

Сегодня каждый сотрудник компании, какую бы должность он не занимал, должен понимать не только свою персональную локальную задачу, но и отчетливо видеть конечный результат всего бизнес-процесса, частью которого он является. Необходимость достижения этого результата во многом определяет характер его взаимодействия с собственным коллективом и коллегами из смежных подразделений. Только при консолидации усилий всех работников холдинга в рамках единого процесса и совместная забота о том, чтобы выстроить и реализовать его без сбоев, возможно устойчивое и динамичное развитие компании.

Если каждый работник будет со всей ответственностью относиться к своему делу, постоянно совершенствовать профессиональные навыки и качества, а каждый руководитель станет относиться к доверенному ему участку и своему коллективу как ответственный и знающий управленец, цель которого в повышении внешней и внутренней клиентоориентированности, достижении бизнес-целей компании, то холдинг «РЖД» сможет добиться долгосрочной эффективности [4].

Состояние трудового потенциала железнодорожного транспорта во многом определяет стратегическое развитие отрасли. Ухудшение демографической ситуации в стране приводит к борьбе за квалифицированные кадры с адекватным и достойным уровнем заработной платы. Невозможность удержания оплаты труда (согласно внутренним социологическим исследованиям ОАО «РЖД» – первейшего фактора мотивации сотрудников) на конкурентоспособном уровне может привести к оттоку квалифицированного персонала из транспортных компаний.

Реализация стратегии развития компании должна обеспечиваться за счет постоянного обучения персонала, мотивации работников на достижение целевых показателей [8]. Стратегические КПЭ включены в систему мотивации ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ. Показате-

ли, как и положено, формируются на основе сопоставления ключевых задач подразделений и задач, определенных в стратегии и призванных отражать наиболее значимые позиции стратегических целей.

Необходимо формировать даже у рядовых низкоквалифицированных сотрудников понимание важности их деятельности и влияния на экономику, технологию, безопасность перевозок и другие аспекты деятельности компании. Это непростая задача, учитывая неоднозначную и неоднородную структуру персонала, культурный уровень и ценностные установки людей с разным менталитетом, воспитанием, социальным положением. И здесь, безусловно, нужна системная работа по формированию и развитию мощной корпоративной культуры, нацеленной на вовлеченность работников в осознанную деятельность, отождествление себя с отраслью, ее традициями и приоритетами [16].

Особое место в этом плане имеет вовлеченность персонала. Под вовлеченностью в данном контексте следует понимать высокий уровень эмоциональной связи с компанией, призывающий сотрудников самостоятельно прилагать больше усилий к осуществлению порученной им работы. Вовлеченность персонала базируется на трех основных «китах»: информированности, возможности влиять на развитие компании и участвовать в принятии решений.

Но вовлеченность персонала невозможна без удовлетворенности и лояльности сотрудников. Основным инструментом повышения уровня этих параметров является материальная мотивация, предполагающая вознаграждение работников только за те результаты, которые важны с точки зрения реализации стратегии компании.

С этой точки зрения целесообразно критически рассмотреть систему премирования производственного персонала ОАО «РЖД», которая включает текущее и целевое премирование.

Текущее премирование работников ОАО «РЖД» осуществляется в рамках трёхуровневой системы [8]. Первый уровень определяет условия, при соблюдении которых у людей появляется право

на начисление премии. Показатели, установленные на этом уровне, отражают степень обеспечения безопасности поездов (отсутствие крушений и аварий) и охраны труда.

Второй уровень показателей премирования связан с производственно-экономическими результатами деятельности и направлен на усиление материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за выполнение ключевых задач своего подразделения или каких-то структур холдинга. К показателям этого уровня чаще всего относятся цифры, отражающие не превышение запланированных расходов по всем видам деятельности и выполнение планового задания по объему перевозок.

Третий уровень показателей премирования характеризует результаты трудовой деятельности отдельных работников или трудового коллектива (на уровне смены, отдела).

В зависимости от категории производственного персонала доля премии, приходящейся на разные виды показателей, разнится. Для рабочих 90% общей премии определяется результатами индивидуальной деятельности и только 10% — выполнением ключевых задач всем подразделением (объемные, финансово-экономические показатели). Для руководителей эти проценты другие — 60 и 40 соответственно.

Целевое премирование предполагает выплату премий ежемесячно/ежеквартально в зависимости от поставленных целей и сроков. Смысл, назначение такого дополнительного премирования — вовлечение персонала в работу по сокращению затрат компании на отдельных участках деятельности:

- безопасность;
- эффективность и качество;
- закрепление персонала.

Премирование по такому стратегически значимому в ОАО «РЖД» направлению, как безопасность, включает вознаграждения за обеспечение безопасности движения, обнаружение трудновывяемых дефектов грузовых, пассажирских вагонов. Что касается эффективности и качества, то это направление предполагает премии за экономию топливно-энергетических ре-

сурсов, реализацию программы бережливого производства, снижение непроизводительных потерь рабочего времени локомотивных бригад. И наконец, в целях закрепления персонала, повышения уровня его лояльности применяются единовременное вознаграждение за преданность компании, премии за победу в соревновании трудовых коллективов и работников, премии за классные звания. Кроме того, есть еще премиальный фонд мастера, вознаграждение из мотивационного фонда и средств лимита начальника железной дороги.

Значимой характеристикой мотивационной системы ОАО «РЖД» считается наличие механизмов актуализации показателей. У работников существует возможность высказать свои предложения и повлиять на изменение индивидуальных показателей.

Показательный аспект — мотивация труда работников на стыке хозяйств, нацеленная на сокращение расходов компании. В качестве примера здесь можно привести систему премирования комплексных бригад сортировочных станций.

Коллективная форма организации и стимулирования труда введена на 43 таких станциях сети. Общая численность работников комплексных бригад — 25,7 тыс., в том числе 10,7 тыс. — это люди, обеспечивающие перевозочный процесс (хозяйство перевозок); 10,1 тыс. — работники вагонного комплекса (вагонное хозяйство); 4,9 тыс. — локомотивного комплекса (локомотивное хозяйство). До недавнего времени в каждом хозяйстве, участвующем в деятельности сортировочной станции, применялась отдельная система премирования. Имел место конфликт показателей — то есть улучшение «премиального» показателя в одном хозяйстве приводило к ухудшению другого показателя, влияющего на премию смежников. После внедрения комплексных бригад работники трех основных хозяйств (перевозок, вагонного, локомотивного) заряжены на единый результат: снижение простоя вагонов на станции, увеличение количества отправленных со станции вагонов. Несомненным приобретением новой практики стало улучшение производственных показателей и психологического климата в коллективах



станций, мотивированное иной атмосферой труда соревнование единых смен комплексных бригад.

ВЫВОДЫ

1. Наличие долгосрочных целей и связанных с ними стратегических задач создает крупной транспортной компании прочную основу для всестороннего развития.

2. Каждая из целей при реализации нуждается в своих показателях, критериях эффективности и одновременно в мотивированных и ответственных исполнителях. Существующие при этом управленческие концепции предлагают разноуровневые ориентиры для участников бизнес-процессов и организаторов достижения целей, и эти точки опоры помогают поддерживать баланс стратегических замыслов и вовлеченности персонала в общее дело.

3. В балансе корпоративных интересов особую роль выполняет система премирования работников и коллективов, возможности которой иллюстрирует, в частности, практика холдинга «РЖД». Её дифференцированный характер, не снимая всех проблем в этой сфере, дает пример современного подхода к использованию взаимодействующих рыночных стимулов, форм организации и мотивации труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 272 с.
2. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 432 с.
3. Пересветов Ю. В., Епишкин И. А. Формализация конкурсных закупок методом анализа иерархии Томаса Саати // Вестник НИИ железнодорожного транспорта. — 2008. — № 6. — С. 36–39.
4. Сайт ОАО «РЖД». [Электронный ресурс]: <http://rzd.ru/>.
5. Сорокина А. В., Ланцберг О. Н. Программа мотивации персонала саратовской дирекцией связи центральной станции связи — филиала ОАО «РЖД» // Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет / Сб. трудов междунаро. научно-практ. конференции. — М.: МИИТ, 2015. — С. 337–339.
6. Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года (основные положения). [Электронный ресурс]: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704_layer_id=5104_refererLayerId=5101_id=6396. Доступ 12.02.2016.

7. Распоряжение ОАО «РЖД» № 2409р от 11.11.2013 «Об утверждении порядка мониторинга и оценки результатов работы ОАО «РЖД» на основе ключевых показателей деятельности».

8. Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД». Утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 20 июля 2010 г. № 1573р.

9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 10-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2009. — 848 с.

10. Лёвин Б. А., Галахов В. И., Заречкин Е. Ю., Усманов Б. Ф. Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления. — М.: Академкнига, 2005. — 670 с.

11. HR Outlook: Winter 2015—16: leaders' views of our profession. Chartered Institute of Personnel and Development. [Электронный ресурс]: <http://www.cipd.co.uk/research/hr-outlook.aspx>. Доступ 12.02.2016.

12. Parmenter, D. Key performance indicators. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007, 236 p.

13. Spencer, L. M. Reengineering Human Resources. New York: John Wiley & Sons, 2005, 238 p.

14. Strategic Management: An Integrated Approach, tenth edition // Charles W. L. Hill, G. R. Jones / Cengage Learning, 2012, 960 p.

15. Strategic Management Methodology: Generally Accepted Principles for Practitioners Curtis W. Roney Greenwood Publishing Group, 2004, 342 p.

16. Decoene, V., Bruggeman, W. Strategic alignment and middle level managers' motivation in a balanced scorecard setting, International Journal of Operations & Production Management, 2006, vol. 26, Iss. 4, pp. 429–448.

17. Balkin, D. B., Gomez-Mejia, L. R. Matching Compensation and Organizational Strategies. Strategic Management Journal (Impact Factor: 3.78). 02/1990; 11(2):153–169. DOI: 10.1002/smj.4250110207.

18. The hay report. Compensation & Benefits Strategies for the Future. Gaining Competitive Advantage Through Strategic Reward Programs. [Электронный ресурс]: http://www.indiana.edu/~jobtalk/Articles/comp/hay_rprt.pdf. Доступ 12.02.2016.

19. Madhani, P. M. Aligning Compensation Systems with Organization Culture Compensation & Benefits Review, March/April 201446: 103–115, first published on July 4, 2014, DOI: 10.1177/0886368714541913.

20. Wynter-Palmer, J. E. Is the Use of Short-Term Incentives Good Organization Strategy? Compensation & Benefits Review, September/October 201244: 254–265, first published on January 16, 2013. DOI: 10.1177/0886368712471591.

21. Hart, T. A., Parthiban, D., Shao, F., Fox, C. J., Westermann-Behaylo, M. An examination of the impact of executive compensation disparity on corporate social performance Strategic Organization August 201513: 200–223, first published on May 12, 2015. DOI: 10.1177/1476127015585103.

22. Den Hartog, D. N., Boon, C., Verbarg, R. M., Croon, M. A. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test Journal of Management September 201339: 1637–1665, first published on April 3, 2012. DOI: 10.1177/0149206312440118.

23. Заречкин Е. Ю. Человеческий потенциал корпорации: качество диктует пределы количества // Мир транспорта. — 2006. — № 2. — С. 116–124. ●

Координаты авторов: **Сорокина А. В.** — Avsorokina777@gmail.com,
Епишкин И. А. — i.epishkin@myief.ru.

Статья поступила в редакцию 12.02.2016, принята к публикации 07.04.2016.