Управление по целям в фирменном транспортном обслуживании

Ю.Е. Шапиро

Шапиро Юлия Евгеньевна – аспирант кафедры менеджмента Дальневосточного государственного университета путей сообщения (г. Хабаровск)

Тел.8-914-546-37-22
E-mail: yuliya-shapiro@yandex.ru

В статье исследованы теоретические вопросы развития системы фирменного транспортного обслуживания, проанализированы различные подходы к созданию системы управления по целям. Также в работе представлена принципиальная модель реализации поставленных целей применительно к Дорожному центру фирменного транспортного обслуживания.

Транспортный комплекс является одной из важнейших инфраструктурных составляющих экономики любой страны. Для России, территория которой по своей площади является крупнейшей в мире, транспортная отрасль имеет первостепенное, стратегическое значение.

Система фирменного транспортного обслуживания (СФТО) создана для обеспечения устойчивой работы железнодорожной отрасли, ее основная задача – гарантированное обеспечение доходной части ОАО «РЖД» за счет эффективного управления продажами услуг по перевозкам грузов и расширения целевого рынка транспортного обслуживания.

Проведенный обзор литературы [2-4] позволил выявить, что в настоящее время эффективные схемы управления предприятиями основаны на концепциях стратегического менеджмента и процессно-ориентированного управления, при этом, руководству предприятия приходится учитывать большое количество факторов. Управление по целям, основанное на сбалансированной системе показателей позволяет оценить влияние множества факторов и открывает новые возможности для управления системой фирменного транспортного обслуживания. В рамках Сбалансированной системы показателей, как правило, рассматриваются следующие аспекты или перспективы, представляющие собой тематические разделы стратегического плана: финансы, клиенты, процессы, обучение и рост.

Управление на основе целей – системный и организованный подход, позволяющий руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наилучшие результаты при данных ресурсах. Принцип заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники организации ясно понимали цели или задачи организации, а также знали свою роль и

ответственность за достижение поставленных целей. При этом, управление по целям предъявляет очень высокие требования к персоналу организации и, прежде всего, к ее руководству [1]. Все это вполне естественно приводит к ситуации, когда для полноценного внедрения системы управления по целям в той или иной компании необходимо провести целый ряд подготовительных мероприятий. Это не только требует дополнительного ресурсного обеспечения, но и оттягивает во времени момент получения отдачи от функционирования системы управления по целям, то есть существенно снижает общую эффективность ее внедрения.

Одним из способов решения этой проблемы может стать поэтапный подход к внедрению системы управления по целям, который позволит еще до завершения всех организационных мероприятий получить отдачу от вложенных ресурсов (см. рисунок 1). В рамках такого подхода систему управления по целям можно представить в виде трех обладающих достаточной степенью автономности друг от друга модулей:

1. Система вертикальной зависимости целей.
2. Система оценки деятельности персонала.
3. Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.



Рис. 1. Схема построения системы управления по целям

Внедрение системы управления по целям для ОАО «РЖД» обеспечит разделение ответственности и одновременно – координацию работы всех структурных подразделений, занятых в перевозочном процессе. В работе Р. Каплана и Д. Нортона «Сбалансированная система показателей» [5] представлен новейший инструмент, позволяющий объединить четыре основных этапа управления предприятием:

1) процесс планирования и постановки целей;
2) процесс реализации планов;
3) процесс контроля за достижением поставленных целей;
4) процесс корректировки бизнес-процессов по мере изменения внутренней и внешней ситуации.

Не раз было доказано, что чем лучше работник понимает поставленные перед ним цели и чем больше они соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью эти цели будут достигнуты. Практическая реализация этого принципа в условиях конкретной организации достаточно сложна, и именно она, как правило, является главной преградой на пути внедрения управления по целям [1, 6].

Наиболее действенный способ решения этой проблемы заключается в постепенном внедрении на предприятии мотивации персонала, основанной на взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала (3 модуль). Для этого, на наш взгляд, необходимо предпринять следующие шаги: вначале определяется, какие виды деятельности, по мнению всех участвующих сторон (экспертов), оплачиваются правильно, затем, денежная оценка этих ключевых видов деятельности разделяется на виды требований (критерии оценки), которые ранжируются.

Для осуществления данной процедуры нами использовались экспертные методы оценивания, которые основаны на интуиции и опыте специалистов и представляют собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, направленных на получение от специалиста информации, необходимой для подготовки и выбора рациональных решений. Всем экспертам предъявлялся один и тот же перечень возможных вариантов, называемых предъявлением, по которым должно быть принято решение. При этом, сохраняется специфическая для предприятия структура вознаграждений и на ее основе строится структура видов требований (критериев). Для этого нами были рассмотрены: положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений открытого акционерного общества «Российские железные дороги» и положение о премировании работников Агентств фирменного транспортного обслуживания Дальневосточного федерального агентства (пример существующей системы премирования приведен в таблице 1).

Таблица 1

Пример существующей системы премирования работников фирменного транспортного обслуживания на Дальнем Востоке

Наименование профессии	**Показатели премирования**	**Размер премии, %**	**Условия премирования**
Агент системы фирменного обслуживания (для Дальневосточного региона)	1. Выполнение задания по погрузке (тонн) 2. Выполнение задания по сбору денежной выручки за перевозки 3. Выполнение плана по дополнительным сборам 4. Своевременное и качественное оформление документов	8 8 5 5 Итого 26	Отсутствие задержек ввода информации по документам в автоматизированную систему на срок более 3-х суток, отсутствие некачественно оформленных документов

Как видно из данных таблицы, в данной системе нет одновременного учета показателей премирования и их веса пропорционально разделению вознаграждений на виды требований. На наш взгляд, такой подход не практичен, так как существующая структура вознаграждений не изменяется, поэтому предлагается использовать систему управления по целям, с помощью которой показатели не только дифференцируются лучшим образом, но и система премирования настраивается на эффективную реализацию поставленных целей.

Процесс формирования системы материального стимулирования эффективной деятельности Центра фирменного транспортного обслуживания состоит из нескольких этапов:

1) идентификация миссии и целей предприятия;

2) определение стратегии деятельности организации и построение модели бизнес-процессов;

3) анализ существующей системы материального стимулирования персонала организации;

4) разработка согласованной системы целей;

5) определение основных критериев оценки труда персонала;

6) разработка алгоритмов начисления премии различным категориям сотрудников организации;

7) формирование комплекса мероприятий по организации материального стимулирования труда персонала;

8) разработка Положения о распределении фонда материального стимулирования персонала предприятия.

Опыт показывает, что численность экспертной группы должна быть от 7 до 10 человек в зависимости от сложности объекта [2, 4]. В случаях, когда критическим является фактор времени, необходимо сформировать две или даже три экспертные группы, которые будут специализироваться на отдельных свойствах объекта и работать параллельно, независимо от других, под руководством лица, разрабатывающего методику оценивания. В качестве экспертов могут быть использованы как специалисты компании, так и консультанты.

Оправданной, на наш взгляд, является ориентация на специфику отрасли. Например, особенно высоко оценивается ответственность за руководство персоналом, чтобы сотрудники стремились к повышению квалификации и занятию должностей, которые более высоко оцениваются. Или, скажем, значимость такого вида оценки, как влияние внешней среды и безопасность на железной дороге.

Независимо от того, каким образом получены значимости видов требований, они должны быть проверены путем соотношения значимостей друг с другом. Как находят изменяющиеся противопоставления значимостей? Сопутствуют ли приоритеты требований по их значимостям приоритетам требований, по их содержанию (видам), нет ли здесь противоречий? Или может быть соотношение значимостей позволило выявить тенденцию развития самих требований, например, в сторону повышения роли квалификации?

При одном и том же удельном весе некоторой группы требований в общей системе составляющие этой группы могут весьма существенно различаться между собой по своей роли (значимости) в группе. Поэтому возникает необходимость структуризации элементов требований одного вида. В отдельных случаях такая необходимость обусловлена принятием во внимание (наряду с отраслевыми особенностями специфики) самих производственно-хозяйственных организаций, а также опыта научной организации труда или фирменной политики денежных вознаграждений.

Для того чтобы обеспечить объективность оценки экономической эффективности деятельности персонала, критерии определения размера премиальных выплат необходимо увязывать с достижением конкретных результатов каждого функционального подразделения. Именно поэтому

перед тем как определяются цели и задачи для каждого конкретного работника (группы работников, занимающихся определенным видом экономической деятельности) руководством формулируются цели предприятия, затем определяются цели каждого функционального подразделения в отдельности. Данные цели и задачи должны ранжироваться по степени важности с точки зрения работы всего подразделения. Исходя из этого, руководители отдельных подразделений определяют цели и задачи для отдельных работников.

Очень важным фактором является то, что руководитель должен обозначить сложившиеся проблемы и определить пути их решения на встрече с сотрудниками. Из числа задач сотрудника определяются приоритетные, при этом, в числе приоритетных выбирается ограниченный круг задач, чтобы исполняющий работник был в состоянии контролировать ситуацию. Если в результате изменения внешней среды происходит изменение текущих задач подразделения и, соответственно, конкретных работников, руководителю подразделения необходимо сообщить об этом работникам и лишь после этого произвести изменения удельных весов и коэффициентов. Таким образом, достигается соответствие между целями предприятия (подразделения) и индивидуальными устремлениями сотрудника.

Критерии оценки эффективности труда работника формируются исходя из целей и задач, определяемых для работника в начале оцениваемого периода (таким образом, задаются «правила игры» для каждого работника). Исходя из поставленных целей и задач, впоследствии происходит оценка фактически достигнутого работником результата. Цели должны удовлетворять SMART-характеристике [5]:

- быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;
- выражать количественно все, что можно и даже, в первую очередь, субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;
- быть достижимыми с точки зрения и начальника, и подчиненного;
- соотноситься со стратегией, целями организации, интересами исполнителя;
- быть определенными по шкале времени по срокам достижения.

Критерии оценки труда подразделений могут различаться в зависимости от специфики функционирования, их целей и задач, степени вклада в формирование и реализацию конкурентных преимуществ и получение прибыли.

Показатели оценки деятельности персонала зависят от целей и стратегии организации и степени важности бизнес-процессов (таблица 2).

Таблица 2

Параметры системы материального стимулирования труда персонала

Название параметров	**Виды бизнес-процессов**	
	Вспомогательные	**Основные**
Процент вознаграждения (премия)	Относительно низкий	Относительно высокий
Критерии премирования	Больший акцент на финансовые показатели	Больший акцент на нефинансовые показатели
Подход к расчету премии	Количественный	Субъективный

Конкретная сумма премии может быть рассчитана строго в соответствии с некоторой формулой, которая связывает показатели работы с какими-то количественными критериями. Премирование сотрудников осуществляется по результатам выполнения задачи (или группы задач), которая стояла перед сотрудником и которую он должен был решить. Алгоритм начисления премии различается в зависимости от конкретной работы, выполняемой сотрудником.

В качестве примера приведем расчет премии сотрудника службы маркетинга Дальневосточного ДЦФТО, отвечающего за привлечение крупных клиентов и расширение дилерской сети. Можно выделить четыре группы задач сотрудника отдела маркетинга: привлечение новых клиентов (K); пролонгация действующих контрактов (R); увеличение клиентского портфеля (L); сопровождение контрактов (A). Руководитель подразделения маркетинга определяет приоритетные задачи на среднесрочную и краткосрочную перспективу при активном участии исполняющих сотрудников. С целью увеличения материальной заинтересованности сотрудников по реализации намеченных целей руководитель подразделения маркетинга имеет полномочия вносить соответствующие изменения в формулу исчисления премиальных выплат самостоятельно. Премия сотрудника отдела маркетинга рассчитывается по следующей формуле:

$$B = MAX^* (0{,}5^*(K_ф/K_n + K_{аф} / K_{ап}) + 0{,}2^*(R_ф/R_n + R_{аф} /R_{ап}) + 0{,}2^*(L_ф/L_n+L_{аф} /L_{ап}) - 0{,}1^* (An_ф/An_д + A_{аф} /A_{ад}),$$

где: В – месячная премия сотрудника, MAX – максимально возможный размер премии, Кф, Кп – количество новых клиентов, привлеченных в течение месяца, Каф, Кап – общая сумма контрактов (фактическая и плановая) с новыми клиентами, заключенных в течение месяца (фактическое и плановое), Rф, Rпф – количество продленных

контрактов (фактическое и плановое), произошедших в течение месяца, Raф, Raф – общая сумма продленных контрактов (фактическая и плановая), Lф, Lп – количество клиентов, с которыми работает данный сотрудник (фактическое и плановое), Laф, Lап – общая сумма контрактов, объем клиентского портфеля (фактический и плановый), Anф, Anд – количество клиентов-неплательщиков (фактическое, максимально допустимое), Ааф, Ааd – общая сумма задержанных или неоплаченных сумм по контрактам (фактическая, максимально допустимая).

Применение данной формулы для расчета прибыли позволяет побудить сотрудника сосредоточить свои усилия на привлечении новых клиентов, поскольку основная доля премии (0,5) приходится на фрагмент (Кф/Kn + Каф / Кап). Необходимо отметить, что данная формула разработана для побуждения персонала к эффективным действиям при достижении краткосрочных целей. Она отличается большой гибкостью. В случае возникновения большой доли несвоевременных оплат по контракту со стороны клиентов руководителем подразделения маркетинга может быть сделан вывод о необходимости серьезной работы по улучшению качества клиентского портфеля. В этом случае премиальная формула будет выглядеть по-другому:

В = MAX* (0,3*(Кф/Kn + Каф / Кап) + 0,1*(Rф/Rn + Raф /Rап) + 0,1*(Lф/Ln+Laф /Lап) – 0,1* (Anф/Anд + Ааф /Ааd) – 0,4*((Ano - Am)/ Anд),

где: Ano – количество несвоевременно или не полностью оплаченных контрактов в предыдущем периоде, Am – количество несвоевременно или не полностью оплаченных контрактов в данном периоде.

Последняя формула преследует цель недопущения возникновения неплатежей по заключаемым контрактам с новыми клиентами и осуществление усиленной работы эксперта по ликвидации имеющихся. Причем, из формулы следует, что решение проблем по ликвидации уже имеющихся неплатежей имеет приоритетное значение перед вновь возникающими проблемами. Другой подход к определению суммы премии основан только на субъективном суждении руководителя. Кроме того, сумма поощрительной премии может определяться на основе комплексного подхода, объединяющего первые два. При начислении премиальных выплат важно учитывать и сопоставлять такие факторы, как актуальные возможности индивида (образование, опыт, квалификация, физические возможности) и объем и сложность выполняемой работы (трудозатраты индивида, степень ответственности, качество выполняемой работы), то есть оценить степень соответствия ожидаемого и полученного результатов работы данного работника. При расчете премиальных выплат можно учитывать показатель качества выполнения работы (табл. 3.).

Таблица 3

Критерии определения качества работы

Критерии оценки	**Значение**
Качество выполненной работы соответствует представлениям руководства о безупречном качестве выполнения работы	1,5
Качество работы соответствует представлениям руководства о надлежащем качестве исполнения данной работы	1,0
По мнению руководства, качество выполненной работы немного хуже, чем качество этой работы, выполненной с надлежащим качеством	0,5
По мнению руководства, качество выполненной работы намного хуже, чем качество работы, выполненной с надлежащим качеством	0

Условия премирования для маркетинговых подразделений во многом определяются теми приоритетными целями, которые ставятся на планируемый период. Изменения в приоритетах деятельности данных служб предприятия могут приводить как к изменению соответствующих элементов расчетной формулы, так и значению коэффициентов, определяющих ранг данных элементов. Следует отметить, что при использовании алгоритма расчета руководители отделов должны обладать навыками выделения приоритетных задач, их ранжирования и расчета на их основе премиальных выплат.

После определения целей важно определиться с измерением степени достижения целей. Для ее оценки могут быть использованы различные методы – «номинальный», «ординальный» или «кардинальный». На практике часто используются ординальные методы оценки, содержащие несколько уровней, но не содержащие некоего среднего значения. Отдельным целям при этом может присваиваться одинаковый или различный вес в зависимости от их значения или объема ресурсов,

требуемых для их достижения. При этом, следует учитывать, что присвоение целям различных весов может быть связано с опасностью концентрации сотрудников только на нескольких целях из общего перечня.

Измерение бизнес-процессов состоит в получении статистической информации о ходе и результатах процессов, удовлетворенности клиентов процессов. Полученная статистическая информация позволяет определить нормальные значения показателей и установить целевые критерии для всех показателей.

Представляется важным, чтобы работник был ознакомлен с результатами расчета премии. Работник должен четко сознавать, что конкретно послужило причиной премирования и как (в денежном выражении) оценивает его труд руководство. Если работнику что-либо непонятно, он должен иметь возможность обратиться за разъяснениями к руководству.

Индивидуальные премии сотрудников будут иметь «плавающий» характер, что должно побуждать работника постоянно следить за качеством своего труда и при определенных усилиях со своей стороны он может иметь более высокую оплату труда. Непосредственный руководитель конкретного сотрудника должен обязательно разъяснить перед поручением определённой работы, что он ожидает от работника, расставить приоритеты. Это важно как с точки зрения психологической мотивации, так и с точки зрения определения конкретного размера индивидуальной премии. Соответственно, вне зависимости от оценки трудовой активности и качества выполнения работы, руководитель должен обязательно разъяснять работнику, чем обусловлен размер индивидуальных выплат.

Частота выплаты премий влияет на временные горизонты достижения результатов. Менее частые выплаты премий мотивируют персонал внимательнее относиться к долгосрочным перспективам, более частые – способствуют переносу внимания на краткосрочные показатели деятельности.

Таким образом, разработанная система премирования при помощи сбалансированных показателей для системы фирменного транспортного обслуживания позволяет не только премировать сотрудников, но и проводить многокритериальную оценку деятельности, включает самостоятельный элемент – контроль над выполнением намеченных мероприятий, анализ и оценку результатов выбранного решения. Следовательно, внедрение данной концепции в условиях железнодорожной отрасли позволит повысить эффективность функционирования системы управления транспортным обслуживанием.

Литература и источники:

1. Блинов, А.Ю. Внедрение системы управления по целям в российских условиях [Текст] / Алексей Блинов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №1. – С. 25 – 27.

2. Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] / Перевод с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

3. Герчикова, И.Н. [Текст] / И.Н. Герчикова // Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

4. Ли Се Ун [Текст] / Международный бизнес: стратегия и управление. – М.: Наука, 1996. – 352 с.

5. Каплан, Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. Перевод с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 256 с.

6. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.