



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.

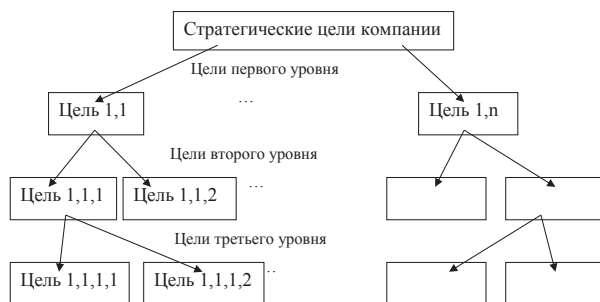


Рис. 1. Дерево целей компании.

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-

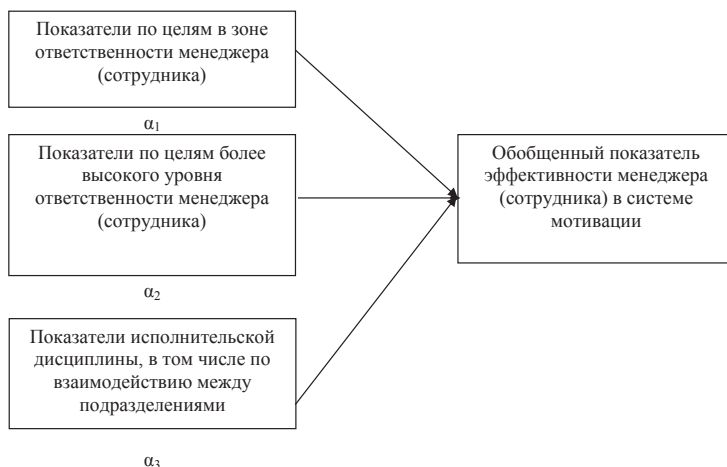
полнить декомпозицию стратегических целей по временным интервалам, то есть установить критерий цели каждого уровня на очередной год. Степень декомпозиции целей зависит от особенностей компании и её организационной структуры [15]. Набор целей каждого уровня должен быть достаточным для определения цели 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 объём продаж на 30% за 6 месяцев;
- соответствие стандартам – к примеру, выполнять работу сообразно требованиям определенных профессиональных норм и правил;
- критерий «утвердить у руководителем» – 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 трудновыявляемых 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 создаст 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 междунар. 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., Verborg, 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.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND MOTIVATION FOR STRATEGY IMPLEMENTATION

Sorokina, Anastasia V., Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.
Epishkin, Ilya A., Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

ABSTRACT

The article deals with problems of management by objectives and development of personnel motivation system for implementation of transport company's strategy. It substantiates the idea that a well-built strategy of involving staff in matters of general interest has a significant impact on efficiency of interaction of

structural units in business processes. The authors pay a particular attention to need for formation of key performance indicators that affect the achievement of objectives at various levels. These indicators should be formed on the basis of comparison of main tasks of individual departments and tasks defined by holding company development strategy.

Keywords: transport, company holding, management by objectives, motivation of staff, key performance indicators, bonuses, decomposition of objectives.

Background. Development and implementation of development strategies of transport companies are associated with the need to attract significant financial resources and require great efforts from corporate and executive management. However, the return on wasted resources and effort is largely determined by the interest of all the company's employees in achieving strategic objectives. Personnel motivation for implementation of development strategies is one of the most important tasks of the company managers [1].

If we proceed from the assumption that the strategy of the transport company is implemented by each employee, staff motivation is central to the strategic management system. In the context of management by objectives roles and tasks of employees in the motivation system can be represented as follows:

- senior managers – form their objectives and embody the company's values;
- managers – cascade objectives, motivate and develop staff;
- employees – are involved, aimed at achieving goals and matching values.

Motivation is internal incentive to act, causing subjective personal interest of the individual in its accomplishments. The motives of behavior are closely linked with such characteristics of ideal action medium, as intention, purpose, commitment, and should be distinguished from external stimulus and the response to them. The problem of motivation of activity can be seen in various aspects. In this case, there will be one aspect – the interest of staff in implementation of development strategies and achievement of strategic objectives of the company.

Objective. The objective of the authors is to consider management by objectives and staff motivation for implementation of company's strategy.

Methods. The authors use general scientific methods, comparative analysis, evaluation approach, economic assessment.

Results.

Motivation to the result

Motivation is a process of creating conditions under which a person has a desire to satisfy the needs, material, financial and other opportunities to do so are formed, as well as knowledge, skills develop, necessary for setting higher goals. In other words, motivation requires conditions under which human activity is activated, and his actions acquire a target orientation [5].

Elaboration of development strategy and formation of strategic objectives is a responsibility zone of company management. But in the process of implementation of the strategy the involvement of all personnel is necessary. This is achieved by decomposition of strategic objectives and bringing

targets to each business unit and individual performers. In this way a tree of objectives is formed, wherein objectives of a higher level are supported by lower level objectives (Pic. 1).

For organization of operational planning and management it is advisable to perform decomposition of strategic objectives on time intervals, that is to establish the purpose of each level for the next year. The degree of decomposition of objectives depends on features of the company and its organizational structure [15]. A set of goals for each level must be sufficient to determine the objective of a higher level. It is necessary to identify officials (employees) responsible for achievement of objectives of each level. Appointment of such persons does not guarantee the expected results. It is necessary to provide in administrative documents rights enabling persons responsible for achieving objectives affect the performance of the relevant indicator. As the documents securing the area of responsibility and rights, may serve an order for allocation of responsibilities, provision on the department, job description.

For each objective, it is necessary to install one or more performance indicators (KPI). KPI model is used by many management concepts:

- Management By Objectives (MBO), Peter Drucker, 1954 [2];
- Total Performance Scorecard of Hubert, 2003;
- Balanced Scorecard of Norton and Kaplan, 1992;
- Total Quality Management (TQM), 1970-ies years;
- Performance management (PM), 1990-ies years.

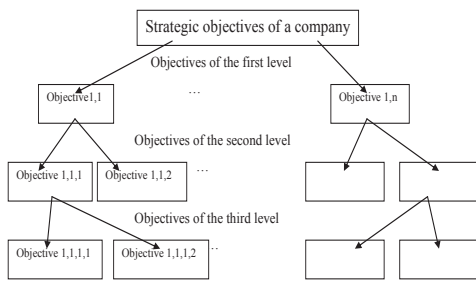
Implementation of target values of indicators should ensure achievement of expected results. Moreover, in assessing effectiveness own conditions act:

- Indicators should not contradict each other;
- The number of indicators for each employee should be no more than three to five, as an excessive increase reduces their significance;
- Target values of indicators are designed to meet the challenges of achieving strategic objectives;
- The person responsible for achievement of target values of the indicator should have enough rights for process management, the results of which affect the indicator.

A key role in the systematic implementation of the strategy and motivation of staff rests with the heads of departments (middle and line management level). They report to employees the organization strategy, discuss objectives and tasks of the department. The employee will be focused on implementation of the strategy of the company, if he:

- knows and understands the strategy as a whole;





Pic. 1. A tree of company's objectives.

- sees his contribution to implementation of the strategy;
- understands the contribution of colleagues to implementation of the strategy;
- participated in development of activities required to achieve strategic objectives;
- participated in drafting of a framework of objectives and targets for his structural unit (job position);
- is motivated (material and / or intangible) to achieve target values of the received indicators;

The main purpose of KPI is criterial assessment of result achievements. As the criteria of result achievement can be used:

- percentages, ratios, absolute figures;
- external indicators – for example, a positive customer review;
- frequency of an event – for example, re-applying for the service;
- time – for example, to increase sales by 30% for 6 months;
- compliance with the standards – for example, to perform work according to the requirements of specific professional rules and regulations;
- criterion of «to get approval of the chief» – to formalize any stage of action toward the goal.

In real conditions of formation of a system of indicators it is necessary to take into account the interaction of process results. For example, timeliness and quality of financial statements of the company depend on timeliness and quality of initial information provided by different departments [20]. If for financial services performance indicator is introduced by the criterion of timeliness and quality of reporting, then for all units – primary information suppliers a relevant indicator should be set. In this case, however, with great probability the number of indicators for many departments exceeds recommended. This problem can be solved by regulation of all relationships and establishment of information transmission order from one unit to another, assuming replacement of a private indicator of timeliness and quality of information transmission with one integrative measure of performance discipline.

More complicated is the task of balancing the established target values of indicators. For example, for managers responsible for the sale of services for carriage of goods, the indicator «revenue growth of 15%» is set. The costs of moving empty rolling stock may be in the area of responsibility of another manager. And revenue growth provided by the manager for the sale of services can lead to a decrease in net income and profitability. The solution of this problem is possible either by complicating indicators, or by addition of indicators characterizing the achievement of objectives of a higher level (Pic. 2).

In accordance with the scheme shown in Pic. 2, a complex performance indicator of a manager

(employee) can be defined as a sum of three indicators based on weighting:

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

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

where K_1 is an indicator of achieving objectives that are in the responsibility zone of a manager (employee);

K_2 is an indicator of achieving objectives of a higher level;

K_3 is an indicator of performance discipline.

In turn, indicators K_1 and K_2 may be determined as a sum of several indicators in accordance with their weighting.

The numerical values of weighting of indicators α_1, α_2 depend primarily on the degree of influence of the manager on achieving objectives of a higher level. For example, for the first deputy general director weighting of α_2 indicators of a high level can be set as 0,6–0,7, since the degree of his impact on achievement of top level objectives is very significant, and for the head of the department the same weighting will be less – 0,3–0,4.

In the scientific literature there are different approaches to modeling and formalization of such dependencies [3].

Top level objectives are formed by company owners who usually want to get a rise in net profit or increase in value of the company. The criteria for these purposes, depending on the market situation are set directly by the owners, the board of directors or other governing board. The responsibility for achieving top level objectives and target values of corresponding indicators shall be borne, as a rule, by the general director of the company. Criteria for lower level objectives are formed by the management of the company, but starting again from the condition of achieving top level objectives.

Decomposition of strategic objectives and establishment of criteria to achieve them at all levels of «objectives' tree» allow:

- to form performance indicators for the persons responsible for achievement of relevant objectives;
- to balance criteria of objectives and performance indicators;
- to establish control over achievement of objectives at all levels and continuously monitor implementation of the strategy;
- to form indicators for motivation of staff to achieve the objectives of the company;
- to ensure involvement of staff in implementation of the company's development strategy.

Bonuses involve assessment

Transformations in the management system of JSC Russian Railways – the largest Russian transport company aim to reach a new level of development. Any changes are made by people, so the success of the reforms depends on each employee, his understanding of the processes, involvement and meaningful participation. The company has made considerable efforts to ensure social protection of its employees, is investing heavily in the development of their professional competence and creativity, in turn, expecting from employees openness to changes, assistance with implementation of innovative programs and large-scale industrial projects.

Today, every employee, no matter what position he takes, has to understand not only his personal local task, but also to clearly see the end result of the entire business process, in which he participates. The need to achieve this result determines largely the nature of his interaction with his own staff and colleagues from related departments. Only consolidation of efforts of all the employees of the holding company in a single process and joint care of how to build and implement it without crashing, lead to stable and dynamic development of the company.

If every employee has a responsible attitude to his work, improves constantly professional skills and competences, and every manager treats a section trusted to him and his team as a responsible and knowledgeable manager, who aims at improving internal and external customer focus, achieving business objectives of the company, then the holding company Russian Railways will be able to achieve long-term efficacy [4].

The state of labor potential of railway transport defines largely strategic development of the industry. The deterioration of the demographic situation in the country leads to a struggle for qualified staff with adequate and decent wages. Inability to keep wages (according to the internal sociological research of JSC Russian Railways – the first factor in motivation of employees) at a competitive level can lead to an outflow of trained personnel from transport companies.

The implementation of the company's development strategy should be ensured by constant training, motivation of staff to achieve targets [8]. Strategic KPI are included in the system of motivation of JSC Russian Railways and its subsidiaries and affiliates. Indicators, as expected, are formed on the basis of comparison of key objectives of departments and tasks defined in the strategy and are designed to reflect the most significant positions of strategic objectives.

It is necessary to form even for ordinary unskilled personnel awareness of importance of their work and impact on economy, technology, transport safety and other aspects of the company. This is not an easy task, given mixed and heterogeneous structure of personnel, cultural background and values of people with different mentality, education, social position. And here, of course, we need a systematic work on formation and development of a strong corporate culture aimed at involvement of employees in conscious activity, identification with the industry, its traditions and priorities [16].

A special place in this regard is given to involvement of staff. The involvement in this context means a high level of emotional connection to the company, urging employees on their own to make more efforts to perform duties entrusted to them. The involvement of staff is based on three main «pillars»: awareness, opportunities to influence the company's development and participate in decision-making.

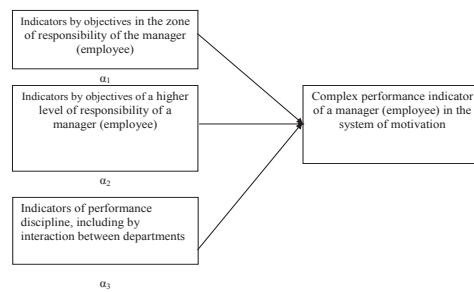
But the involvement of personnel is impossible without satisfaction and loyalty of employees. The main tool for improving the level of these parameters is a financial motivation, suggesting compensation of employees only for the results, which are important in terms of implementing the company's strategy.

From this perspective, it is advisable to critically examine the system of bonuses given to production staff of JSC Russian Railways, which includes current and target bonuses.

Current bonuses of employees of JSC Russian Railways are provided within the three-level system [8]. The first level defines conditions under which people have a right to the premium accrued. The indicators established at this level reflect the degree of train safety (absence of crashes and accidents) and health and safety.

The second level of bonuses indicators is linked to production and economic results of activity and is aimed at strengthening the material interest and responsibility of each employee for implementation of key tasks of his unit or any holding structures. The indicators of this level often include figures showing non-excess of the planned expenditure on all the activities and implementation of a planned target task in terms of traffic volume.

The third level of bonuses indicators describes the results of work of individual employees or labor collective (at the level of shift, department).



Pic. 2. Scheme of the formation of performance indicators: $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – weighting of individual indicators.

Depending on the category of the production staff share of premium attributable to different types of indicators varies. For the workers, 90% of the total premium is determined by the results of individual activities and only 10% – by implementation of key tasks of the all unit (volumetric, financial and economic indicators). For managers, these percentages differ – 60 and 40 respectively.

Target bonuses involve payment of premiums monthly / quarterly, depending on objectives and deadlines. The meaning, purpose of such an additional bonus – involvement of staff in the company's efforts to reduce costs in some areas of activity:

- safety;
- quality and efficiency;
- consolidation of the staff.

Bonuses on such strategic important in the JSC Russian Railways direction as safety includes rewards for ensuring traffic safety, detection of hardly detectable defects of cargo, passenger cars. With regard to efficiency and quality, this area involves the award for saving fuel and energy resources, implementation of lean manufacturing program, reduction of overhead of working time of locomotive crews. Finally, in order to strengthen the staff, increase the loyalty level are applied lump-sum remuneration for loyalty to the company, award for the victory in the competition of workers and employees, bonuses for class rank. In addition, there is also a bonus fund of a master, reward from motivational fund and limit funds of the chief of the railway.

The significant feature of the motivation system of JSC Russian Railways is existence of mechanisms for updating the indicators. The employees have an opportunity to express their suggestions and to influence changes in individual indicators.

An illustrative aspect is motivation of employees at the junction of economies, aimed at reducing the company's expenses. An example here is a system of awarding integrated brigades of marshalling yards.

The collective form of organization and incentives is introduced at 43 stations of the network. The total number of workers of integrated brigades is 25,7 thousand, including 10,7 thousand – people that provide transportation process (transportation economy); 10,1 thousand – workers of rolling stock complex (car economy); 4,9 thousand – workers of locomotive complex (locomotive economy). Until recently, in each economy, participating in activity of a marshalling yard, a separate system of bonuses was used. A conflict of indicators took place – i. e. improvement of «premium» indicator in one economy led to deterioration in other indicator affecting the premium of subcontractors. After introduction of integrated teams workers of three major economies (transportation, car, locomotive) are charged at a single result: reduction of downtime of cars at the station, increase in the number of cars sent from the



station. A doubtless acquisition of a new practice has become improvement of performance and psychological climate in collectives of stations, motivated by another working atmosphere competition of unified shifts of integrated brigades.

Conclusions.

1. Availability of long-term objectives and associated strategic objectives create for a major transport company a solid foundation for all-round development.

2. Each of the objectives needs own indicators, performance criteria and at the same time motivated and responsible executors during its implementation. Existing management concepts offer multilevel guidance to participants in business processes and organizers of achieving objectives, and these points of support help to maintain a balance of strategic plans and involvement of staff in the joint activity.

3. In the balance of corporate interests a special role is played by the system of awarding employees and teams, which possibilities are illustrated by, in particular, the practice of Russian Railways holding company. Its differentiated nature, without removing all the problems in this field, gives an example of a modern approach to the use of interacting market incentives, forms of organization and motivation.

REFERENCES

1. Drucker, P. F. Management Challenges for the 21st Century [*Zadachi menedzhmenta v XXI veke. Transl. from English*]. Moscow, Williams publ., 2004, 272 p.
2. Drucker, P. F. The Essential Drucker [*Enciklopedija menedzhmenta. Transl. from English*]. Moscow, Williams publ., 2004, 432 p.
3. Peresvetov, Yu. V., Epishkin, I. A. Formalization of competitive procurement by analyzing the hierarchy of Thomas Saaty [*Formalizacija konkursnyh zakupok metodom analiza ierarhii Tomasa Saati*]. *Vestnik NII zheleznodorozhnogo transporta*, 2008, Iss. 6, pp. 36–39.
4. Website of JSC Russian Railways. [Electronic source]: <http://rzd.ru/>.
5. Sorokina, A. V., Lantsberg, O. N. Program of staff motivation by Saratov Directorate of the Central Communication Station – branch of JSC Russian Railways [*Programma motivacii personala saratovskoj direkcii svyazi central'noj stancii svyazi – filiala OAO «RZhD»*]. *Modern problems of economic management of the transport complex of Russia: competitiveness, innovation and economic sovereignty / Proceedings of international scientific-practical conference*. Moscow, MIIT publ., 2015, pp. 337–339.
6. The development strategy of Russian Railways holding company for the period up to 2030 (basic provisions) [*Strategija razvitiya holdinga «RZhD» na period do 2030 goda (osnovnye polozhenija)*]. [Electronic source]: http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704_layer_id=5104_refererLayerId=5101_id=6396. Last accessed 12.02.2016.
7. Order of JSC Russian Railways № 2409r dated 11.11.2013 On approval of monitoring and evaluation of the results of operation of JSC Russian Railways on the basis of key performance indicators [*Rasporjazhenie OAO «RZhD» № 2409r ot 11.11.2013 «Ob utverzhenii porjadka monitoringa i ocenki rezul'tatov raboty OAO «RZhD» na osnove kljuchevykh pokazatelej dejatel'nosti»*].

8. Provision on corporate system of bonuses for employees of branches of JSC Russian Railways. Approved by order of JSC Russian Railways dated July 20, 2010 № 1573r [*Polozhenie o korporativnoj sisteme premirovanija rabotnikov filialov OAO «RZhD. Utverzhdeno rasporjazheniem OAO «RZhD» ot 20 ijulja 2010 g. № 1573r*].

9. Armstrong, M. A Handbook of Human resource Management Practice [*Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami. Transl. from English*]. 10th ed. St. Petersburg, Piter publ., 2009, 848 p.

10. Lievin, B. A., Galakhov, V. I., Zarechkin, E. Yu., Usmanov, B. F. Human Resources of Corporation: Strategy and management practices [*Chelovecheskie resursy korporacii: Strategija i praktika upravlenija*]. Moscow, Akademkniga publ., 2005, 670 p.

11. HR Outlook: Winter 2015–16: Leaders' views of our profession. Chartered Institute of Personnel and Development. [Electronic source]: <http://www.cipd.co.uk/research/hr-outlook.aspx>. Last accessed 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. Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R. Strategic Management: An Integrated Approach, tenth edition. Cengage Learning, 2012, 960 p.

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

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

17. Balkin, David B., Gomez-Mejia, Luis R. Matching Compensation and Organizational Strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 1990, Iss. 11(2), pp. 153–169.

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

19. Pankaj M. Madhani. Aligning Compensation Systems with Organization Culture. *Compensation & Benefits Review*, March/April 2014, Iss. 46, pp. 103–115, first published on July 4, 2014.

20. Wynter-Palmer, Jennifer E. Is the Use of Short-Term Incentives Good Organization Strategy? *Compensation & Benefits Review*, September/October 2012, Iss. 44, pp. 254–265, first published on January 16, 2013.

21. Hart, Timothy A., Parthiban, David, Feibo Shao, Fox, Corey J., and Westermann-Behaylo, Michelle. An examination of the impact of executive compensation disparity on corporate social performance. *Strategic Organization*, August 2015, Iss. 13, pp. 200–223, first published on May 12, 2015.

22. Den Hartog, Deanne N., Boon, Corine, Verburg, Robert M. and Croon, Marcel A. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*, September 2013, Iss. 39, pp. 1637–1665, first published on April 3, 2012.

23. Zarechkin, E. Yu. Corporate Human Potential: Quality dictates the limits of quantity. *World of Transport and Transportation*, Vol. 4, 2006, Iss. 2, pp. 116–124. ●

Information about the authors:

Sorokina, Anastasia V. – Ph.D. (Economics), associate professor of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia, Avsorokina777@gmail.com.

Epishkin, Ilya A. – Ph.D. (Economics), associate professor of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia, i.epishkin@myief.ru.

Article received 12.02.2016, accepted 07.04.2016.