

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ДОЧЕРНЕЙ КОМПАНИИ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»

Бужан Л.С., начальник сектора управления рисками
и внутреннего контроля
*АО «ТрансВудСервис» дочерняя компания ОАО «РЖД»
Москва, Российская Федерация*

Люди наиболее мотивированно действуют тогда, когда полагают, что их действия приведут к достижению желаемой цели. Поэтому суть любой системы мотивирования состоит в том, чтобы увязать цели предприятия и цели сотрудников таким образом, чтобы достижение личных целей было возможно только через достижение целей предприятия.

Инструментами, позволяющими увязать цели предприятия и цели сотрудников желаемым образом, являются система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator (KPI)) (далее – КПЭ) и система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) (далее ССП), получившие широкое распространение в практике управления западных компаний. ССП – наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортон и Р. Капланом (США), это механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности.

В условиях реформирования структуры ОАО «РЖД» для эффективного управления деятельностью подразделений филиалов в 2010 году ОАО «РЖД» была организована работа по внедрению на железных дорогах оценки работы подразделений на основе КПЭ, по специальной системе измерителей эффективности работы, позволяющей фокусировать внимание руководителей на управлении ключевыми факторами получения и удержания долгосрочных конкурентных преимуществ.

В начале 2014 года правительством Российской Федерации были одобрены Методические указания по применению ключевых показа-

телей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, разработанными совместно Минэкономразвития России и Росимуществом.

В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации советом директоров ОАО «РЖД» 30 июня 2014 года утверждено Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ОАО «РЖД». Положение о КПЭ включает две группы показателей: финансовые (размер дивидендов, EBITDA, рентабельность по EBITDA, выручка (взысканная)) и отраслевые (уровень безопасности движения, приведенная работа). КПЭ, установленные в Положении, лежат в основе мотивации членов правления ОАО «РЖД» (утверждена советом директоров ОАО «РЖД» 30 июня 2014 года).

С 2015 года ОАО «РЖД» начало распространять практику применения системы КПЭ на свои дочерние организации.

Акционерное общество «ТрансВудСервис» было создано в апреле 2008 года в рамках структурной реформы ОАО «РЖД». Обществу были переданы 11 шпалопропиточных заводов, которые производят пропитку деревянных шпал и брусьев антисептиками. Общество является основным поставщиком пропитанной шпалопродукции для нужд ОАО «РЖД». На сегодняшний день в составе Общества 8 филиалов и обособленных структурных подразделений.

В рамках выполнения поручений материнской компании Обществом было принято решение самостоятельно последовательно разрабатывать и внедрять в свою деятельность мотивацию на основе КПЭ.

Участие в работе над системой КПЭ принимали генеральный директор, его заместители, руководители подразделений аппарата управления, специалисты юридической и кадровой служб Общества.

Внедрение системы КПЭ проходило в несколько этапов:

Этап 1. Формирование стратегии.

Этап 2. Определение важнейших факторов успеха.

Этап 3. Определение ключевых показателей эффективности.

Стратегия Общества была актуализирована в 2015 году. В ней определены цели компании и ее важнейшие факторы успеха (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые факторы успеха компании.

Глобальные направления цели	Стратегические цели Общества	Ключевой фактор успеха
Прибыльность компании	Получение прибыли	Обеспечить рост чистых активов Общества
	Повышение инвестиционной привлекательности АО «ТВС» для потенциальных покупателей АО «ТВС»	
Работа с клиентами	Удовлетворение потребностей ОАО «РЖД» в пропитанной шпалопродукции	Обеспечить удовлетворение потребностей ОАО «РЖД» в качественной пропитанной шпалопродукции на 100%
	Поддержание качества услуг для ОАО «РЖД» на высоком уровне	
	Расширение сотрудничества и взаимодействие в различных отраслях бизнеса для собственного развития и в интересах ОАО «РЖД»	
Социальная ответственность	Уровень производительности труда и заработной платы	Обеспечить эффективную и достойно оплачиваемую работу персонала Общества
	Снижение вредного воздействия на окружающую среду и экологических затрат ОАО «РЖД»	

Начать определение самих КПЭ, было решено с разработки и внедрения системы для ключевых руководителей Общества уровня заместителей генерального директора и руководителей филиалов.

Анализ действующей в компании системы мотивации выявил ряд недостатков, исключить которые и призвана разработанная система.

Основные принципы проектирования системы КПЭ Общества:

ограниченное количество показателей;

единство показателей для всей организации;

измеримость;

прямая связь с важнейшими факторами успеха;

подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы;

стимул для сотрудника;

оправданность затрат.

При формировании системы КПЭ Общества используется подход «сверху вниз» – т.е. движения от главных целей компании к целям функционалов и подразделений. Также происходит и декомпозиция

общих КПЭ – сверху вниз в рамках двух вертикалей – функциональной и линейной.

В спроектированную систему мотивации введено три типа показателей:

общие КПЭ (8 показателей): рост выручки от реализации (к факту предыдущего года), выполнение плана по доходу, выполнение плана по чистой прибыли, исполнение плана по расходам, оценка качества планирования, доля сторонних потребителей в выручке от реализации, выполнение производственного плана, оценка фактического финансового состояния Общества;

индивидуальные КПЭ – от 6 до 9 показателей для каждого из ключевых руководителей;

проектные КПЭ – будут разрабатываться и устанавливаться перед началом осуществления конкретного проекта для оценки эффективности работы рабочей группы и руководителя проекта.

В системе установлены корректирующий и блокирующие КПЭ:

Блокирующий КПЭ – «Выполнение плана по чистой прибыли». Условие блокировки – получение чистого убытка за отчетный период или накопленным итогом с начала года.

Блокирующий КПЭ «Уровень исполнительской дисциплины». Условие блокировки – получение выговора, невыполнение условий трудового договора.

Корректирующий КПЭ – оценка финансового состояния Общества согласно установленной шкале корректирующих коэффициентов.

Для генерального директора Общества предполагается не менять существующий порядок расчета мотивационной части, утвержденный советом директоров, так как он полностью отвечает принципам КПЭ.

Для ключевых руководителей Общества за исключением генерального директора применена стандартная мотивационная формула: заработная плата равна сумме фиксированной и мотивационной частей.

Величина мотивационной части определена на основании трех факторов:

Максимальной доли премии, которая установлена в процентах от совокупного заработка.

Частоты премирования. Как и большинство российских компаний мы будем использовать ежемесячное и ежеквартальное премирова-

ние. Преимуществом подхода является тесная связь результатов с получением вознаграждения.

Расчетных значений коэффициентов КПЭ, скорректированных на их веса. Коэффициенты устанавливаются в зависимости от уровня выполнения показателей.

Кроме того, на переменную часть оказывают влияние коэффициенты КПЭ, блокирующие и корректирующие начисление мотивации.

На сегодняшний день система КПЭ для ключевых руководителей компании рассматривается советом директоров общества. Ее внедрение и оценка эффективности применения запланированы на 2017 год.

Литература

1. Годовой отчет 2015 ОАО «РЖД». – Режим доступа: <http://ar2015.rzd.ru>.

2. Вишнякова, М. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании /М. Вишнякова // Генеральный директор (электронная версия). – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>.

3. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К.Клочков . – М.: Эксмо, 2010.

4. КРІ для производства, которые работают без потери качества // Генеральный директор (электронная версия). – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8608-qqq-16-m4-15-04-2016-kpi-dlya-proizvodstva>.