УДК 338.46:331.1

JEL M54

DOI: 10.17213/2312-6469-2019-4-203-210

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КРЮИНГОВОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

© *М.В. Ботнарюк, Д.А. Гаврилова 2019*

**ФГБОУ ВО «Государственный морской университет
им. адм. Ф.Ф. Ушакова», г. Новороссийск, Россия**

Цель. Исследование системы управления человеческими ресурсами в крьюинговой компании для определения направлений ее совершенствования с учетом специфики бизнеса.

Методы. Метод полевого исследования, опрос, сравнительный анализ. Основу анализа составляют первичные данные.

Результаты и практическая значимость. Сформированы основные цели и ключевые показатели эффективности персонала крьюинговой компании. Научная новизна. Предложены принципы формирования системы управления персоналом, в соответствии с которыми сформирован алгоритм оценки эффективности работы и расчета вознаграждения крьюинг-менеджера.

Ключевые слова: *крьюинговая компания, система управления персоналом, принципы, оценка эффективности, вознаграждение.*

METHODICAL ASPECTS OF A CREWING COMPANY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMFORMATION BASED ON STAFF PERFORMANCE ASSESSMENT

© *M.V. Botnaryuk, D.A. Gavrilova 2019*

Admiral Ushakov Maritime State University, Novorossiysk, Russia

Purpose. Research of human resources management system in a crewing company to determine the direction of its improvement, taking into account the specifics of the business.

Methods. Field research method, survey, comparative analysis. The analysis is based on primary data.

Results and practical significance. The main goals and key performance indicators of the crewing company personnel are formed.

Scientific novelty. Proposed principles of personnel management system formation, in accordance with which an algorithm for evaluating the effectiveness of work and calculating the remuneration of the crewing manager is formed.

Key words: *crewing company, personnel management system, principles, performance evaluation, remuneration.*

Введение

Проблема менеджмента человеческих ресурсов значима для любой организации, поскольку человеческий фактор уже давно превратился в решающее условие ее устойчивого экономического развития, причем особенно актуальным это является для компаний сферы услуг. При этом трудно спорить с тем, что управление кадрами предприятия заключается, в том числе, и в создании благоприятных условий для реализации каждым сотрудником своих потенциальных возможностей. По мнению авторов статьи это предполагает формирование системы управления человеческими ресурсами, включающей инструменты оценки эффективности работы персонала и систему его вознаграждения: сотрудник более полно реализует свой потенциал, если будет уведомлен о критериях оценки эффективности его работы. В связи с этим следует подчеркнуть, что подобная система должна базироваться на принципах справедливости и прозрачности, а также учитывать интересы работников и менеджмента, что возможно за счет достижения взаимосвязи целей компании и установленных для них индикаторов.

В качестве пояснения отметим, что под принципом справедливости в рамках данной статьи следует понимать соотношение результативности труда и его оплаты. Принцип прозрачности заключается в том, что система оценки эффективности и вознаграждения должна быть доведена до персонала. Это позволит сотруднику грамотно распределить свой трудовой потенциал с целью достижения установленных для него целевых индикаторов. Также не стоит забывать о том, что специфика деятельности предприятия во многом определяет как цели, так и показатели, характеризующие уровень их достижения. Поэтому при разработке методики управления персоналом через оценку эффективности его труда следует детально изучить отраслевые особенности ведения бизнеса.

Особенности работы крyинговой компании

Деятельность крyинговой компании заключается в оказании помощи морякам в трудоустройстве на морские суда, согласно следующему алгоритму (составлен по результатам проведенного авторами полевого исследования – опроса менеджеров нескольких крyинговых компаний, осуществляющих свою деятельность в новороссийском морском порту, общая доля которых составляет 65% емкости данного рынка, а также с учетом обзора статей в данном направлении).

На первом этапе крyинговая компания (далее по тексту Компания) получает запрос на позицию на борту судна. Далее (второй этап) в соответствии с требованиями судовладельца (работодателя) крyинг-менеджер находит моряка (в каждой компании имеется своя база данных), проверяет его на профессиональную пригодность и на знание английского языка, а документы на легитимность [1]. На третьем этапе Компания отправляет всю необходимую информацию судовладельцу. После того, как приходит под-

тверждение, Компания организует трансфер моряка на судно. По списании моряка с судна крьюинг-менеджер занимается организацией его обратного трансфера.

Следует подчеркнуть, что крьюинговая компания несёт материальную ответственность перед судовладельцем, поэтому все её сотрудники должны быть высококвалифицированными специалистами. В этой связи при наборе персонала повышенное внимание уделяется оценке профессиональных качеств и психологических особенностей возможных кандидатов. Учитывая, что в качестве судовладельцев, как правило, выступают иностранные компании, весь персонал, напрямую контактирующий с работодателем, должен владеть английским языком, что предполагает при приеме на работу проверку знаний: письменно (ведение деловой корреспонденции) и устно (разговорная речь, беседа по телефону).

Одним из ключевых показателей эффективности работы системы управления персоналом крьюинговой компании является производительность труда, которая в данном случае определяется через количество трудоустроенных моряков. Учитывая, что окончательное решение по заключению контракта с соискателем должности (моряком) принимает судовладелец, крьюинг-менеджер должен удовлетворить его требования, порекомендовав для трудоустройства грамотного и исполнительного специалиста, который будет четко следовать установленным правилам. Если по окончании контракта моряк получает характеристику с замечаниями, то это означает, что крьюинг-менеджер в своей работе совершил ошибку (требуется проведение анализа с целью определения причины).

Также результаты полевого исследования показали, что сегодня на практике управление персоналом, как правило, сводится к применению директивных мер. Методика оценки эффективности работы крьюинг-менеджеров отсутствует, поскольку существует общая схема оплаты труда: оклад и премия, выплачиваемая по результатам работы компании всем сотрудникам в одинаковом размере. По мнению авторов данной статьи, производительность труда повысится, если сформировать систему вознаграждения на основе целей и KPI (Key Performance Indicator) – показателя успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей [2-5]. Для этого предлагается методика оценки эффективности работы персонала с позиции достижения целевых индикаторов, установленных компанией, что трансформирует систему управления, повысив ее результативность.

Оценка эффективности работы персонала и система вознаграждения крьюинговой компании на основе KPI

Оценку эффективности работы персонала крьюинговой компании следует увязать с системой вознаграждения по результатам его деятельности на основе KPI, что позволит выстроить прозрачную, справедливую и дифференцированную систему оплаты труда [4]. Это предполагает разра-

ботку целей компании и их каскадирование. Причем цели, привязанные к системе вознаграждения, должны быть направлены на достижение стратегических целей и реализацию стратегии компании [2].

Существующая сегодня практика наглядно демонстрирует, что отсутствие целей компании, их декомпозиции до уровня подразделений и сотрудников, а также установленное вознаграждение за выполнение функционала снижает внутреннюю мотивацию сотрудника. Также при управлении персоналом необходимо принимать во внимание следующее: важно определить и донести до сотрудника информацию, за что он получает оклад, за что – вознаграждение, а иногда только признание и благодарность от руководителя.

Обзор литературы по данному вопросу показал, что алгоритм внедрения системы вознаграждения уже существует. Он состоит из семи этапов и содержит рекомендации по разработке целей и KPI [3, 4]. Задача авторов в рамках данной статьи состоит в адаптации данного алгоритма для круизной компании с учетом специфических особенностей ее работы.

С этой целью был проведен опрос круиз-менеджеров и менеджеров среднего звена (отвечающих за результативность работы персонала) среди компаний новороссийского морского порта, результаты которого позволили установить:

- основные цели, которые устанавливает компания для завоевания лояльности клиентов и рыночных позиций, а также удовлетворения судовладельцев;

- KPI, в соответствии с которыми происходит оценка эффективности работы персонала;

- вес значимости для каждой цели, который необходим для построения системы вознаграждения сотрудника.

В табл. 1 представлены цели, KPI и вес для менеджера по трудоустройству моряков. Чем выше значимость цели, тем больше вес (суммарный вес должен быть равен 100%). В качестве пояснения к таблице добавим следующее: при обработке ответов были учтены наиболее часто встречающиеся, доля которых составила не менее 80% (ответы 8-ми из 10-ти респондентов. Вес рассчитывался как приближенное к среднему арифметическому, поскольку каждый респондент называл свои цифры).

Как видно из табл. 1, перед круиз-менеджером компания ставит четыре основные цели. Каждой из этих целей были определены KPI и соответствующий вес:

- сокращение претензий со стороны клиентов;
- сокращение претензий со стороны работодателя;
- рост численности моряков, находящихся в заведовании круиз-менеджера;
- выдвижение инициатив по созданию более выгодных условий для клиента/моряка.

Таблица 1

Цели, KPI и вес для крьюинг-менеджера

Основные цели	KPI	Вес, %
1. Сокращение претензий со стороны клиентов (моряков)	Количество претензий	20
2. Сокращение претензий со стороны работодателя	Количество претензий	30
3. Рост численности моряков, находящихся в заведовании крьюинг-менеджера	Количество новых моряков	35
4. Выдвижение инициатив по созданию более выгодных условий для клиента/моряка	Количество выдвинутых инициатив	15
Итого:		100

Источник: составлено по [4].

Для оценки эффективности работы персонала предлагается определение плановых значений показателей: на основе изучения статистических данных по компании за период 5-7 лет. Можно также воспользоваться результатами анализа динамики показателей компании за предшествующий период (по усмотрению менеджмента компании).

Далее выполняется расчет результативности работы персонала. Для расчета первой и второй целей рекомендуется плановые значения для каждого менеджера разделить на фактические, умножив на вес.

Для третьей и четвертой целей следует фактические значения для каждого менеджера разделить на плановые, умножив на вес.

Определив процент выполнения плана, переходим к расчету результативности работника (графа «результат»). Данные для расчета целей и KPI менеджера по трудоустройству моряков представлены в табл. 2.

Оценив эффективность работы персонала, рекомендуется переходить к определению вознаграждения в зависимости от результативности работы.

Для этого предлагается применять предлагаемую авторами шкалу переменной части заработной платы в зависимости от результативности сотрудника (табл. 3). Согласно данным табл. 3, можно предложить следующие рекомендации: при результативности работы сотрудника компании за отчетный период менее 80% премирование не предусмотрено. Если по итогам работы результативность составляет 80% и более, крьюинг-менеджер получит вознаграждение, которое будет варьироваться от 30% до 55% от оклада. На основании данных табл. 3 рассчитываем размер вознаграждения (табл. 4). Из табл. 4 видно, что в соответствии с новым алгоритмом расчета вознаграждения через оценку эффективности труда на основе взаимосвязи целей и KPI одному крьюинг-менеджеру премия не предусмотрена, так как его процент результативности менее 80.

Таблица 2

Расчет результативности сотрудника за год

Основные цели	№ менеджера	KPI	Вес, %	План, шт.	Факт, шт.	Результат, %
Сокращение претензий со стороны клиентов (моряков)	1	Количество претензий	20	4	6	13
	2				3	27
	3				2	40
Сокращение претензий со стороны работодателя	1	Количество претензий	30	3	4	23
	2				2	45
	3				3	30
Рост численности моряков, находящихся в заведовании крьюинг-менеджера	1	Количествовыхморяков	35	15	14	33
	2				13	30
	3				16	37
Выдвижение инициатив по созданию более выгодных условий для клиента/моряка	1	Количество выдвинутых инициатив	15	6	4	10
	2				3	8
	3				6	15
Итого	1					79
	2					110
	3					122

Источник: составлено по [3].

Таблица 3

Зависимость переменной части заработной платы от результативности сотрудника

% результативности	Вознаграждение от оклада, %
Менее 80	0
80-84	30
85-89	35
90-94	40
95-99	45
100-114	50
115 и более	55

Источник: составлено по [3].

Наибольший процент результативности у третьего менеджера (122%), следовательно, его премия составит 55% от оклада. Второй крьюинг-менеджер имеет результативность в интервале от 100% до 114%, это значит, что согласно таблице, он получит вознаграждение в размере 50% от оклада.

Таблица 4

Процент размера вознаграждения от оклада

№ менеджера	% результативности	Вознаграждение от оклада, %
1	79	0
2	110	50
3	122	55

Источник: составлено по [3].

Заключение

Изучение практических аспектов организации работы персонала круизных компаний и результатов их работы показывает, что сотрудник, как правило, работает с максимальной отдачей при условии его вовлечения в формирование целей, индикаторов достижения, возможности влияния на размер заработной платы. Сегодня это становится возможным в рамках построения системы управления персоналом на основе оценки эффективности его труда через взаимосвязь целей компании и ключевых показателей для каждого сотрудника с учетом специфики выполняемых функций. По мнению авторов, современная система управления персоналом должна базироваться на принципах прозрачности и справедливости, что снижает сопротивляемость персонала нововведениям.

Новым в предлагаемой методике является то, что цели и KPI ориентированы на завоевание лояльности как клиентов-моряков, так и судовладельцев (выступающих в качестве работодателей), поскольку круиз-менеджер выступает как посредник и его работа носит многоаспектный характер.

Предлагаемая методика может быть применена и в других рекрутинговых агентствах. В этом случае под термином «клиент» следует понимать человека, обратившегося за помощью в трудоустройстве. В качестве работодателя выступает компания, предлагающая вакансии. Третью цель (табл. 1) рекомендуется заменить на «численность трудоустроенных, находящихся в заведовании менеджера по работе с клиентами». При этом в качестве KPI будет выступать количество новых клиентов. Четвертую цель определяем как «выдвижение инициатив по созданию более выгодных условий для клиента». Например, для клиентов, обладающих более высокой (по сравнению с другими претендентами) квалификацией, возможны особые условия приема на работу: сокращение длительности испытательного срока, более высокая заработная плата и т.д. (по предварительной договоренности с потенциальным работодателем).

Литература

1. Пасюк Е.Д., Аболенцева Н.О. Комплексная оценка плавсостава морских судов с учетом компетентностного подхода и тенденций развития мирового судоходства //

- Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 11 (105). – [Электронный ресурс]: <http://uecs.ru/> [дата обращения: 05.04.2019].
2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 208 с.
 3. Ветлужских Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 224 с.
 4. Головецкий Н.Я. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности // Наукoведение. – 2017. – № 2. – [Электронный ресурс]: <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php> [дата обращения: 07.04.2019].
 5. Утенин В. Разработка и внедрение системы KPI в российских компаниях // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 2. – С. 126-140.

Поступила в редакцию

13.06.2019

Ботнарюк Марина Владимировна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории, экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова», г. Новороссийск, Россия.

Botnaryuk Marina V. – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Management, Admiral Ushakov Maritime State University, Novorossiysk, Russia.

Гаврилова Дарья Александровна – магистрант кафедры экономической теории, экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Государственный морской университет им. адм. Ф.Ф. Ушакова», г. Новороссийск, Россия.

Gavrilova Daria A. – Graduatemaster of the Department of Economic Theory, Economics and Management, Admiral Ushakov Maritime State University, Novorossiysk, Russia.

Россия, 353918, г. Новороссийск,
пр. Ленина, д. 93
d. 93, ave. Lenina, Novorossiysk,
353918, Russia
e-mail: mia-marry@mail.ru
e-mail: dariya-gavrilova@mail.ru